



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

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

**Alumna: Magdalena Ibáñez Anderson
Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

Santiago, Junio 2021

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS | 2 |
| 5.1. Resultados cuantitativos | 2 |
| 5.1.1. Dimensión Gestión del Desempeño..... | 2 |
| 5.1.2. Dimensión Gestión del Desarrollo..... | 6 |
| 5.1.3. Dimensión Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales..... | 9 |
| 5.1.4. Retroalimentación..... | 12 |
| 5.1.5. Dimensión Organización de la función de Recursos Humanos..... | 15 |
| 5.2. Resultados cualitativos | 16 |
| 5.3. Sistematización de buenas prácticas en retroalimentación: Servicio de Impuestos Internos (SII) | 33 |
| 5.3.1. Buenas Prácticas SII: Consideraciones observadas a Nivel Institucional..... | 33 |
| 5.3.2. Buenas Prácticas SII: Consideraciones observadas en Gestión de Personas..... | 34 |
| 5.3.3. Buenas Prácticas SII: Consideraciones observadas a Nivel individual..... | 34 |
| 5.4. Integración y análisis de los principales resultados | 36 |
| 5.4.1. Cultura institucional..... | 36 |
| 5.4.2. Gestión de Personas..... | 37 |
| 5.4.3. Individuos..... | 39 |
| CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN | 43 |
| 6.1. Estrategias y acciones | 43 |
| 6.1.1. Descongelar..... | 44 |
| 6.1.2. Cambio..... | 45 |
| 6.1.3. Re- congelar..... | 46 |
| 6.2. Análisis de Factibilidad | 47 |
| 6.2.1. Factibilidad Técnica..... | 47 |
| 6.2.2. Factibilidad Política..... | 47 |
| CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES | 49 |
| Referencias | 54 |
| 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 |

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Resultados cuantitativos

La encuesta se aplicó a un total de 41 funcionarios y funcionarias de la Subsecretaría (28 colaboradores y 13 jefaturas), con el objeto de indagar sobre el componente de *Retroalimentación* y los subsistemas vinculados a éste: *Gestión del Desempeño*, *Gestión del Desarrollo* y *Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales*. En el caso de las jefaturas, se indagó adicionalmente en el componente *Organización de la función de Recursos Humanos*.

Para el análisis de los datos, las escalas de evaluación fueron agrupadas y codificadas de la siguiente manera:

Tabla 6: *Codificación escalas de evaluación*

| | | | |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| Agrupación Escala de Frecuencia | Nunca- casi nunca | Ocasionalmente | Siempre- casi siempre |
| Agrupación Escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo- en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo- de acuerdo |
| Valor asignado | 1 | 2 | 3 |
| Valoración cualitativa | Negativa | Neutra | Positiva |

El análisis cuantitativo que se presenta a continuación está dividido por dimensión o ámbito de la Gestión de Recursos Humanos evaluado: Gestión del Desempeño, Gestión del Desarrollo, Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, Retroalimentación y Organización de la función de Recursos Humanos. Asimismo, para cada dimensión se exponen primero los resultados de colaboradores y luego de las jefaturas. Posteriormente, se realiza una comparación entre ambos grupos, de acuerdo con la alternativa donde se concentran los mayores porcentajes por afirmación. De esta manera, si jefaturas y colaboradores tienen mayor porcentaje en una respuesta neutra (por ejemplo, “Ni de acuerdo- ni en desacuerdo), consideraremos este comportamiento de los datos como una coincidencia.

5.1.1. Dimensión Gestión del Desempeño

Tabla 7: *Dimensión Gestión del Desempeño- colaboradores*

| DIMENSIÓN GESTIÓN DEL DESEMPEÑO- COLABORADORES | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| Conozco concretamente cómo será evaluada mi contribución al cumplimiento de las metas de la organización. | 14,8% | 22,2% | 63,0% | 100,0% |
| Los objetivos de desempeño se fijan en base a planes de mejora resultantes de la precalificación del período anterior (exclusión). | 42,3% | 26,9% | 30,8% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| El sistema de Gestión del Desempeño de la institución es fiable, transparente y objetivo. | 44,4% | 22,2% | 33,3% | 100,0% |
| El Sistema de Gestión del Desempeño me ayuda a generar cambios positivos en mi actuar. | 40,7% | 22,2% | 37,0% | 100,0% |
| Una evaluación baja me impulsa a querer mejorar mi desempeño. | 22,2% | 22,2% | 55,6% | 100,0% |

La mayoría de los colaboradores (63%) declara conocer siempre o casi siempre cómo es evaluada su contribución al cumplimiento de las metas del Servicio. Sin embargo, sólo un 30,8% de los colaboradores considera que los objetivos de desempeño de un período siempre o casi siempre se fijan en base a planes de mejora de la evaluación del período anterior.

No se observa una tendencia clara en lo que refiere a la valoración y utilidad del sistema de Gestión del Desempeño: sólo un 33,3% valora el sistema como fiable, transparente y objetivo. También existe discrepancia respecto a si este sistema ayuda a generar cambios positivos en el propio actuar, con un 40,7% que no está de acuerdo y un 37% que se muestra de acuerdo. En esa misma línea, un 55,6% está de acuerdo o muy de acuerdo con que una evaluación baja ayuda a mejorar el desempeño.

Tabla 8: Dimensión Gestión del Desempeño- jefaturas

| DIMENSIÓN GESTIÓN DEL DESEMPEÑO- JEFATURAS | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| Los funcionarios conocen concretamente cómo será evaluada su contribución al cumplimiento de las metas de la organización. | 7,7% | 38,5% | 53,8% | 100,0% |
| Los objetivos de desempeño se fijan en base a planes de mejora resultantes de la precalificación del período anterior. | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| La manera en que los objetivos de desempeño se comunican a los funcionarios promueve su sentido de pertenencia y compromiso. | 23,1% | 38,5% | 38,5% | 100,0% |
| Las prácticas de evaluación del desempeño permiten distinguir entre rendimientos altos y bajos de las personas del equipo. | 46,2% | 7,7% | 46,2% | 100,0% |
| 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. | 38,5% | 15,4% | 46,2% | 100,0% |
| El sistema de Gestión del Desempeño de la institución es percibido como fiable, transparente y objetivo. | 53,8% | 38,5% | 7,7% | 100,0% |
| El Sistema de Gestión del Desempeño de la Institución permite generar cambios positivos en los funcionarios. | 53,8% | 46,2% | 0,0% | 100,0% |
| Un equipo de trabajo evaluado con notas altas refleja un buen desempeño de la jefatura. | 53,8% | 30,8% | 15,4% | 100,0% |
| Una evaluación baja alienta al trabajador a mejorar su desempeño. | 53,8% | 23,1% | 23,1% | 100,0% |

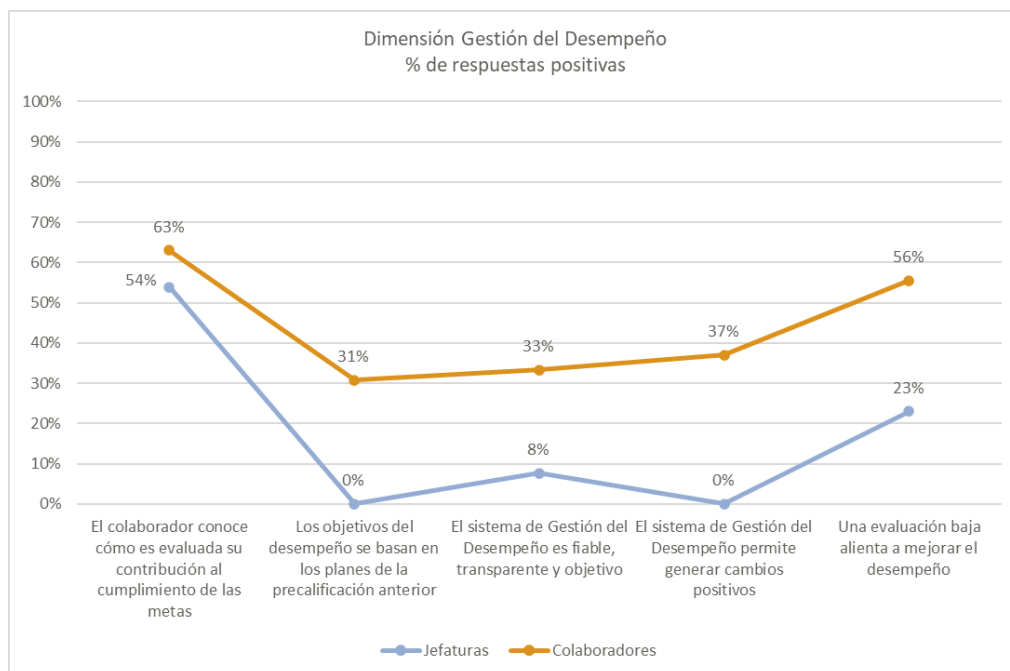
El 53,8% de las jefaturas cree que los funcionarios conocen siempre o casi siempre cómo será evaluada su contribución a las metas de la organización, pero un 0% está de acuerdo con que los resultados de la calificación anterior contribuyen en la definición de los objetivos de desempeño. Por otra parte, sólo un 38,5% estaría de acuerdo con que comunicar los objetivos de desempeño incide en el compromiso y sentido de pertenencia.

El sistema de Gestión del Desempeño por su parte es percibido como fiable, transparente y objetivo sólo por un 7,7% de las jefaturas. Por otra parte, la opinión sobre la capacidad del sistema para diferenciar rendimientos altos y bajos coincide en un 46,2% entre quienes están de acuerdo y en desacuerdo. La percepción sobre la utilidad del sistema es notoriamente baja: un 0% de las jefaturas considera que éste ayuda a generar cambios positivos en los funcionarios y de la misma forma, sólo un 23,1% se muestra de acuerdo con que una baja evaluación alienta al colaborador a mejorar su desempeño.

Respecto a la relación de las jefaturas con el sistema de Gestión del Desempeño, un 46,2% considera que asume un papel protagonista en la gestión del desempeño de sus equipos, pero un significativo 38,5% se muestra en desacuerdo. En esta línea, más de la mitad de los

encuestados (53,8%) no cree que un equipo evaluado con notas altas refleje un buen desempeño de la jefatura.

Gráfico 1: *Dimensión Gestión del Desempeño- comparación jefaturas- colaboradores*



En los grupos de jefaturas y colaboradores existiría coincidencia en los siguientes aspectos:

- Los funcionarios conocen cómo será evaluada su contribución a las metas de la organización.
- El sistema de Gestión del Desempeño de la institución no se percibe como fiable, transparente y objetivo. A pesar de lo anterior, los colaboradores tendrían en general una percepción más positiva del sistema.

Las discrepancias se darían en los siguientes puntos, siendo siempre el grupo de jefaturas el que tiene valoraciones más negativas:

- Los resultados de la evaluación del período anterior inciden en la definición de objetivos de desempeño.
- El sistema de Gestión del Desempeño permite generar cambios positivos en los funcionarios.
- Una baja evaluación alienta al colaborador a mejorar su desempeño.

5.1.2. Dimensión Gestión del Desarrollo

Tabla 9: Dimensión Gestión del Desarrollo- colaboradores

| DIMENSIÓN GESTIÓN DEL DESARROLLO- COLABORADORES | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| En general, se cumplen mis expectativas de promoción en la organización. | 55,6% | 37,0% | 7,4% | 100,0% |
| En la institución no sólo se hace carrera a través de los ascensos, sino también de manera horizontal o en el puesto. | 37,0% | 40,7% | 22,2% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| Dentro de las prácticas de promoción no se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político. | 55,6% | 29,6% | 14,8% | 100,0% |
| La carrera horizontal o en el puesto se basa en el reconocimiento de la institución a la excelencia profesional (exclusión). | 47,8% | 43,5% | 8,7% | 100,0% |
| La capacitación que entrega la organización me permite mejorar el rendimiento. | 14,8% | 18,5% | 66,7% | 100,0% |

Más de la mitad de los colaboradores (55,6%) considera que sus expectativas de promoción nunca o casi nunca se cumplen, lo que aumenta a un 92,6% si se suma a quienes consideran que se cumplen ocasionalmente. Igualmente, más de la mitad (55,6%) está de acuerdo con que en las prácticas de promoción se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político.

Respecto a la posibilidad de hacer carrera horizontal o en el puesto, no se observa una tendencia clara: un 22,2% considera que esto sucede siempre o casi siempre, un 40,7% ocasionalmente y un 37% nunca o casi nunca. Al contrario, la afirmación de que la carrera horizontal o en el puesto se basa en el reconocimiento a la excelencia profesional, muestra un mayor nivel de desacuerdo con un 47,8%.

Finalmente, un 67% considera que la capacitación le permite mejorar el rendimiento.

Tabla 10: *Dimensión Gestión del Desarrollo- jefaturas*

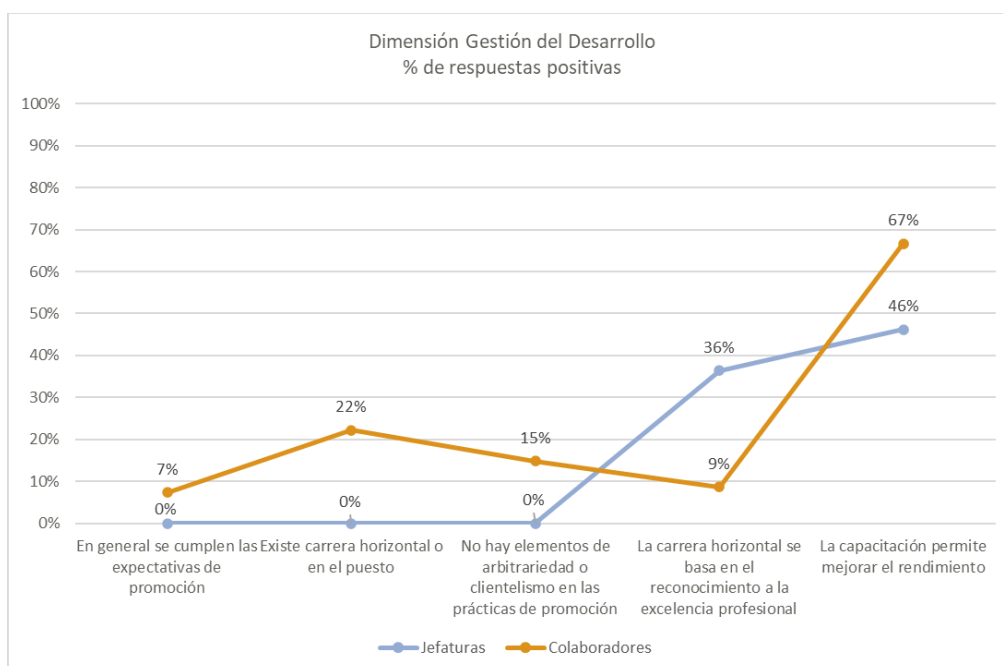
| DIMENSIÓN GESTIÓN DEL DESARROLLO- JEFATURAS | | | | |
|---|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| En general, se cumplen las expectativas de promoción de las personas en la organización. | 30,8% | 69,2% | 0,0% | 100,0% |
| Los ascensos en la organización están vinculados al rendimiento y desarrollo de talentos y competencias. | 30,8% | 61,5% | 7,7% | 100,0% |
| En la institución no sólo se hace carrera a través de los ascensos, sino también de manera horizontal o en el puesto. | 30,8% | 69,2% | 0,0% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| Dentro de las prácticas de promoción no se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político. | 53,8% | 46,2% | 0,0% | 100,0% |
| La carrera horizontal o en el puesto se basa en el reconocimiento de la institución a la excelencia profesional. | 27,3% | 36,4% | 36,4% | 100,0% |
| La capacitación que entrega la organización permite mejorar el rendimiento. | 30,8% | 23,1% | 46,2% | 100,0% |

Ninguna de las jefaturas considera que las expectativas de promoción de las personas se cumplen siempre o casi siempre. Por otra parte, sólo para el 7,7% de los encuestados, se daría siempre o casi siempre la vinculación de los ascensos con el rendimiento y desarrollo. Por otra parte, más de la mitad (53,8%) está en desacuerdo con que en las prácticas de promoción no se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político, mientras que un 0% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación.

Respecto a la posibilidad de hacer carrera horizontal o en el puesto, un 69,2% considera que se da sólo ocasionalmente o bien nunca o casi nunca (30,8%); en este sentido, frente a la afirmación de que la carrera horizontal se basa en el reconocimiento a la excelencia profesional, un 36,4% se muestra de acuerdo y un 27,3% en desacuerdo.

Finalmente, la mayoría de las jefaturas encuestadas (46,2%) considera que la capacitación que entrega la organización permite mejorar el rendimiento.

Gráfico 2: Dimensión Gestión del Desarrollo- comparación jefaturas- colaboradores



Jefaturas y colaboradores coinciden en los siguientes aspectos:

- En las prácticas de promoción sí se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político.
- La capacitación que entrega la organización permite mejorar el rendimiento de las personas.

Ambos grupos coinciden en una valoración negativa sobre la Gestión del Desarrollo, pero los desacuerdos se dan principalmente en cómo se distribuyen estas valoraciones:

- Los colaboradores tienen una evaluación más negativa sobre la frecuencia con que se cumplen sus expectativas de promoción.
- En cuanto a la posibilidad de hacer carrera horizontal o en el puesto, en general los colaboradores tienen una opinión más positiva que las jefaturas.
- Los colaboradores muestran un significativo nivel de desacuerdo frente a la idea de que la carrera horizontal o en el puesto se basa en el reconocimiento a la excelencia profesional.

5.1.3. Dimensión Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Tabla 11: *Dimensión Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales- colaboradores*

| DIMENSIÓN GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES- COLABORADORES | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| 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. | 22,2% | 40,7% | 37,0% | 100,0% |
| La organización dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso de las personas con la institución. | 51,9% | 25,9% | 22,2% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| La organización dispone de mecanismos para conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias y opiniones de los funcionarios. | 44,4% | 37,0% | 18,5% | 100,0% |
| 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. | 11,1% | 29,6% | 59,3% | 100,0% |

El 44,4% de los colaboradores considera que la organización nunca o casi nunca dispone de mecanismos para conocer sus opiniones. Por otra parte, el 40,7% de los funcionarios indica que sólo ocasionalmente las decisiones y la información relevante, circulan de manera fluida en la organización. En cuanto a si la organización dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso, un 51,9% de los colaboradores indica que esto nunca o casi nunca ocurre.

Finalmente, el 59,3% de los colaboradores está de acuerdo o muy de acuerdo con que 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.

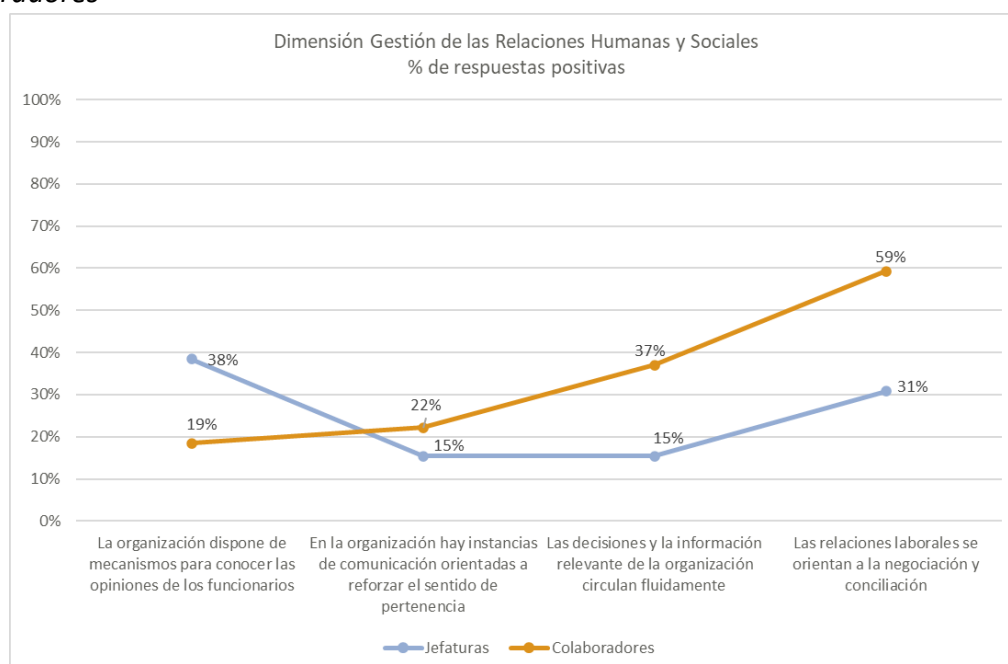
Tabla 12: *Dimensión Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales- jefaturas*

| DIMENSIÓN GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES- JEFATURAS | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| 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. | 30,8% | 53,8% | 15,4% | 100,0% |
| La organización dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso de las personas con la institución. | 30,8% | 53,8% | 15,4% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| 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. | 15,4% | 53,8% | 30,8% | 100,0% |
| La organización dispone de mecanismos para conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias y opiniones de los funcionarios. | 46,2% | 15,4% | 38,5% | 100,0% |

El 46,2% de las jefaturas considera que la organización no cuenta con mecanismos para conocer las opiniones de los funcionarios. Asimismo, el 53,8% considera que sólo ocasionalmente las decisiones de las instancias superiores y la información relevante circulan de manera fluida en la organización. El mismo porcentaje de jefaturas (53,8%) cree que ocasionalmente la organización dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución.

Finalmente, un 30,8% de las jefaturas está de acuerdo con que 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.

Gráfico 3 *Dimensión Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales- comparación jefaturas- colaboradores*



El grupo de jefaturas coincide con el de colaboradores en los siguientes aspectos:

- En su mayoría, la organización no cuenta con mecanismos para conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias y opiniones de los funcionarios.
- Ocasionalmente las decisiones de las instancias superiores, así como la información relevante, circulan de manera fluida a través de los canales formales de la organización.

Jefaturas y colaboradores difieren en lo siguiente:

- La mayoría de los colaboradores considera que la organización nunca o casi nunca dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución.
- Los colaboradores tienden a estar más de acuerdo con la afirmación de que las relaciones laborales a nivel colectivo se orientan habitualmente a la negociación y conciliación y no a la confrontación ni a la descalificación.

5.1.4. Retroalimentación

Tabla 13 Dimensión Retroalimentación- colaboradores

| RETROALIMENTACIÓN- COLABORADORES | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| Estoy dispuesto a recibir retroalimentación de mi jefatura, aún si no la he solicitado. | 0,0% | 11,0% | 89,0% | 100,0% |
| Considero que la retroalimentación es una herramienta que aporta favorablemente al cumplimiento de las metas de mi área. | 0,0% | 3,7% | 96,3% | 100,0% |
| La retroalimentación es principalmente una instancia para corregir el desempeño, indicando las oportunidades de mejora. | 0,0% | 3,7% | 96,3% | 100,0% |
| La retroalimentación periódica influye positivamente en la relación con mi jefatura. | 0,0% | 7,4% | 92,6% | 100,0% |
| La retroalimentación me ayuda a entender cuál es mi aporte al desarrollo de la organización. | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| Mi jefatura se preocupa por generar instancias para que conversemos en confianza. | 29,6% | 25,9% | 44,4% | 100,0% |
| La retroalimentación me motiva a mejorar mi desempeño. | 0,0% | 11,1% | 88,9% | 100,0% |

La percepción de la retroalimentación es en general altamente positiva: destaca en primer lugar que el 100% de los colaboradores se muestra de acuerdo con que la retroalimentación ayuda a entender cuál es su aporte al desarrollo de la organización. Asimismo, casi la totalidad de los colaboradores (96,3%) considera que la retroalimentación aporta favorablemente al cumplimiento de las metas del área.

Respecto a la disposición a la retroalimentación, el 89% de los colaboradores se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo en recibir *feedback* incluso sin haberlo solicitado, mientras que un 96,3% indica que esa instancia es idónea para corregir el desempeño. En cuanto a la relación con la motivación, un 88,9% está de acuerdo con que la retroalimentación lo motiva a mejorar su desempeño.

El 92,6% de los colaboradores considera que la retroalimentación periódica influye positivamente en su relación con la jefatura. Estos resultados contrastan fuertemente con que sólo un 44,4% está de acuerdo con que su jefatura se preocupa por generar instancias para conversar en confianza.

Tabla 14: *Dimensión Retroalimentación- jefaturas*

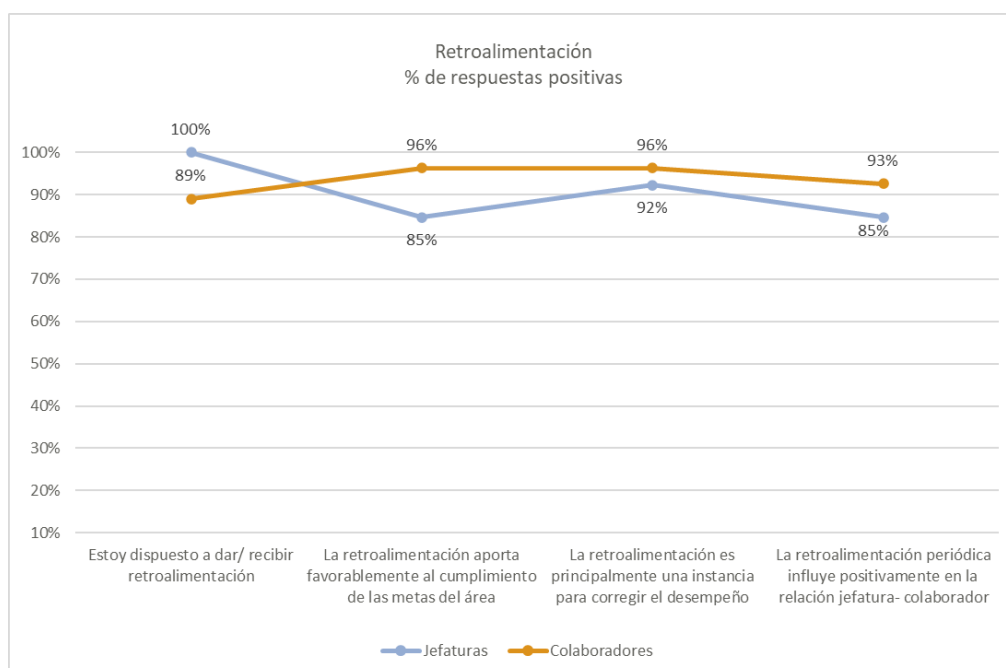
| RETROALIMENTACIÓN- JEFATURAS | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| Estoy dispuesto a dar retroalimentación a mi equipo, sin necesidad de que éstos la soliciten. | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| Considero que la retroalimentación es una instancia que es o será bien recibida por los integrantes de mi equipo de trabajo. | 0,0% | 7,7% | 92,3% | 100,0% |
| Considero que la retroalimentación es una herramienta que aporta favorablemente al cumplimiento de las metas de mi área. | 0,0% | 15,4% | 84,6% | 100,0% |
| La retroalimentación es principalmente una instancia para corregir el desempeño, indicando las oportunidades de mejora. | 0,0% | 7,7% | 92,3% | 100,0% |
| La retroalimentación periódica influye positivamente en mi relación con los empleados. | 0,0% | 15,4% | 84,6% | 100,0% |
| Las personas poseen la capacidad de mejorar su desempeño, sin necesidad de que un tercero se los diga. | 38,5% | 38,5% | 23,1% | 100,0% |
| Cuento con el conocimiento y las herramientas necesarias para dar una buena retroalimentación. | 15,4% | 15,4% | 69,2% | 100,0% |
| Las organizaciones muy jerarquizadas dificultan los procesos de retroalimentación. | 15,4% | 23,1% | 61,5% | 100,0% |

Respecto al aporte de la retroalimentación a la gestión, la mayoría de las jefaturas (84,6%) considera que ésta es una herramienta que aporta favorablemente a las metas del área. Asimismo, es vista por casi la totalidad de las jefaturas (92,3%) como la principal instancia para corregir el desempeño, donde se pueden indicar las oportunidades de mejora. En este sentido, llama la atención que un 38,5% de jefaturas no esté de acuerdo con que las personas sean capaces de mejorar su desempeño sin necesidad que un tercero se los diga y que sólo un 23,1% crea que esto es posible.

El 100% de las jefaturas está dispuesta a entregar retroalimentación sin necesidad de que la soliciten y más de un tercio (69,2%) considera que cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para entregar una buena retroalimentación. Por otra parte, mientras que un 92,3% considera que dicha instancia será bien recibida por sus equipos, el 84,6% de las jefaturas considera que la retroalimentación periódica contribuye positivamente en su relación con los colaboradores.

Finalmente, el 61,5% de las jefaturas considera que las organizaciones muy jerarquizadas dificultan los procesos de retroalimentación.

Gráfico 4 Dimensión Retroalimentación- comparación jefaturas- colaboradores



Los resultados de esta dimensión evidencian un alto grado de coincidencia entre la apreciación de jefaturas y colaboradores:

- El total de las jefaturas está dispuesta a entregar retroalimentación y la gran mayoría de los colaboradores esperan recibirla.
- La retroalimentación es una instancia que aporta al cumplimiento de las metas del área.
- La retroalimentación es la principal instancia para corregir el desempeño.
- La retroalimentación periódica influye positivamente en la relación jefatura- colaborador.

Hay un aspecto que bien se puede ver como un punto de desacuerdo o como una contradicción:

- Más de un tercio de las jefaturas considera que cuenta con el conocimiento y herramientas para entregar retroalimentación, pero menos de la mitad de los colaboradores está de acuerdo con que su jefatura se preocupa por generar instancias para conversar en confianza.

5.1.5. Dimensión Organización de la función de Recursos Humanos

Tabla 15: Dimensión Organización de la función de Recursos Humanos- jefaturas

| ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS- JEFATURAS | | | | |
|---|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|
| Preguntas escala de Frecuencia | Nunca / Casi nunca | Ocasionalmente | Siempre / Casi siempre | Total |
| Las jefaturas reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de gestión de sus equipos de trabajo. | 23,1% | 53,8% | 23,1% | 100,0% |
| Preguntas escala de Grado de acuerdo | Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo / De acuerdo | Total |
| Las jefaturas disponen, en general, del margen de autonomía necesario para gestionar adecuadamente a sus equipos de trabajo. | 23,1% | 7,7% | 69,2% | 100,0% |

Respecto a la dimensión del diseño organizativo en materia de Recursos Humanos, la mayoría de las jefaturas (69,2%) considera que dispone de un margen de autonomía para gestionar adecuadamente a sus equipos de trabajo, en tanto que sólo un 23,1% señala que siempre o casi siempre recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de gestión de sus equipos de trabajo.

A partir del análisis realizado, resulta interesante observar la marcada postura crítica de las jefaturas respecto de las dimensiones de Recursos Humanos indagadas. Esta tendencia, sin embargo, se aminora notoriamente en el componente de retroalimentación, lo cual nos da luces de la valoración altamente positiva que tanto jefaturas como colaboradores tienen en este aspecto. A continuación, se abordará la retroalimentación desde una perspectiva cualitativa.

5.2. Resultados cualitativos

El análisis cualitativo fue elaborado a partir de las entrevistas a jefaturas y colaboradores, utilizando como referencia las codificaciones abierta y axial del modelo de la Teoría Fundamentada y utilizando los objetivos de investigación como guía para el análisis.

5.2.1. Codificación Abierta: Análisis descriptivo

Tal como se detalló en el Capítulo 4, este nivel de análisis consistió en la identificación de temáticas relevantes para las dimensiones definidas a partir de los objetivos de investigación, vale decir, obstaculizadores y facilitadores a nivel organizacional e individual, así como expectativas de jefaturas y colaboradores. Estas temáticas fueron tomadas como propiedades extraídas del contenido de las entrevistas.

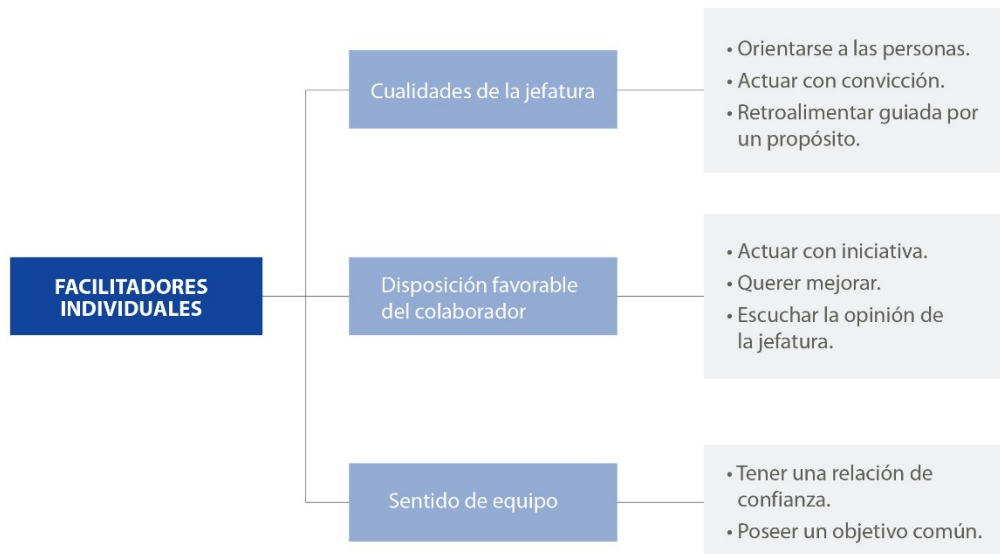
5.2.2. Codificación Axial

Luego de que para cada dimensión fueran identificadas varias propiedades, éstas fueron agrupadas y ordenadas en categorías, las que a continuación se esquematizan en árboles de codificación siguiendo la lógica de los tres primeros objetivos específicos, organizados del siguiente modo:

- A. Facilitadores Individuales
- B. Obstaculizadores Individuales
- C. Facilitadores Organizacionales
- D. Obstaculizadores Organizacionales
- E. Expectativas de Jefaturas
- F. Expectativas de Colaboradores

A. Facilitadores Individuales

Como facilitadores individuales entenderemos todas aquellas características presentes, tanto en colaboradores como en jefaturas, que permiten que se generen instancias de retroalimentación. Dentro de los facilitadores individuales, se encontraron tres categorías: Cualidades de la jefatura, Disposición favorable del colaborador y Sentido de equipo, cuyas propiedades que se presentarán a continuación:



A.1. Cualidades de la jefatura

Esta categoría se refiere a los rasgos y características de las jefaturas, consideradas buenas o positivas para abordar la retroalimentación, dentro de las cuales podemos visualizar las siguientes propiedades:

Orientarse a las personas

Esta propiedad refiere a las jefaturas que son conscientes de la individualidad de las personas, entendiendo que no todos los colaboradores son iguales y por tanto el cómo decir las cosas dependerá de las características de cada uno; algunos, quizás, requieren mayor explicación, otros harán sólo lo que se les pide. Esto relaciona con la capacidad de empatía que poseen algunas jefaturas:

“Eh... el, el llegar acá, ser jefatura, es una posibilidad que tienen las personas. Pero el tema, es que cuando uno llega a ser jefatura, es ser una buena jefatura. No engrupirse con el cargo [risas] porque es súper fácil marearse. Y olvidarse de las personas, y olvidarse, hacer empatía con las personas, sus necesidades, y ponerse como en otro plano como ‘yo soy aquí el que decido y el resto’...”. (Entrevistada N° 7, jefatura).

Actuar con convicción

Apunta a que, al momento de la retroalimentación, la jefatura debe tener el respaldo suficiente para actuar con seguridad, teniendo la tranquilidad que es una función que forma parte del rol:

“O... o sea, lo sentí como que tenía que tomar... que tenía que hacer lo que tenía que hacer ya que era el rol que me correspondía en ese momento, la verdad es que más, sabía que era incómodo, pero, pero lo tomé en ese sentido, o sea que estaba ejerciendo un rol y que tenía que aplicarlo de la manera más sensata y criteriosa posible dentro del contexto, que como bien dices tú, era eh...incómodo, o sea yo sabía que iba a generar una... un malestar. Pero no lo tomo... lo tomo como experiencia la verdad.” (Entrevistado N° 4, jefatura).

Retroalimentar guiada por un propósito

Se refiere a que, cuando las jefaturas tienen claros los objetivos organizacionales y se orientan a la consecución de éstos, la retroalimentación fluye, puesto que la conversación se enfoca en las tareas que impactan en los resultados relevantes para la organización:

“O sea, yo creo que en la medida que uno quiere señalar, tiene que ver con una tarea concreta, puede ser que uno lo diga, si la tarea es importante, si está involucrado, no sé poh, un proceso o incluso el prestigio de la unidad, puede que lo corrija o puede que uno diga: Oye, mejoremos esto.” (Entrevistada N° 1, jefatura).

A.2. Disposición favorable del colaborador

Con esta categoría entenderemos las actitudes positivas de los colaboradores ante el proceso de retroalimentación, lo que genera una apertura al diálogo.

Actuar con iniciativa

Esta propiedad hace alusión a la actitud proactiva de los colaboradores, al no esperar que su jefatura le entregue retroalimentación cuando ésta lo estime conveniente, sino que demuestra que los colaboradores también la pueden solicitar:

“Sí, sí. De hecho recién, en mi último proceso de calificación yo le solicité la retroalimentación a mi jefatura. Porque tuvimos unas... diferencias de opinión respecto a su... precalificación, entonces... eh, por el tema del... del teletrabajo no tuvimos la oportunidad de... conversarlo antes, así que le pedí... conversar respecto a las calificaciones que a mí no me parecían y sus comentarios, entonces... fue... yo iba dispuesto a... tener un enfrentamiento.” (Entrevistado N° 8, colaborador)

Querer mejorar

Se entiende como la proactividad de los colaboradores en la búsqueda de mejoras en su quehacer, donde la retroalimentación es vista como una oportunidad para obtener información que les permita desarrollar sus capacidades y mejorar su *performance*:

“Porque me dedico a una vez por semana o cada cierto tiempo, darle un pauteo del trabajo que realizo, eh retroalimentarme siempre con la información... qué es lo que opina, qué es lo que yo opino, si lo estoy haciendo bien, si lo estoy haciendo mal, me gusta que me digan eso. Y no tengo ningún problema si me dicen ahí la estái embarrando, es tratar de mejorarlo en

tal aspecto, trato de buscar el lado positivo en ese aspecto.” (Entrevistada N° 3, colaboradora)

Escuchar la opinión de la jefatura

Se refiere a la validación que dan los colaboradores a la opinión de la jefatura, otorgándole credibilidad a ésta. Por tanto, es considerada como una mirada que puede enriquecer el trabajo:

“En mi caso se da frecuentemente y directamente con la Jefatura porque es la forma en que ambas trabajamos en realidad. Y para mí es mucho mejor porque también a veces es bueno observar desde el punto de vista como externo de cómo ven lo que tú estás realizando, porque muchas veces uno como que eh... piensa que lo está haciendo súper bien.”

(Entrevistada N° 3, colaboradora).

A.3. Sentido de equipo

Esta categoría apunta al papel fundamental que tiene el observarse como un equipo a la hora de realizar la retroalimentación, tanto en la jefatura como en el colaborador.

Tener una relación de confianza

Las relaciones basadas en la confianza facilitan el proceso de retroalimentación, puesto que generan que colaboradores y jefaturas trabajen de forma óptima, conjunta y acojan la opinión del otro:

“... el que es mi jefe obviamente tiene una súper buena disposición, eh... a tanto él retroalimentar como que a uno lo retroalimente hacia él, cosas que no le parecen a veces a uno eh... y él te escucha y acoge como la... la opción, que no se da en todos los casos”.

(Entrevistada N° 5, colaboradora)

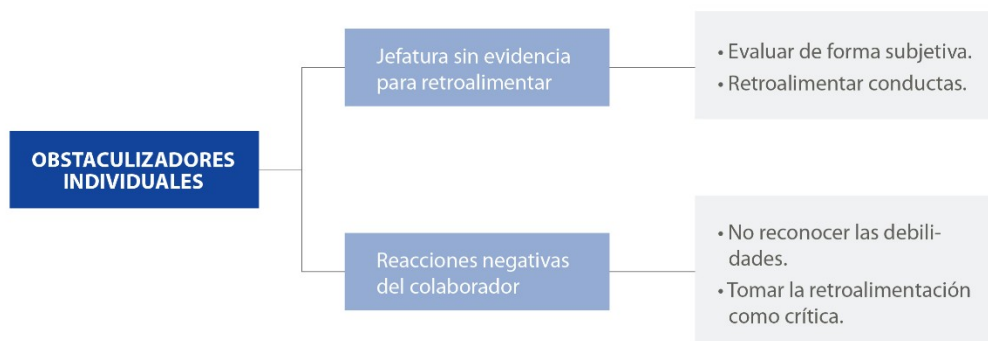
Poseer un objetivo en común

Representa la voluntad de jefatura y colaborador por poner sus capacidades al servicio de una tarea o actividad que robustece objetivos comunes, tanto del área como de la organización:

“Porque puede que la jefatura entregue mucho, pero si uno... no quiere tampoco ceder, o está reticente frente a algunas cosas, siempre se va a encontrar con una traba. Yo creo que es parte de... de... trabajo en equipo. Eso. No creerse que el trabajo es individual, sino que es colectivo y es trabajo en equipo. Ese es el objetivo de una empresa po, sacar el resultado y que se lleve de la mejor manera.” (Entrevistada N° 3, colaboradora).

B. Obstaculizadores Individuales

Entendidos como todas aquellas situaciones a las que se ven enfrentadas tanto jefaturas como colaboradores, que dificultan, limitan e impiden el proceso de retroalimentación. Dentro de los obstaculizadores individuales, se distinguen dos categorías: Jefaturas sin evidencia para retroalimentar y Reacciones negativas del colaborador.



B.1. Jefatura sin evidencia para retroalimentar

Al fundar la retroalimentación en juicios o en evidencias poco claras, se dificulta la aceptación de la retroalimentación por parte del colaborador y por tanto la posibilidad de generar cambios.

Evaluar de forma subjetiva

En lugar de basarse en hechos, la retroalimentación intenta fundamentarse en opiniones o creencias subjetivas, lo que lleva a juicios infundados sobre el trabajo y las conductas del colaborador:

“Ya, el asunto es que, eh, al exponer yo mis puntos de vista, respecto a la precalificación que me hizo mi jefatura, eh, ella también me indicó cuál era su punto de vista, la diferencia estaba en que... yo pienso que sus apreciaciones eran subjetivas respecto a lo que ella puso, en el fondo. (...) igual me quedé con la sensación de que fue injusto en el sentido de que eran cosas que, que eran subjetivas en el fondo”. (Entrevistado N° 8, colaborador)

Retroalimentar conductas

El retroalimentar la manera de comportarse de una persona, si está o no está enmarcada dentro de lo esperado de la organización, es más complejo que la retroalimentación de tareas. Lo anterior, puesto que para retroalimentar conductas es necesario agudizar la observación para identificarlas y obtener la evidencia. En cambio, al retroalimentar tareas la evidencia es más tangible y fácil de demostrar:

“(...) es como de un área que es más difícil de evaluar. Porque en calidad de trabajo tú dices ‘no, el otro día me entregaste un informe...’ o ‘había que entregar un documento con un

mail y no lo entregaste', es más fácil de decir que las cosas no están. Pero cómo en el fondo cómo tú le haces ver a una persona que en realidad tiene problemas de comunicación con las personas. Eso es más difícil". (Entrevistada N° 7, jefatura)

B.2. Reacciones negativas del colaborador

Entenderemos esta dimensión como la predisposición o reacción defensiva del colaborador antes, durante o después de la retroalimentación.

No reconocer las debilidades

Hacemos referencia a aquellas situaciones en que el colaborador no reconoce que se equivoca o que tiene un resultado deficiente en la ejecución de sus tareas organizacionales:

"Yo creo que sí, que es así, o sea que hay mucha gente que piensa que lo hace el descueve y cuando llega alguien que le dice '¿sabes qué? Aquí se puede mejorar, aquí se puede hacer así' puede venir algún tipo de... de decepción, no sé si algo así como malestar". (Entrevistado N° 4, jefatura)

Tomar la retroalimentación como crítica

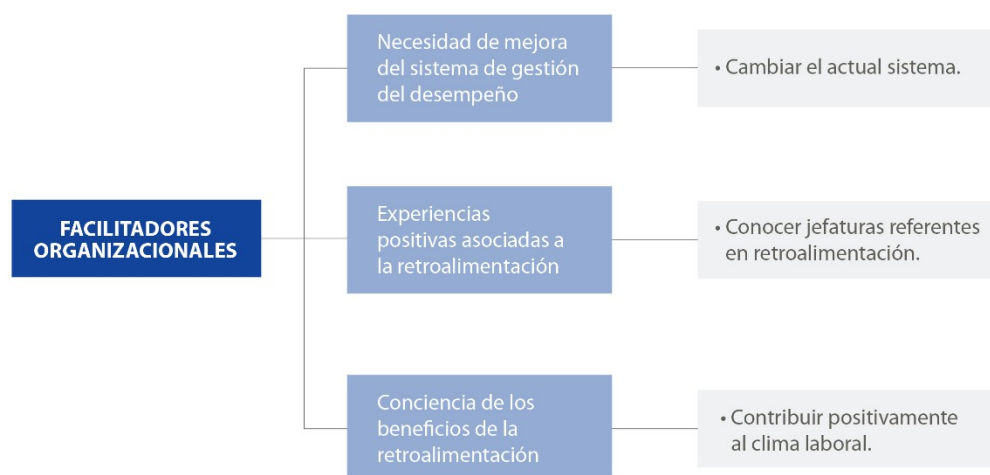
Se refiere a cuando el mensaje de la retroalimentación es sentido como una crítica, activando resistencias e incomodidades y olvidando que el fin de dicho proceso es la mejora:

"Y lo segundo es que, como sociedad en el fondo nos cuesta enfrentarnos a otro, cuando tenemos diferencias de opiniones, o sea cuando son cosas buenas en realidad es mucho más fácil de enfrentar, pero cuando son procesos los que no sé cómo decirte que quizás tu desempeño no es el mejor o que podría ser mejor... eh... siento que no estamos preparados para poder tener ese diálogo... sin ofendernos, sin molestarnos y en respeto, entonces siento que también pasa por una falta de herramientas de las jefaturas para poder, ehm, abordar estos temas". (Entrevistado N° 8, colaborador).

C. Facilitadores Organizacionales

Son entendidos como aquellos aspectos organizacionales que generan oportunidades para la implementación exitosa de prácticas de retroalimentación, promoviendo el cambio.

Como facilitadores organizacionales se identificaron las siguientes tres categorías: Necesidad de mejora del sistema de Gestión del Desempeño, Experiencias positivas asociadas a la retroalimentación y Conciencia de los beneficios de la retroalimentación. Dichas categorías y sus propiedades se describen a continuación:



C.1. Necesidad de mejora del sistema de Gestión del Desempeño

Se entiende como la percepción de que el actual sistema no es útil para el propósito que fue creado y que por tanto debe ser cambiado.

Cambiar el actual sistema

Entre los entrevistados se observa frecuentemente una actitud muy crítica frente al actual sistema de Evaluación del Desempeño, que se asocia con un estilo de gestión obsoleto e ineficaz. Esta postura naturalmente va acompañada de la convicción de que dicho sistema debe cambiar:

“(...) los funcionarios yo creo que esperan un cambio, porque estas... eh... estos se... la... los funcionarios igual se están renovando, cuando yo llegué... ahora... a esta fecha ya la mayoría de la gente, eh... los que tenían quizás mi edad ya se están retirando.... Entonces hay que... un cambio cultural también, que efectivamente tenemos que hacer cambios y que estos se tienen que eh... visualizarse en este nuevo modelo de evaluación de desempeño”
(Entrevistada N° 6, jefatura).

C.2. Experiencias positivas asociadas a la retroalimentación

Esta propiedad refiere principalmente a la asociación de retroalimentación con una buena experiencia, lo que aporta a la credibilidad de esta práctica.

Conocer jefaturas referentes en retroalimentación

Las experiencias positivas de los colaboradores se centran principalmente en tener conocimiento de jefaturas directas o de otras áreas, que son un modelo a seguir respecto al hábito o forma de retroalimentar. Asimismo, los colaboradores perciben que el estándar de las jefaturas de la organización es bajo en estas materias, pero lo comparan con este modelo ideal de jefatura, donde la retroalimentación agrega valor a su gestión:

“(...) porque en el fondo, según mi experiencia, ninguna jefatura le da la importancia... que tiene. Por ejemplo, yo he visto a Felipe calificando y Felipe si se lo toma en serio porque Felipe llama a su gente, conversa, les explica el por qué, entonces yo algo así esperarí que pasara a nivel estándar en el servicio.” (Entrevistado N° 8, colaborador).

C.3. Conciencia de los beneficios de la retroalimentación

Tanto jefaturas como colaboradores perciben que la retroalimentación es una práctica que conlleva beneficios no sólo a nivel individual, sino también dentro de las áreas e incluso de la misma organización.

Contribuir positivamente al clima laboral

Un aspecto llamativo de esta propiedad es que surgió espontáneamente durante las entrevistas, asociándola bien como una herramienta para corregir conductas (por ejemplo, retroalimentar a una persona que está generando un mal ambiente laboral), como un componente favorable para el clima:

“(...) yo soy convencida de que la gente cuando en el fondo está bien y tiene un clima laboral agradable y hay una comunicación y una retroalimentación fluida, todo es mucho mejor, en trabajo que siempre va a ser pesado, pero finalmente se te hace grato estar diez, once horas ahí.” (Entrevistada N° 3, colaboradora).

D. Obstaculizadores Organizacionales

Como obstaculizadores organizacionales encontramos las percepciones negativas que se tienen del actual sistema de Evaluación del Desempeño y de componentes organizacionales asociados a éste.

Las categorías vinculadas a esta dimensión son: Escepticismo frente al sistema de calificaciones, Imagen sesgada del propósito de la retroalimentación, Gestión de Personas sin carácter estratégico y Organización jerarquizada. A continuación, revisaremos cada una de ellas:



D.1. Escepticismo frente al sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones goza de poca credibilidad ya que se percibe como deficiente y sesgado. Las principales razones para esto se basan en la escasa o nula relación que habría entre la nota y la “realidad”: en este punto interviene tanto la forma de evaluar de la jefatura como el trabajo de la Junta de Calificaciones, que tiene la potestad de modificar las notas para su ordenamiento en el escalafón de mérito.

No discriminar entre buenos y malos desempeños

Pensado en términos estadísticos, esta propiedad alude a la falta de dispersión entre las notas de la calificación, situándose casi la totalidad de las evaluaciones en la nota máxima, lo que implica desconocer el mérito en la misma medida que la incompetencia:

“Creo que la falta de interés respecto a que finalmente la calificación no resuelve nada. Independiente de tu estatus contractual, si es contrata, planta o suplencia, no sé cómo será en otros servicios, pero la mayoría de las plantas de acá en el fondo terminas en un

ordenamiento por antigüedad independiente de tu nota e independiente de tus competencias. Importa más quién te conoce... que imagen tienen de ti, qué es lo que dice tu jefe de ti, entonces aquellas personas que... eh... que te califican en el fondo al final, la Junta son personas que quizás ni te conocen". (Entrevistado N° 8, colaborador).

Generalizar el desempeño de una persona

Por otra parte, el sistema de calificaciones está enfocado en el desempeño de un período, sin considerar el contexto del funcionario o sus desempeños anteriores. Este hecho puede ir tanto en perjuicio de la persona (por ejemplo, una baja en el desempeño causado por problemas personales), como en su beneficio, ya que un buen desempeño de años anteriores puede predisponer a seguir calificando con nota máxima:

"(...) el proceso de evaluación de desempeño como yo lo percibo, como el cariño y aprecio de la persona, no por el desempeño de sus funciones y por los años y la trayectoria, eso y que los Embajadores que hoy día se reúnen a evaluar (en la Junta de Calificaciones) dicen "no, pero yo trabajé con ella hace quince años", pero hace quince años yo tenía un desempeño diferente al que tengo hoy en día o quince años más". (Entrevistada N° 6, jefatura).

D.2. Imagen sesgada del propósito de la retroalimentación

Si bien la retroalimentación se asocia en su mayoría a aspectos positivos, existe también la percepción de que lo que moviliza a las jefaturas para dar retroalimentación son situaciones negativas, como omisiones o errores en el trabajo.

Asociar retroalimentación con amonestación

Esta propiedad refiere a que tanto colaboradores como jefaturas tienden a asociar de manera más o menos consciente, la retroalimentación como un llamado de atención:

"(...) no sé si... o sea, la definición técnica de retroalimentación no sé si sería o no, cuál sería la diferencia entre en una, en un reto y en una retroalimentación. Porque distinto sería que te dijera tu jefe "eh... sabí que mira, pasó esto, esto no está bien, la forma que creo que es para resolverlo, la forma en que creo que debería haberse hecho es esta forma". Muchas veces no pasa eso, te dicen 'lo hiciste mal no más'". (Entrevistado N° 8, colaborador).

D.3. Gestión de Personas sin carácter estratégico

Esta categoría hace alusión a que los procesos vinculados a la Gestión de Personas no son vistos o tratados como estratégicos para el servicio. Esto conlleva a que la gestión esté abocada principalmente al cumplimiento y no atienda al propósito de los procesos, ni menos aún a proveer las herramientas necesarias para que dichos procesos sean llevados a cabo de manera óptima.

No darle importancia estratégica a la evaluación del desempeño

Un primer aspecto derivado de lo anterior es que en el Servicio la evaluación del desempeño es algo que debe hacerse porque está en la normativa, por lo que el foco está puesto en cumplir con los plazos de cada hito de evaluación más que por la veracidad o utilidad de la información generada en el proceso:

“(...) en el fondo la administración pública te impone ciertos reglamentos, ciertos procesos, etcétera, pero que, a veces, son muy arcaicos o no tienen nada que ver con la realidad o ya son disfuncionales, porque el sistema de evaluación de desempeño y los reglamentos de calificaciones actuales, yo siento que no licúan en nada” (Entrevistada N° 1, jefatura).

Retroalimentar para cumplir

Dentro de los temas más frecuentemente mencionados en el curso de las entrevistas, destaca la asociación de la retroalimentación con los hitos de evaluación, por lo que nuevamente aparece la obligatoriedad como el principal movilizador. Esto va acompañado además por la percepción de la jefatura de que la retroalimentación es una carga extra de trabajo, que en ningún caso se asocia con las funciones que debe desempeñar en su rol:

“Entonces no se retroalimenta, no hay herramientas formales, las que podrían ser las usamos como para cumplir y las que son informales, yo siento que no tenemos las habilidades ni la perspicacia para descubrir que, en realidad, eso nos podría ayudar”.
(Entrevistada N° 1, jefatura).

No entregar preparación a las jefaturas

Al no formar a las jefaturas en cómo gestionar a sus equipos de trabajo, la evaluación y retroalimentación queda a criterio de cada uno. Esto se hace evidente tanto para los colaboradores como para las mismas jefaturas, que muchas veces son nombradas de un día para otro:

“Yo creo que fue más aprendizaje y olfato sobre todo... Un poco de olfato, no sé si lo hablé mucho con el DIGAD. Aparte que hay... bueno, de partida... bueno, eso tú lo sabes yo creo, pero yo nunca tuve claro que sería Jefe de Gabinete de DIGAD, fue siempre... fue como... como que no tenía la impresión que iba a ocurrir digamos, por lo mismo que le estaba hablando recién, Segundo Secretario, igual un cargo sensible, pero claro resultó que el DIGAD me tenía confianza y... y de un día para otro me dijo que me iba a nombrar, si creo que casi que me mostró la resolución: ‘mira’”. (Entrevistado N° 4, jefatura).

D.4. Organización jerarquizada

Un obstaculizador para la retroalimentación es que la institución funciona en base a una marcada jerarquía que crea una barrera entre jefaturas y colaboradores.

Valorar los liderazgos verticales

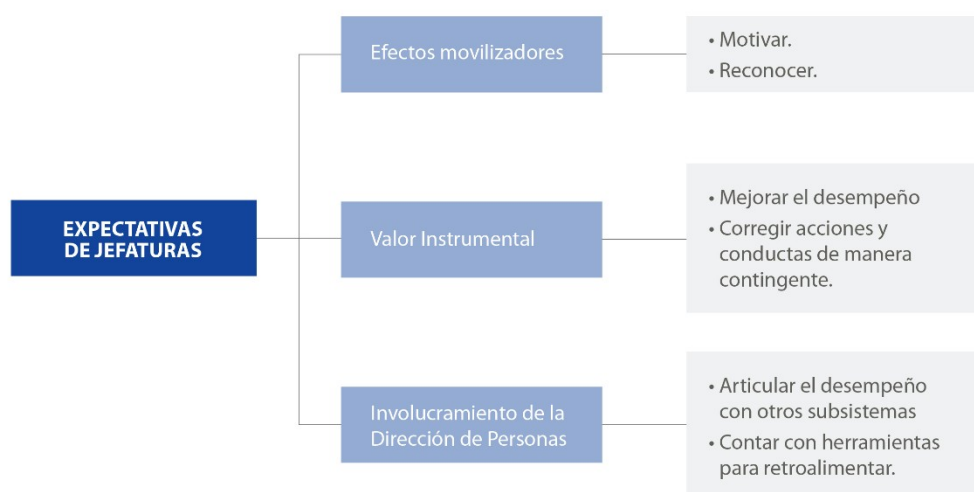
Se percibe que el estilo de liderazgo de las jefaturas es notoriamente vertical y que dicha característica es validada por la institución, al punto de poseer a veces una connotación más bien positiva. Este aspecto dificultaría la cercanía entre jefatura y colaborador:

“Y eso hace falta, acercar más a la jefatura a los trabajadores. Que no sea tan... tan separado, porque aquí como que se calca, se... se... recalca mucho eso. El jefe es jefe, el trabajador es trabajador y no.... piramidal jerárquico. No, no debería ser así”. (Entrevistada N° 3, colaboradora).

E. Expectativas de Jefaturas

Con esta dimensión apuntamos a las creencias que tienen las jefaturas, centradas en el futuro y con la esperanza de conseguir mejoras para el proceso de retroalimentación.

Dentro de las expectativas de las jefaturas se distinguen tres categorías: Efectos movilizados, Valor instrumental e Involucramiento de la Dirección de Personas.



E.1. Efectos movilizados

Hace referencia a la expectativa que tiene la jefatura de que la retroalimentación se asocie a una retribución o recompensa emocional, que gatille en los colaboradores el impulso por buscar mejores formas de hacer o comportarse dentro de la organización.

Motivar

Apunta a que la retroalimentación entregue razones o genere un motivo para cambiar, mejorar o mantener un buen desempeño:

“(...) lo que yo espero que él lo reciba bien, de buena forma, eh... darle la motivación también para que continúe trabajando de... con todas sus ganas, su energía, porque cada... va mucho ligado a la... al interés yo lo, así lo considero que tienen por lo menos los jefes de departamento a su trabajo, al compromiso, la lealtad también con su jefatura, eh.... Y que trabajamos efectivamente como equipos de trabajo, entonces, eh... eso quizá.” (Entrevistada N° 6, jefatura).

Reconocer

Esta propiedad hace referencia a la expectativa de que la retroalimentación permita distinguir el quehacer de los colaboradores, visibilizando lo que hizo bien, para generar efectos positivos en éstos como, por ejemplo, reforzar su confianza; brindando apoyo para seguir trabajando:

“Pienso que a lo mejor se tiene que entender que la evaluación del desempeño debería ser más a menudo, tomarse como algo que debería ser frecuente, en el fondo retroalimentación también es cuando uno va al frente y dice ‘¡bien chiquillos!’ cuando hacen... cuando hacen un trabajo bien o cuando uno va al lado eh... ‘gracias... por la tarea que hizo hoy día’, son retroalimentaciones chiquititas, pero a la gente le van indicando que va por el bien camino.” (Entrevistada N° 7, jefatura).

E.2. Valor Instrumental

Esta categoría refiere a cómo la retroalimentación es un medio para generar en los colaboradores actitudes que contribuyan a la consecución de los objetivos del área o de la organización.

Mejorar el desempeño

Las jefaturas esperan que la retroalimentación sea una herramienta clave a la hora de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, generando instancias en las cuales se puedan plantear oportunidades de mejora:

“Uno lo... no lo presenta así como todo en negativo, como ‘no tienes’ uno lo que dice es ‘tienes que ir mejorando en estas áreas, tú puedes y eres un profesional excelente, estás para más, obviamente puedes seguir desarrollando esto, o no te quedes pegada en estas peleas, tú puedes solucionar esto de otra manera, si te ves atorada, pide colaboración’.” (Entrevistada N° 7, jefatura).

Corregir acciones y conductas de manera contingente

Las jefaturas esperan que la retroalimentación se realice en tiempo presente, esto es en el aquí y en el ahora, de manera tal de ir corrigiendo u orientando durante el proceso y así ir mejorando en la práctica misma:

“... pero sin embargo el tema de retroalimentación debiera ser de manera constante, sobre todo, en el quehacer del trabajo, porque la capacitación es un tema puntual que se da en una época del año, en un contexto en particular, pero lo que es el desarrollo de la pega, eh... es continuo durante todo el año.” (Entrevistado N° 2, jefatura).

E.3. Involucramiento de la Dirección de Personas

Refiere a la expectativa de que la Dirección de Personas asuma un compromiso activo, en el cual se valore la importancia de gestionar el desempeño y promover la retroalimentación; generando líneas estratégicas de acción para promover su desarrollo y velando por su correcta aplicación por parte de las jefaturas.

Articular el desempeño con otros subsistemas

Al enlazar el desempeño con otros subsistemas de la Gestión de Personas, se espera que los resultados obtenidos y la entrega de retroalimentación permita a los colaboradores obtener oportunidades de desarrollo interno, ya sea a través de capacitación y/o desarrollo de carrera:

“A mí me gustaría que ese proceso pudiera alimentar otros procesos, que uno pudiera determinar brechas, pudiera sacar algo de las calificaciones para que se tenga vínculos con capacitación, para que tenga vínculos con desarrollo de carrera, esas herramientas no existen.” (Entrevistada N° 1, jefatura)

Contar con herramientas para retroalimentar

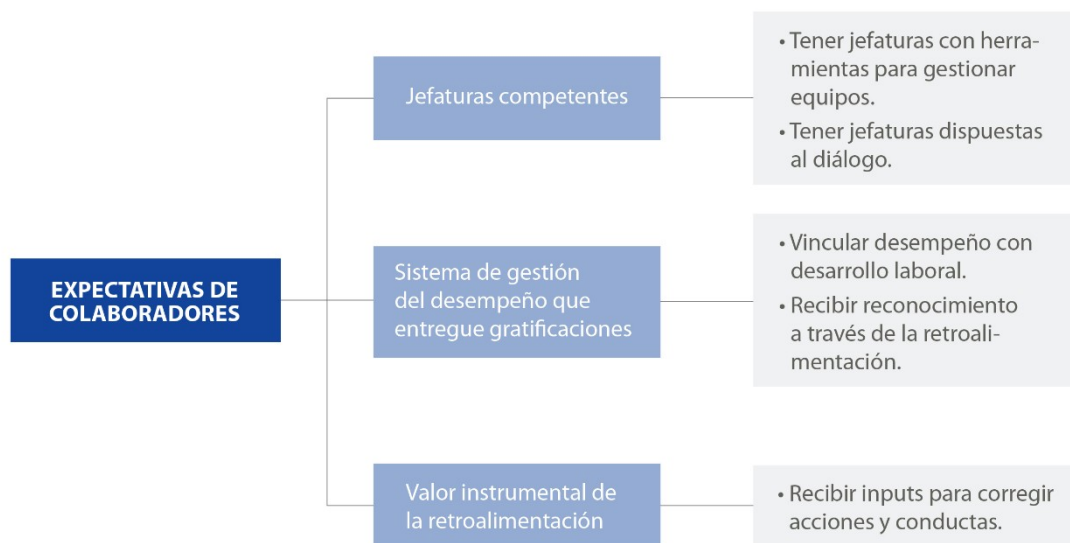
Las jefaturas consideran que para retroalimentar requieren de instancias de formación que les entreguen las herramientas necesarias para sentirse más competentes, y así dicho proceso logre los objetivos esperados:

“Yo trataría de capacitar a los evaluadores, decirle: ‘oiga, usted tiene que comparar, tiene que medir, tiene, tiene que hacer diferencia’ pero también dando herramientas para que esa cuestión sirva para algo, porque en el fondo, yo siento que en la administración pública uno hace un proceso de calificaciones, queda guardado el escalafón del año y no sirve para nada.” (Entrevistada N° 1, jefatura)

F. Expectativas de Colaboradores

Esta dimensión hace alusión a aquellos aspectos vinculados a la retroalimentación que los colaboradores consideran que, en una situación ideal, deberían estar presentes.

De esta manera, las categorías vinculadas a las expectativas de los colaboradores son: Jefaturas competentes, Sistema de Gestión del Desempeño que entregue gratificaciones y Valor instrumental de la retroalimentación. A continuación, se describe cada una de ellas:



F.1. Jefaturas competentes

Los colaboradores esperan que sus jefaturas cuenten con las capacidades técnicas y humanas para dirigirlos, ya que consideran que esto es determinante en los procesos de retroalimentación.

Tener jefaturas con herramientas para gestionar equipos

Una expectativa de los colaboradores es que las jefaturas del Servicio adquieran las habilidades necesarias para gestionar a sus equipos de trabajo, desplegando capacidades como empatizar, trabajar en equipo o retroalimentar:

“Entonces, eso falta acá, quizás es muy todavía estructurado, es como muy eh... el sistema antiguo, podría decir. Se necesita eso, renovar. Empezar a hacer más tipos de retroalimentaciones, enseñarles también a las jefaturas cómo realizar esa retroalimentación, que sean más cercana la gente, y de acuerdo con las necesidades que tienen, de acuerdo al trabajo, si eso se puede hacer una vez por semana o todos los días, pero, tener ese nexo con el trabajador (...).” (Entrevistada N° 3, colaboradora).

Tener jefaturas dispuestas al diálogo

Los colaboradores esperan que la retroalimentación sea una instancia participativa, que permita conversar e intercambiar opiniones con la jefatura, en la que ambos puedan analizar el desempeño, las dificultades que se han presentado y las posibles soluciones o mejoras:

“Yo esperaría en un proceso de retroalimentación que me dijeran si mi desempeño está dentro de lo esperado, si hay brechas que podría mejorar, o si hay procesos que podríamos hacer de otra forma, o que te preguntaran cómo tú harías los procesos de otra forma. Si finalmente quien desempeña las labores es quien mejor conoce el proceso, entonces podría aportar desde esa perspectiva... yo esperaría eso en el fondo. En una retroalimentación respecto a mi quehacer y poder aportar en el proceso desde mi perspectiva”. (Entrevistado N°8, colaborador).

F.2. Sistema de Gestión del Desempeño que entregue gratificaciones

La expectativa está puesta en que el sistema tenga un impacto positivo en el quehacer laboral, fundamentalmente en el ámbito motivacional.

Vincular desempeño con desarrollo laboral

Los colaboradores consideran que el desempeño debería alimentar y ser alimentado por otros procesos como, por ejemplo, capacitaciones orientadas a habilidades relacionales como comunicación o trabajo en equipo, o bien oportunidades de desarrollo como una forma de reconocer el buen desempeño:

“(...) bueno yo hago mi trabajo bien porque me gusta hacerlo, pero también hay temas motivacionales, porque no todo es dinero. No todo es dinero, entonces a veces, claro, tú quisieras, eh... optar a... a otros lugares... a conocer nuevas aristas dentro del Ministerio (...) Entonces me gustaría que finalmente las calificaciones aparte de que estar en lista uno, dos o tres, fueran como, el... eh... un factor decisivo para uno poder cambiarse a... a otro estamento, otra Dirección”. (Entrevistada N° 5, colaboradora).

Recibir reconocimiento a través de la retroalimentación

Los colaboradores tienen la expectativa de que la retroalimentación sea un medio para ser reconocidos por el trabajo o esfuerzo realizado, lo que puede darse en forma de agradecimientos o felicitaciones:

“Entonces a veces tiene que ver con, con la motivación que se le entrega también al trabajador y el reconocimiento, el reconocimiento no tan solo tiene que ser monetario, el reconocimiento puede ser eh, a través de una palabra, ‘oye te felicito porque lo estás haciendo bien’. Eso vale más a lo mejor que lo económico. Entonces son otro tipo de... de reconocimientos que uno también necesita. Son gestos, en el fondo”. (Entrevistada N° 3, colaboradora).

F.3. Valor instrumental de la retroalimentación

Se considera que, además del reconocimiento, la retroalimentación debería ser utilizada como una herramienta que contribuya a mejorar el propio desempeño.

Recibir inputs para corregir acciones y conductas

Los colaboradores esperan que la retroalimentación no se circunscriba solamente a las instancias formales de evaluación, sino que se proporcione de manera continua y contingente. El valor de esta práctica estaría dado entonces en que, al recibir continuamente *inputs* para su desempeño, se les da la oportunidad de mejorar o rectificar errores:

“(…) yo creo que a toda persona le gusta que en el fondo le digan lo que está bien y lo que puede mejorar, porque todo es perfectible, y no llegue al último proceso, así como calificándote súper mal, si antes no te dijeron lo que estabas haciendo mal.” (Entrevistada N° 5, colaboradora).

Al indagar en las experiencias de jefaturas y colaboradores y cómo éstos perciben las instancias de retroalimentación dentro de la realidad organizacional, resulta llamativo que el discurso esté orientado principalmente a los obstaculizadores organizacionales; en contraposición, jefaturas y colaboradores manifiestan muchas expectativas sobre los beneficios de la retroalimentación, en términos de gratificación, recompensa, motivación, mejora y refuerzo, entre otros. Ambos extremos conforman un escenario que puede ser difícil de conciliar en la práctica, por lo que es necesario buscar referentes fuera de la institución que entreguen luces sobre esta materia. De este modo, en el próximo apartado revisaremos las buenas prácticas del Servicio de Impuestos Internos, basadas en su experiencia implementando prácticas de retroalimentación.

5.3. Sistematización de buenas prácticas en retroalimentación: Servicio de Impuestos Internos (SII)

Antes de revisar la integración y análisis de resultados y respondiendo a nuestro objetivo específico N° 4 *Sistematizar buenas prácticas en materia de retroalimentación*, a continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la experiencia del Servicio de Impuestos Internos. En base a las entrevistas realizadas, fueron identificadas clasificaciones a modo de acciones sugeridas, que eventualmente podrían servir como guía para ser replicadas tanto en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores como en otras instituciones públicas. Si bien estos resultados poseen un carácter esencialmente descriptivo, fueron sin embargo considerados para la elaboración de las propuestas de intervención presentadas en el Capítulo 6.

5.3.1. Buenas Prácticas SII: Consideraciones observadas a Nivel Institucional

Convertir la estructura del sistema público en una ventaja

- Con el objeto de lograr el compromiso del Servicio con la implementación de instancias de retroalimentación, su cumplimiento puede vincularse a instrumentos de desempeño colectivo, que conllevan incentivos monetarios institucionales.
- Al ser obligatoria, la Evaluación del Desempeño provee el marco ideal para realizar acciones de socialización y preparación de los hitos de retroalimentación.
- Asimismo, la Evaluación del Desempeño asegura que se cumpla un mínimo de instancias de retroalimentación durante el período calificadorio: aquellas vinculadas a los informes de desempeño y a la precalificación.

Realizar acciones orientadas a cambiar la cultura institucional

- Debido a que una cultura de retroalimentación se asienta sobre la disposición favorable, tanto de jefatura como de colaborador, de escuchar y ser escuchado, es necesario generar cambios a nivel institucional que promuevan prácticas de escucha activa, de manera tal de fomentar una cultura de madurez al respecto.
- Asimismo, se deben generar y reforzar criterios comunes respecto a la Gestión del Desempeño, que entreguen una base de supuestos compartidos por jefaturas y colaboradores, orientándolos al propósito de la retroalimentación, el cual es: impactar en el desempeño.
- Ahora bien, para que se pueda llevar a cabo un cambio cultural en la institución que sea sostenible, es prioritario el propiciar dentro de los equipos de trabajo, relaciones horizontales y decisiones compartidas para generar mayor confianza a nivel organizacional.

5.3.2. Buenas Prácticas SII: Consideraciones observadas en Gestión de Personas

Definir un estándar alcanzable y realista

- Al principio se puede fomentar la definición de compromisos de desempeño genéricos, como por ejemplo “trabajar en mejorar la comunicación con el equipo”. A medida que el sistema va madurando, se puede transitar a compromisos más concretos y con un resultado más definido.
- El propósito o contenido de la retroalimentación no es completamente rígido, sino que puede flexibilizarse en pro de necesidades más inmediatas. Por ejemplo, una jefatura nueva puede utilizar ese espacio para conocer mejor a su equipo.
- El objetivo de la retroalimentación debe primar por sobre la técnica: no existe una sola manera de retroalimentar, sino que ésta puede ajustarse a la situación y al estilo de cada jefatura. Por ejemplo, asumir una actitud más formal cuando se retroalimenta a colaboradores difíciles, o más horizontal cuando se trata de colaboradores con un mayor nivel de cercanía y confianza.

Contar con instrumentos de apoyo al proceso

- *Bitácora del desempeño*: para que la retroalimentación se pueda basar en hechos concretos, es importante llevar un registro de eventos durante los períodos entre retroalimentaciones, para facilitar posteriormente la justificación y contar con un respaldo para la evaluación.
- *Registro de la retroalimentación y de los compromisos de desempeño*: es importante crear un registro de los principales resultados y acuerdos del proceso de retroalimentación, además de dejar evidencias de las conversaciones sostenidas. Dado que los compromisos se basan en el consenso entre jefatura y colaborador, resulta relevante que quede esto consignado, por ejemplo, al ser firmado por ambos.
- *Encuesta a los colaboradores*: posterior a los hitos de evaluación, consultar a los colaboradores si se realizó el proceso de retroalimentación y si se cumplieron ciertos aspectos claves en su desarrollo, como si se efectuó en un lugar privado, tuvo la duración suficiente y si se definieron compromisos de desempeño, entre otros.

5.3.3. Buenas Prácticas SII: Consideraciones observadas a Nivel individual

Formar

- *Formación inicial*: realizar cursos de formación básica asociados a la adquisición de habilidades para retroalimentar, que sean de carácter obligatorio para las jefaturas.
- *Formación continua*: realizar talleres y seminarios para jefaturas de manera periódica, junto con cursos transversales enfocados al desarrollo de habilidades vinculadas a la retroalimentación, como por ejemplo comunicación asertiva.

Acompañar

Generar un sistema de acompañamiento permanente a las jefaturas, por ejemplo, a través de un *staff* de profesionales expertos; para alcanzar y mantener un estándar común, este trabajo debe guiarse por los lineamientos y metodologías definidas por el Área de Gestión de Personas, generando al menos las siguientes instancias:

- Reuniones durante el año para trabajar en temas como asertividad, comunicación o el abordaje de situaciones complejas, como colaboradores conflictivos o con bajo desempeño.
- Preparación de los hitos de evaluación, para planificar las retroalimentaciones que se harán al equipo y revisar casos difíciles.

Reforzar

Organizar la retroalimentación en tres momentos:

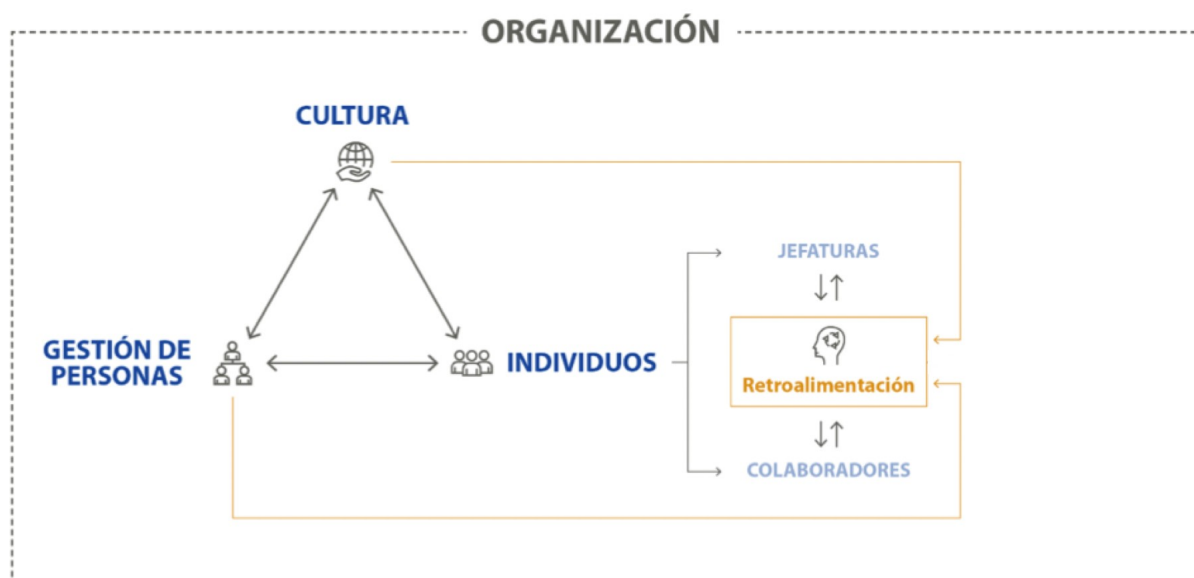
- *Antes: Preparar.* Revisar bitácoras y anotaciones sobre el desempeño, identificar los puntos centrales o críticos que se van a abordar.
- *Durante: Evaluar.* Es fundamental plantear esta instancia como un espacio de diálogo enfocado a la mejora. En ésta, la jefatura debe explicitar su visión respecto al desempeño del colaborador durante el período, enfocándose en no más de dos o tres aspectos importantes.
- *Después: Generar acuerdos.* Los compromisos de mejora deben ser propuestos por el colaborador, asumiendo la jefatura un rol de acompañamiento y no de responsabilizarse por su cumplimiento. Debe generarse un número acotado de acuerdos, centrándose en pocos objetivos que el colaborador pueda tener en mente durante el período calificadorio.

Fomentar la retroalimentación como un proceso:

- *Bidireccional,* donde exista una conversación e intercambio de opiniones. Se deben buscar espacios de conversación reales, donde el colaborador pueda auto- evaluarse e idealmente hablar acerca de temas que le preocupan o situaciones que le han afectado.
- *Enfocado a hechos,* prácticas que se observan por parte de la jefatura o el propio funcionario, con el fin de contar con un sustento para definir mejoras al desempeño.
- *Con énfasis en resultados,* desincentivando tratar aspectos de forma, como por ejemplo el factor “Disponibilidad en el puesto de trabajo”. Al centrarse en los resultados, se reconocen además la existencia de diferencias entre las personas, como mayor o menor autonomía, mayor rendimiento a cierta hora del día, etc.

5.4. Integración y análisis de los principales resultados

La síntesis e integración de los principales resultados de la investigación se ha organizado en base a los aspectos clave que han emergido a lo largo del análisis, graficados en el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia

Tanto los facilitadores como los obstaculizadores organizacionales se presentan en dos niveles: a nivel macro, destacan elementos vinculados a la **cultura institucional**, mientras que, a nivel de los procesos de la organización, encontramos componentes vinculados al ámbito de la **Gestión de Personas**.

Por otra parte, los facilitadores, obstaculizadores y expectativas a nivel individual se organizan en tres categorías: **jefaturas**, **colaboradores** y los aspectos comunes a ambos, que hemos denominado **puntos de encuentro**.

5.4.1. Cultura institucional

Facilitadores

Descontento con el actual sistema de Evaluación del Desempeño. Tal como plantea Husenman (2003), la primera condición para impulsar un proceso de cambio es que exista la convicción de que algo debe ser cambiado. Afortunadamente, en este caso dicha circunstancia se cumple a cabalidad, ya que existe consenso en que el sistema no es útil para los fines que fue diseñado; de hecho, en opinión tanto de jefaturas como colaboradores, el sistema es calificado frecuentemente como un "mero trámite", "poco objetivo", o que es "realizado por obligación". En este sentido, resulta probable que los

funcionarios y las funcionarias muestren -al menos en un principio- una disposición favorable hacia los cambios en este sistema.

Obstaculizadores

Cultura híper- jerarquizada. La Subsecretaría de Relaciones Exteriores es percibida como una institución anclada en lo tradicional, con una cultura que ha normalizado la existencia de liderazgos verticales, o en palabras de Waissbluth (2008), una cultura híper-jerarquizada. Si bien esta es una característica distintiva y esperable dentro de las organizaciones más tradicionales del sector público, la evidencia generada a partir de la investigación indicaría que las personas de la institución reconocen ésta como un aspecto que dificulta tanto la cercanía entre jefaturas y colaboradores como la realización de instancias de retroalimentación. Asimismo, este aspecto jugaría en contra de uno de los facilitadores identificados más adelante, respecto al interés del colaborador por solicitar retroalimentación de manera proactiva.

Primacía de la comunicación descendente. Ligado a lo anterior, las comunicaciones formales al interior de la institución se dan preferentemente de arriba-abajo, lo que es especialmente resentido por los colaboradores, que se encuentran más alejados de los procesos de toma de decisión. Asimismo, al ser escasas las instancias de comunicación orientadas a la cohesión y al compromiso, se puede inferir que las señales que da la institución no apuntan al acercamiento y al diálogo, sino que, al contrario, lo desincentivan. Tal como revisáramos anteriormente, la comunicación es clave para crear un clima de seguridad psicológica (Edmonson, 1999), donde las funcionarias y los funcionarios cuenten con la contención necesaria para establecer una relación fluida y abierta con sus jefaturas, sin temor a represalias.

Ante esto, se desprenden al menos dos consecuencias para la implementación de prácticas de retroalimentación: en primer lugar, la institución no cuenta actualmente con la “arquitectura” o los medios necesarios para impulsar cambios culturales a gran escala. Por otra parte, si el mensaje que se pretende transmitir para incentivar la retroalimentación se centra en el acercamiento y la apertura al diálogo entre jefatura y colaborador, probablemente encontrará resistencias en una cultura donde priman los liderazgos jerárquicos.

5.4.2. Gestión de Personas

Facilitadores

Valoración positiva de la Capacitación. La capacitación en general es bien valorada y se ve como un instrumento capaz de incidir positivamente en el rendimiento. Lo anterior indicaría que, en caso de requerirse la realización de actividades formativas para la implementación de prácticas de retroalimentación, será más factible que éstas cuenten con la credibilidad necesaria para comprometer la participación. Este punto es relevante en la medida que los

entrevistados normalmente acusan “falta de tiempo” por parte de las jefaturas para gestionar el desempeño de sus equipos.

Impacto de la retroalimentación en el clima organizacional. Las prácticas de retroalimentación están en general muy bien valoradas, no sólo desde el punto de vista de los efectos en el desempeño o la motivación de los colaboradores, sino también a nivel organizacional. Encontramos en este sentido que la retroalimentación se asocia a climas laborales saludables, en la medida que es vista como una herramienta para rectificar conductas no deseadas y como instancia de comunicación al interior del equipo. Estas asociaciones son bastante consistentes con lo planteado por diversos autores (Aguinis, 2012; Del Tronco et al, 2018; entre otros) que, dentro de los beneficios de la retroalimentación, cuentan el reforzar los comportamientos deseados, facilitando la modificación de conductas no deseadas y fortaleciendo la comunicación.

Obstaculizadores

Sistema de Evaluación del Desempeño desprestigiado. Es bien sabido que la Evaluación del Desempeño en la administración pública es valorada negativamente tanto por evaluadores como evaluados. Sin embargo, a partir de los resultados, identificamos dos razones fundamentales para ello: en primer lugar, debido a la percepción de ineficacia, ya que las notas no permiten discriminar entre buenos y malos desempeños y en segundo lugar, porque se considera que el sistema está viciado por prácticas que atentan contra su confiabilidad y objetividad, como el clientelismo. Lamentablemente, esta visión arrastra consigo a la retroalimentación, ya que como se asocia al hito de precalificación, se considera que debe realizarse por obligación y por lo tanto no genera beneficios. Todo lo anterior plantea el riesgo de que, si bien las deficiencias de este sistema son una ventaja porque instalan la *necesidad del cambio*, si la crítica se asocia a la desesperanza, es probable que prime la percepción de la *imposibilidad del cambio*. Evidencia de esto es que, por parte de los colaboradores, no existe la creencia de que el sistema genere cambios positivos en su actuar y por parte de las jefaturas, no hay confianza en que éste impacte positivamente en los colaboradores.

Falta de un sistema de desarrollo de carrera. Por otra parte, el área de Gestión de Personas se percibe principalmente como una unidad ejecutora, que no ha sabido articular los distintos procesos relacionados al ciclo de vida laboral. Destaca en este sentido el consenso que existe en torno a que la institución no cuenta con un proceso planificado de desarrollo de carrera ascendente u horizontal, lo que permita, por ejemplo, que una buena evaluación del desempeño genere oportunidades de desarrollo u otro tipo de recompensas. Este aspecto perjudica al sistema de Gestión del Desempeño en su totalidad, ya que se ve a la evaluación como algo que se realiza por cumplir y no porque genere beneficios o consecuencias en el desarrollo al interior de la organización. Por lo tanto, si la evaluación pierde sentido, también los procesos asociados a ésta, lo que incluye a la retroalimentación. La falta de un sistema de desarrollo de carrera revela asimismo que, tal como se distinguiera en la revisión conceptual, estamos frente a un esquema de Evaluación del Desempeño y no

de Gestión del Desempeño, el que de acuerdo a DeNisi y Murphy (2017), contempla un sistema articulado de procedimientos y políticas que busca orientar y apoyar en la mejora del desempeño.

5.4.3. Individuos

5.4.3.1. Jefaturas

Facilitadores

Visión integral de su propio rol. La evidencia empírica apunta a que las prácticas de retroalimentación se dan de manera más fluida en las jefaturas que, por una parte, se orientan a las personas; esto transmite en los colaboradores una imagen más positiva de la jefatura, generando mayor sensación de apoyo, sentido de pertenencia y compromiso (Madrigal, 2009), que aquellos que no lo están. Un segundo ámbito se relaciona con la capacidad de involucrar a los colaboradores en los objetivos organizacionales y de desempeño, lo que entrega mayores certezas sobre lo que se espera de ellos y los conecta con la realidad institucional.

Obstaculizadores

Evasión de las prácticas de retroalimentación. Si bien las jefaturas declaran su disposición e intención de retroalimentar, esta se contrapone con la percepción de los colaboradores, que consistentemente declaran que son muy escasas las instancias de retroalimentación “espontánea”, es decir, no ligadas a la evaluación del desempeño. En base a las entrevistas y encuestas se pudo evidenciar que, si bien las jefaturas conocen los beneficios de la retroalimentación, pocas veces las ponen en práctica, esgrimiendo como motivo principal la “falta de tiempo”. Esto se puede interpretar como que no está dentro de sus prioridades, puesto que se considera una acción adicional o un extra a su trabajo, que no estaría asociado a las tareas o acciones habituales. Esta justificación se suma a las razones planteadas por Robbins y Judge (2009), sobre el por qué los directivos suelen evadir la responsabilidad de retroalimentar (temor a la confrontación, actitud defensiva de los colaboradores y tendencia de éstos a agrandar su desempeño).

Sobrevaloración de las propias capacidades. Ya sea por deseabilidad social o por una distorsión en el autoconcepto de las jefaturas, se pudo constatar que la totalidad de éstas considera que cuenta con las capacidades necesarias para gestionar el desempeño de sus equipos de trabajo. Sin embargo, a opinión de sus colaboradores, las jefaturas no están preparadas para retroalimentar, lo que incluso emerge como una expectativa el contar con jefaturas competentes. Este aspecto, más allá de ser un obstaculizador, es un potencial riesgo para lograr el reconocimiento de sus brechas y el consecuente compromiso con las acciones formativas que sea necesario implementar.

Falta de confianza en las capacidades de mejora de los colaboradores. Hay un punto que llama la atención y que tiene que ver con una aparente contradicción en el discurso de las jefaturas: por una parte, reconocen a la retroalimentación como una instancia de mejora, pero por otra, no conciben que el colaborador pueda mejorar sin los *inputs* que éstas le proporcionan. Esta idea preconcebida acerca de las capacidades innatas de los colaboradores, nos remite a las Teorías Implícitas (Estrada & Oyarzún, 2007), en el sentido de que las jefaturas asumen que los colaboradores no pueden mejorar solos. Una de las consecuencias negativas de esto es que puede impactar en la autonomía de los colaboradores, en la medida que se crean relaciones de dependencia y control, generando y perpetuando una relación con visos de paternalismo.

5.4.3.2. Colaboradores

Facilitadores

Interés en conocer cómo y por qué se les evalúa. Se observa de manera transversal que los colaboradores conocen cómo se les evaluará y muestran interés en entender las razones de por qué la jefatura los califica de determinada manera. Esto representa sin duda una oportunidad ya que, tal como señala el Modelo de las características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, citado en Gómez- Mejía et al, 2008; Robbins & Judge, 2009), se incrementa el interés de los colaboradores por mejorar. En la práctica, dicho interés se expresa en la búsqueda activa de retroalimentación, así como en la apertura a recibirla desde sus jefaturas. La evidencia cuantitativa suma además que existe en los colaboradores la percepción de que una mala calificación alienta a los colaboradores a querer mejorar su desempeño.

Obstaculizadores

Miedo al *feedback*. En cuanto a los colaboradores, un obstaculizador para la retroalimentación tiene que ver con las reacciones negativas que presentan éstos frente a dichas instancias, que en línea a lo planteado por Jackman y Strober (2003) sobre el miedo al *feedback*, se debería a que se asocian a conversaciones con una intención más bien crítica hacia su trabajo, generando resistencias y actitudes en las cuales tienden a no reconocer sus debilidades o errores. El hecho que los colaboradores se sientan criticados al momento de recibir retroalimentación, es una evidencia más que las jefaturas, que creen contar con las herramientas para realizar esta acción, no poseen la preparación adecuada. Por otra parte, existe coincidencia entre jefaturas y colaboradores en ver la retroalimentación como una instancia destinada principalmente a corregir el desempeño. Sumado a otras evidencias que apuntan a lo mismo, parece ser que el primer impulso es asociar la retroalimentación a la corrección, aspecto que contribuiría a reforzar el miedo al *feedback*.

5.4.3.3. Puntos de encuentro

Facilitadores

Visión positiva de las prácticas de retroalimentación permanente. La valoración de la retroalimentación permanente por parte de colaboradores y jefaturas es muy alta, lo que implica una disposición favorable a tener estas instancias, además del reconocimiento al aporte de esta práctica tanto al desempeño individual como al del área y de la organización. Lo anterior es coherente con la evidencia teórica revisada, en la cual, por una parte, autores como Aguinis (2012) destacan que la retroalimentación implica que la jefatura tiene confianza en que el colaborador mejorará y por otro lado, permite que la jefatura entregue consejos sobre cómo mejorar, incitando al colaborador a que, desde su mirada, también genere ideas sobre cómo potenciar su propio desempeño. Sin duda esta sincronía entre colaboradores y jefaturas es un facilitador para la implementación de prácticas de retroalimentación.

Expectativas

Retroalimentación positiva dirigida a la retribución. Jefaturas y colaboradores coinciden en su expectativa de que el *feedback* asociado a logros o esfuerzo tenga como efecto el reconocimiento al desempeño. El énfasis y la importancia que se da a este aspecto nos lleva a pensar que, probablemente, en una organización como la estudiada, donde no existen incentivos monetarios ligados al desempeño individual, ni tampoco un desarrollo de carrera claro o bien establecido, esto cobra un mayor valor. Por otra parte, las jefaturas ven la retroalimentación como mecanismo para motivar a sus colaboradores, reafirmando que deben mantener su forma de trabajar. Este punto es muy consistente con las conceptualizaciones realizadas por diversos autores, que ven la motivación como dirigida al logro de objetivos. Considerando ambos componentes, reconocimiento y motivación, vemos que se espera que la retroalimentación permita tanto reforzar conductas para el logro de un resultado (motivación), como destacar la obtención del resultado mismo (reconocimiento).

Retroalimentación negativa dirigida a la mejora. Existe consenso en que el hablar de las debilidades o potenciales áreas de mejora se enmarca dentro de las “conversaciones difíciles”. En este sentido, es fundamental que esta conversación tenga un propósito claro: plantear ámbitos de mejora para que las acciones o conductas pueden ser oportunamente corregidas o reencauzadas. Asimismo, al aludir a esta forma de retroalimentación, jefaturas y colaboradores apelan mayormente a la buena disposición, la comunicación y la confianza, por lo que se percibe la necesidad de que se cumplan ciertas condiciones para que ésta se transforme efectivamente en una instancia constructiva. En ese sentido, siguiendo los planteamientos de Aguinis (2012), la disposición a mejorar por parte de los colaboradores sería un componente crucial para el éxito de la retroalimentación.

Refuerzo o corrección oportuna del desempeño. Pese a la fuerte asociación que existe entre retroalimentación y los hitos de evaluación del desempeño, las expectativas se centran en que las instancias de retroalimentación se den de manera contingente o próximas al evento, con el objeto de tener información puntual e inmediata que permita modificar o reforzar aspectos cruciales del desempeño. Ahora bien, una diferencia entre las expectativas de colaboradores y jefaturas es que estas últimas no sólo esperan que la retroalimentación genere un efecto inmediato en el desempeño, sino también en un horizonte de tiempo mayor, por ejemplo, a mediano plazo. Esto parece relacionarse con que los colaboradores asocian la retroalimentación principalmente al “día a día”, donde un *input* recibido en el momento oportuno es suficiente para modificar una conducta, mientras que para las jefaturas, habría además un efecto acumulativo: en otros términos, es la expectativa de que la reiteración termine por generar un efecto más duradero.

A partir de los resultados, se hace evidente la importancia de contar con un área de personas posicionada estratégicamente y cuyos procesos estén articulados. El posicionamiento redundante en la factibilidad de implementar nuevos procesos, ya que facilita el alineamiento de las autoridades con los planes y estrategias planteadas. Por otra parte, la articulación de los procesos permite un desarrollo coherente del ciclo de vida laboral, necesidad que se evidencia, a través de los resultados, en la demanda de los funcionarios y las funcionarias para que el área de Gestión de Personas logre mayor sintonía con sus necesidades de desarrollo.

Por otra parte, los resultados de la investigación revelan que existen estrechas relaciones de interdependencia entre los distintos procesos y subsistemas de una organización que no deben ser pasados por alto: por ejemplo y tal como plantea Husenman (2003), el no considerar las características de la cultura institucional en un proceso de cambio, puede significar un fracaso para su implementación; asimismo, las comunicaciones formales pueden tener un efecto en la confianza hacia los sistemas de la organización y por tanto en una mayor o menor disposición a su cumplimiento.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

6.1. Estrategias y acciones

En consonancia con los objetivos y el análisis de resultados, consideramos que, para su efectiva implementación, la propuesta de intervención requiere del desarrollo y fortalecimiento de dos niveles: Organizacional e Individual. Por otra parte, el hecho de que el abordaje de la problemática planteada involucre tanto aspectos culturales y técnicos, así como cambios conductuales, nos lleva a considerar la formulación de acciones con un horizonte de largo plazo. Es por lo anterior que la propuesta se ha estructurado en torno a ejes de temporalidad -corto, mediano y largo plazo- y la estructura del cambio organizacional, utilizando para ello el modelo de planificación del cambio de Kurt Lewin (en Husenman, 2003). La propuesta se resume en el siguiente esquema:



DESCONGELAR 6 a 12 meses

- Diagnóstico
- Crear mecanismos de comunicación ascendente.
- Diseñar un Plan Comunicacional.
- Implementar la Etapa 1 del Plan Comunicacional.



CAMBIO 12 meses

- Implementación Etapa 2 del Plan Comunicacional.
- Capacitar y certificar a jefaturas.
- Implementar talleres para colaboradores.
- Desarrollar herramientas de apoyo a la retroalimentación.
- Proponer mecanismos de compensación no monetaria.



RE-CONGELAR 12 meses

- Implementar la Etapa 3 del Plan Comunicacional y su evaluación.
- Realizar una propuesta para incorporar un indicador de desempeño asociado a la retroalimentación.
- Crear Reglamentos de Calificaciones acordes a la realidad organizacional.
- Fomentar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales.

APOYO DE AUTORIDADES PROCESO DE REVISIÓN Y AJUSTE

Existen dos elementos transversales a todas las acciones contenidas en la propuesta de intervención:

- Contar con el apoyo de las Autoridades superiores, al tiempo de buscar y potenciar alianzas con actores internos, como las Asociaciones de Funcionarios.
- Someter las acciones a un proceso permanente de revisión y ajuste, que les entregue la flexibilidad necesaria para adaptarse a nuevos escenarios o situaciones que no habían sido originalmente previstas.

6.1.1. Descongelar

Este momento del cambio tiene como desafío introducir la idea de que es necesario cambiar lo existente para crear algo nuevo (Husenman, 2003), basándose en que la configuración actual del sistema de Evaluación del Desempeño no responde a las necesidades de las personas y la organización. Las acciones a realizar son las siguientes:

Etapa 0: Diagnóstico. La presente investigación constituye un *input* clave para este paso y su relevancia está dada por el hecho de que no existe información sistematizada de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, sobre los aspectos individuales y organizacionales que deben ser abordados en la intervención.

Crear mecanismos de comunicación ascendente. Esta acción tiene por objeto contrarrestar la primacía de la comunicación descendente en la institución, lo que se llevará a cabo a través de instancias participativas y de diálogo con funcionarias, funcionarios y sus Asociaciones, durante todas las fases del proceso.

Lo anterior requerirá además del compromiso y la participación de las Jefaturas del área de Personas, para que puedan actuar en momentos clave como interlocutores del personal. Debido a que la Evaluación del Desempeño es uno de los procesos clave de la Gestión de Personas y que las mismas jefaturas son quienes están más conscientes de la necesidad de cambio, este aspecto estaría virtualmente asegurado.

Diseñar un Plan Comunicacional. Si bien esta estrategia está vinculada a la anterior, su propósito principal es abordar las resistencias al cambio que se generen durante el proceso de implementación. Dicho Plan estará formulado en tres etapas, siguiendo la lógica de los momentos del cambio planteados por Kurt Lewin:

- *Etapa 1: Lanzamiento del Plan Comunicacional.* El aspecto central de esta etapa será garantizar la completa difusión del nuevo sistema y su proceso de implementación, además de sensibilizar a las jefaturas para buscar su adhesión a los cambios que se realizarán.
- *Etapa 2: Acompañamiento a jefaturas y colaboradores.* Esta etapa se centrará en crear espacios para que tanto jefaturas como colaboradores puedan intercambiar opiniones y hablar sobre sus expectativas y temores sobre el proceso de cambio.
- *Etapa 3: Reforzamiento y evaluación del Plan Comunicacional.* Dado que esta etapa acompaña a la fase de Re- congelar, se buscará asegurar el efectivo involucramiento de jefaturas y colaboradores con los cambios implementados.

Implementar la Etapa 1 del Plan Comunicacional. El lanzamiento de este Plan tiene como finalidad dar a conocer las actividades y mejoras que se implementarán, así como también informar e invitar a participar, tanto a jefaturas como a colaboradores, de las instancias de capacitación y formación que estarán disponibles. Debido al obstaculizador que implica el desprestigio del sistema de Evaluación del Desempeño, en esta etapa se debe hacer especial énfasis en las ventajas del nuevo sistema, así como en las características que lo diferencian

del sistema anterior. Por otra parte, se trabajará con las jefaturas en acciones de sensibilización del proceso de Gestión del Desempeño y retroalimentación, enfatizando en su propósito e impacto positivo en los colaboradores y la organización.

6.1.2. Cambio

En este momento se realizarán distintas acciones que apuntan a llevar a cabo el cambio, es decir implementar prácticas de retroalimentación en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. Esto implica entregar herramientas para que jefaturas y colaboradores refuercen o modifiquen conductas y de manera simultánea, crear y articular los procesos de Gestión de Personas que se requieren como soporte del cambio. Las acciones en esta fase son las siguientes:

Implementar la Etapa 2 del Plan Comunicacional. Una vez realizados los ajustes, en base a los resultados de la etapa anterior, se implementará el acompañamiento a jefaturas y colaboradores para que puedan resolver dudas y dar a conocer las expectativas y temores que se les presenten. Lo anterior con dos objetivos: por una parte, comunicar y de esa manera democratizar la información y por otra parte, disminuir las resistencias propias de todo proceso de cambio. Junto con lo anterior, la información obtenida de estas instancias servirá para dar ciertos énfasis o contenidos nuevos a las actividades formativas; asimismo, permitirá evaluar la efectividad del mensaje que se busca transmitir a través del Plan Comunicacional.

Capacitar y certificar a jefaturas. Dadas las brechas existentes en las jefaturas en cuanto a las habilidades para retroalimentar, se hace muy necesaria la implementación de capacitaciones para establecer una base de conocimientos, herramientas y habilidades. Estas capacitaciones se organizarán en niveles de certificación, lo que permitirá ir monitoreando el avance y al mismo tiempo, ofrecer un estímulo a las jefaturas para que sigan perfeccionándose y buscando así entregar mayor seguridad en el desempeño de su rol como gestores de equipos.

Implementar talleres para colaboradores. A través de técnicas grupales de trabajo con las emociones, se buscará desarrollar confianza y disminuir el miedo de los colaboradores al *feedback*. De esa forma, se pretende lograr que los colaboradores pasen de una actitud temerosa a escuchar críticas, a una mirada de apertura a nuevos aprendizajes que les permitan mejorar su desempeño.

Desarrollar herramientas de apoyo a la retroalimentación. Hemos visto que las jefaturas evaden la retroalimentación no sólo por la incomodidad que les genera, sino también porque tienden a justificarse en la falta de tiempo. Por lo tanto y considerando las buenas prácticas del Servicio de Impuestos Internos, resulta fundamental generar herramientas de apoyo que sean de fácil acceso y uso. El foco estará en facilitar que las jefaturas cuenten con la información suficiente para realizar retroalimentaciones justificadas y basadas en hechos, así como para registrar acuerdos y compromisos basados en las oportunidades de mejora identificadas. Considerando además la reciente masificación de la modalidad de teletrabajo,

es importante contar con herramientas digitales que permitan a las jefaturas no depender de la presencialidad para gestionar el desempeño de sus equipos.

Proponer mecanismos de compensación no monetaria. Considerando que en la institución no existe un sistema de desarrollo de carrera ni la posibilidad de implementar recompensas al desempeño individual, es importante pensar en formas alternativas de estímulo para los funcionarios y las funcionarias. Lo anterior, por ejemplo, a través de cursos de formación, mentorías o acciones de reconocimiento realizadas por (o en nombre de) la Autoridad.

6.1.3. Re- congelar

Este corresponde al último momento del cambio en el modelo de Kurt Lewin, cuya importancia radica en que busca asegurar que las acciones implementadas a lo largo de la intervención perduren en el tiempo y se hagan sostenibles. Lo anterior para lograr que los cambios sean incorporados en la rutina laboral y que las herramientas y los conocimientos adquiridos sean internalizados por los integrantes de la organización. Corresponden a esta fase las siguientes acciones:

Implementar la Etapa 3 del Plan Comunicacional y su evaluación. En esta última etapa se comunicarán a nivel institucional los avances y logros del proceso y se realizarán actividades “de cierre” con participación de jefaturas, colaboradores y Asociaciones de Funcionarios, poniendo énfasis en conversar acerca del antes y después de la implementación y dando espacio para agradecer la participación de estos actores. Asimismo, se realizará una evaluación de la efectividad del Plan de Comunicación y de sus estrategias implementadas.

Realizar una propuesta para incorporar un indicador de desempeño asociado a la retroalimentación. Esta acción corresponde a una buena práctica del Servicio de Impuestos Internos que nos parece esencial para garantizar el éxito de la implementación: de cierta manera, se trata de jugar bajo las mismas reglas que impone el sector público, usando como facilitador un sistema ya implementado, como es el de incentivo al desempeño colectivo, el que además debe ser ejecutado y reportado por norma. De esta manera, se crea la obligación o compromiso de los funcionarios con el cumplimiento de las prácticas de retroalimentación, al menos en un nivel básico.

Crear Reglamentos de Calificaciones acordes a la realidad organizacional. Dado que los Reglamentos de Calificaciones deben ser modificados siguiendo las directrices de la Dirección Nacional del Servicio Civil, el componente de retroalimentación debe incorporarse de manera obligatoria. Sin embargo, es importante que los Reglamentos sean coherentes con la realidad organizacional, de manera tal que aseguren una fácil implementación y su continuidad a lo largo del tiempo.

Fomentar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales. Si bien se asegurará la realización de retroalimentaciones a través de los Reglamentos de Calificaciones, esto no garantiza que dichas instancias se desarrollen en un ámbito de confianza y seguridad. Para ello, la mantención de actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales será

esencial para que el avance realizado en este proceso de cambio no sea en vano. Como hemos visto, existen diferencias significativas de percepción entre jefaturas y colaboradores: de parte de los primeros, la poca confianza en las capacidades de mejora de los miembros de su equipo y de parte de los colaboradores, la percepción de que sus jefaturas no crean espacios para conversar en confianza.

6.2. Análisis de Factibilidad

La factibilidad se ha analizado desde dos perspectivas: en primer lugar, desde el componente técnico, es decir, los recursos y condiciones de base con los que cuenta la institución; en segundo lugar desde el componente político, vinculado a la cultura institucional.

6.2.1. Factibilidad Técnica

Recursos económicos: son asignados por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y su ejecución o gasto está claramente regulado por la normativa vigente y por tanto, no existe mucha flexibilidad para iniciativas o gastos no proyectados inicialmente. Esto implica que es muy probable que existan dificultades a la hora de buscar financiamiento, lo que requerirá tomar al menos dos estrategias:

- Planificar con una anticipación de al menos un año las actividades que impliquen gastos.
- Priorizar aquellas acciones que se puedan llevar a cabo con recursos internos, tanto humanos como materiales.

Tecnología y Comunicaciones: la institución cuenta con sistemas informáticos internos y con un área de proyectos, por lo que la automatización de procesos de Gestión de Personas vinculados a la propuesta de intervención es factible de desarrollar internamente sin costo. Por otra parte, los canales de comunicación formales, como el correo institucional, el sistema integrado de gestión de personas y la intranet, están disponibles para el envío de informativos y publicación de material de apoyo.

Dirección de Personas: al estar sujeta a cambios constantes de Director o Directora, dada la rotación del personal diplomático cada dos años -el que, además, por lo general no cuenta con experiencia o formación en materias de gestión de personas-, configura como una de las principales amenazas a la implementación de la propuesta de intervención, precisamente a la mayor autoridad de la Dirección. Esta potencial dificultad de cierta manera es contrarrestada por el hecho de que la implementación de prácticas de retroalimentación sea un mandato de un organismo regulador como es la Dirección Nacional del Servicio Civil.

6.2.2. Factibilidad Política

Estructura Organizacional: se caracteriza por ser verticalizada, con formas de funcionamiento burocráticas y basadas en el control jerárquico. Esto implica un gran riesgo

para la implementación de la propuesta, ya que el no contar con el apoyo de las autoridades y altos directivos, probablemente implicaría que no se cuente con la validación y apoyo de los niveles inferiores.

Cultura Institucional: una de las debilidades que existen para la viabilidad de la propuesta de intervención tiene que ver con la cultura de la organización, debido a la visión que se tiene de la retroalimentación como una instancia asociada solo al proceso de calificación - que sabemos goza de muy poca credibilidad- y a que su realización se asocia a la crítica, generando resistencias en jefaturas y colaboradores.

Dado que la Subsecretaría posee una cultura institucional marcada por una rigidez en los procesos y una actitud perspicaz ante los cambios, resulta sumamente necesario el establecimiento de etapas de intervención en línea con el modelo de Kurt Lewin, puesto que la definición de momentos e hitos de avance permite administrar las resistencias que van surgiendo y en coherencia con esto, ir rectificando el planteamiento de las estrategias para asegurar su efectividad e impacto. Lo anterior, considerando que la cultura institucional es uno de los elementos más difíciles de gestionar y que por tanto amenaza significativamente la viabilidad de la propuesta.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

En primer término, cabe destacar que los resultados de la investigación permiten dar respuesta a nuestro objetivo general, que buscaba analizar los principales elementos que facilitan y obstaculizan las prácticas de retroalimentación en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. En concordancia con nuestros objetivos específicos, dichos elementos se analizaron desde una perspectiva organizacional e individual y asimismo se identificaron las expectativas de jefaturas y colaboradores respecto a la retroalimentación. Además, como una forma de contribuir con buenas prácticas a futuros procesos de implementación, se sistematizaron los principales aprendizajes del Servicio de Impuestos Internos en este ámbito.

Respecto a los facilitadores organizacionales, se identificaron dos dimensiones: una relacionada con la cultura de la institución y otra con la Gestión de Personas. En cuanto a la cultura, resalta el descontento generalizado con el actual sistema de Evaluación del Desempeño, opinión que es compartida independiente del estamento, cargo, área o rango etario. Este aspecto resulta un facilitador dado que existe consenso en que el sistema debe ser cambiado, por lo que es factible producir una “tensión desestabilizadora” (Husenman, 2003). Por otra parte, en el ámbito de la Gestión de Personas, se identificó que existe una valoración positiva de la capacitación, que puede ser usada como una estrategia para apoyar la implementación del cambio. Finalmente, dentro de la organización no queda duda de que el crear instancias de retroalimentación impacta de manera favorable en el clima organizacional, en la medida que fomenta las relaciones basadas en la confianza.

En cuanto a los obstaculizadores organizacionales, en el ámbito de la cultura se identificaron características no ajenas a la realidad de las instituciones públicas, como son la hiperjerarquización y la primacía de la comunicación descendente, lo que impacta negativamente en el ambiente laboral de seguridad psicológica (Edmonson, 1999). Ambos aspectos dificultan la generación de espacios de cercanía entre jefaturas y colaboradores, necesarios para las prácticas de *feedback*. Al mismo tiempo, se torna poco probable que los colaboradores sientan que pueden ser escuchados y que tomen la iniciativa de solicitar retroalimentación. Respecto al ámbito de la Gestión de Personas, el desprestigio del sistema de Evaluación del Desempeño, aspecto que antes fue identificado como facilitador organizacional, emerge en este punto como un obstaculizador, dado que la sensación de desesperanza respecto a ver mejoras en el sistema impacta en la credibilidad del mensaje sobre las ventajas del cambio. Finalmente, se encontró que los funcionarios y las funcionarias están muy conscientes de que no existe un sistema de desarrollo de carrera que entregue incentivos y recompensas para el desempeño. Esto afecta no sólo a la retroalimentación, sino a la Gestión del Desempeño en su totalidad, ya que el foco está puesto en evaluar para cumplir, pero no se visualiza un propósito beneficioso en su implementación.

En el ámbito de los facilitadores individuales, destaca en primer lugar un aspecto transversal a jefaturas y colaboradores, que es la visión positiva de las prácticas de retroalimentación: esto tiene el potencial de incidir directamente en el comportamiento, ya que genera una disposición favorable a estas instancias. Por otra parte, un facilitador es la existencia de jefaturas que entienden que su propio rol debe tener un equilibrio entre la orientación a las personas y el trabajo con éstas para el logro de los objetivos organizacionales. De parte de los colaboradores, un facilitador identificado es su apertura a recibir *feedback*, ya que les permitiría conocer cómo y por qué se les evalúa y así mejorar su desempeño.

Respecto a los obstaculizadores individuales, vemos que, si bien las jefaturas declaran su interés por retroalimentar, los colaboradores coinciden en que éstas no se preocupan por generar espacios para realizarla. De lo anterior, surge la interpretación de que las jefaturas suelen evadir estas prácticas, entre otras razones, porque las conciben como tareas extras y no como parte de su quehacer habitual. Por otra parte, las jefaturas tienen una autopercepción positiva de sus capacidades para gestionar el desempeño de sus equipos de trabajo, opinión que nuevamente no es coincidente con lo percibido por sus colaboradores, lo que puede generar un riesgo para el compromiso que deben asumir las jefaturas con los procesos de aprendizaje que sean necesarios para implementar el cambio. Finalmente, vemos que en las jefaturas se expresa una teoría implícita sobre la capacidad del colaborador para mejorar de manera autónoma, sin la retroalimentación o *inputs* que ellas le proporcionen. En cuanto a los colaboradores, los resultados apuntan a que el principal obstaculizador es el miedo al *feedback*, provocado entre otras cosas, por la asociación frecuente de la retroalimentación con instancias de crítica, más que de apoyo o guía.

Las expectativas de jefaturas y colaboradores apuntan a que la retroalimentación positiva genere tanto un reconocimiento a los logros o resultados alcanzados, como un reforzamiento de conductas que motiven a cumplir dichos logros. Por otra parte, se espera que la retroalimentación negativa sea una instancia constructiva que apunte a la mejora por sobre la crítica, facilitando la corrección de conductas. Finalmente, se expresa la expectativa de que la retroalimentación sea contingente, con el objeto de obtener de forma inmediata y oportuna *inputs* para mantener o modificar aspectos cruciales del desempeño.

Desde una mirada global de los resultados, resulta interesante constatar que existe mucha coincidencia en jefaturas y colaboradores acerca de la percepción sobre aspectos organizacionales, como la cultura de la institución o la credibilidad y efectividad del sistema de Evaluación del Desempeño. Sin embargo, respecto a las percepciones de sí mismos y de sus jefaturas/ colaboradores, según corresponda, se revela en los resultados un sinnúmero de contradicciones, principalmente en el orden de lo que declaran versus lo que hacen. Esto puede tener origen en que, al no existir un sistema de Gestión del Desempeño robusto e instalado en la organización, los “mínimos” que deben desarrollarse no están claros, por lo que no cuentan con una base común de capacidades e información que defina un estándar.

Respecto al último objetivo, referente a la sistematización de buenas prácticas en retroalimentación a partir de la experiencia del Servicio de Impuestos Internos, fueron

identificadas diversas acciones realizadas por este Servicio, las que abordan desde los cambios macro que deben realizarse a nivel institucional -tanto desde el punto de vista cultural como técnico- hasta consideraciones que deben tener las jefaturas al momento de realizar una retroalimentación. De esta manera, a nivel organizacional, existen estrategias para transformar aspectos de la estructura del sistema público en una ventaja, así como acciones orientadas a cambiar la cultura del servicio. En el ámbito de la Gestión de Personas, se identificaron buenas prácticas asociadas a la definición de un estándar acorde al nivel de desarrollo de los procesos, a la formación continua a las jefaturas y al soporte permanente a las instancias mismas del *feedback*, tanto a nivel de los instrumentos de apoyo requeridos, como de acompañamiento y guía a cada jefatura.

Considerando que los resultados obtenidos apuntan a múltiples aspectos de la organización y las personas, se hace necesario abordar el cambio desde una perspectiva más global y compleja, que incorpore como ejes la temporalidad -es decir, corto, mediano y largo plazo- y los aspectos culturales, técnicos, individuales y relacionales vinculados al proceso de retroalimentación. Desde el punto de vista del cambio, resulta pertinente la mirada de Kurt Lewin (en Husenman, 2003) sobre la forma de gestionar el cambio en tres momentos, que abarca desde la visibilización de la necesidad del cambio, la implementación y acompañamiento del proceso y finalmente las acciones que aseguren la institucionalización de los cambios llevados a cabo. Desde esta perspectiva, se hace evidente que la implementación del proceso de retroalimentación no debe quedarse sólo en enseñar el *cómo* y *cuándo*, sino que también debe atender a las condiciones previas que deben buscarse o crearse y a los efectos o consecuencias que estas pueden generar en las personas. Todos estos factores son importantes de considerar en el proceso de implementación, dada la relevancia que tiene la retroalimentación para el desempeño de las personas y equipos y su impacto en la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Desde el punto de vista de la Gestión de Personas y las Dinámicas Organizacionales, vemos que en general las conceptualizaciones están principalmente vinculadas al mundo privado, lo que tiene lógica ya que se trata de una realidad que puede ser intervenida y modificada con mayor facilidad, dado que no se encuentra constreñida por un marco legal y normativo rígido y restrictivo como en el sector público. Pero tener mayor conocimiento del mundo privado genera la posibilidad de adoptar modelos teóricos y prácticos y adaptarlos al mundo público, posibilidad a la que hay que abrirse dado el menor nivel de desarrollo en temas de Gestión de Personas en el sector público.

Dos aprendizajes esenciales respecto a la “realidad” de las organizaciones versus la “ficción” de la teoría:

En primer lugar, el estudio de las personas y la organización como unidades separadas tiene más que nada un sentido práctico, pero en la realidad, ambos aspectos están estrechamente ligados al punto de impactar uno sobre el otro. De lo organizacional emergen conductas, creencias, actitudes y mecanismos de defensa inconscientes que a su vez son capaces de determinar el éxito o fracaso de una iniciativa de cambio organizacional.

Una relación similar se da entre los componentes técnico y social de la institución: aspectos como las comunicaciones formales hablan sobre la cultura dominante y por otra parte, los procesos, por más estructurados que sean concebidos en su diseño e implementación, estarán sujetos a las adaptaciones que realicen las personas, muchas veces en la búsqueda de simplificación o de evitar un cambio de fondo.

En segundo lugar, el estudio lineal de ciertos fenómenos asociados a la organización, a modo de un esquema causa- efecto, también se realiza con un fin funcional ya que en una organización vista como un sistema, los procesos son siempre recursivos. Un logro comúnmente va asociado a un aprendizaje, el cual a su vez conlleva la necesidad de realizar ajustes o mejoras al desarrollo de los procesos o actividades. Asimismo, un proceso investigativo como el que ha sido abordado en el presente trabajo, tiene un cierre sólo en lo formal, ya que se hace patente, desde un inicio y durante su desarrollo, que las respuestas abren el paso a nuevas alternativas y a nuevas interrogantes.

En base al análisis realizado a lo largo de esta investigación, consideramos que la implementación de las estrategias de intervención es factible, pero que demandará una considerable inversión de tiempo y esfuerzo antes de ver resultados. A modo de referencia, el nivel de desarrollo actual del Servicio de Impuestos Internos es producto de 6 años de trabajo sostenido.

Respecto a los factores que inciden en la factibilidad, la cultura organizacional del servicio es posiblemente una de las mayores amenazas: como hemos referido anteriormente, los procesos mandatados por reglamentos o leyes obligatoriamente deben implementarse, lo que sin embargo no es garantía de que cumplan con el propósito de fondo, que es incidir positivamente en el desempeño. Por esto, será importante trabajar en primer lugar en el compromiso y adhesión de las Autoridades y en segundo lugar, en un proceso intensivo y sostenido de sensibilización a nivel de colaboradores y jefaturas.

Ahora bien, debido al contexto actual de Pandemia, sumado al estallido social del año 2019, los presupuestos de muchas instituciones públicas como el Ministerio de Relaciones Exteriores, han sufrido una sostenida disminución de sus fondos. Esto obviamente con el sentido de poder reforzar otras carteras que se han visto directamente afectadas por los acontecimientos antes mencionados, como son Salud, Economía y el mismo Ministerio de Hacienda. Sin embargo, debido a esta realidad, el control del gasto se vuelve muy restrictivo, por lo que las nuevas iniciativas y proyectos pierden prioridad. Por esto, la factibilidad económica de la implementación es baja, por lo que se tendrán que buscar formas alternativas para realizar las actividades, principalmente de formación, a través de la utilización de recursos propios o de los ya existentes.

Respecto a las estrategias asociadas a tecnología y comunicaciones, la factibilidad de implementación es alta, dado que se encuentran las capacidades y recursos instalados, así como la posibilidad de desarrollar nuevas herramientas.

Por otra parte, a pesar de la alta rotación del Director o Directora de Personas, existen dos aspectos a favor: la Gestión del Desempeño es relevante dentro de los procesos de la

Gestión de Personas y por otra parte, la implementación de la retroalimentación se encuentra mandatada por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Por lo tanto, consideramos que la factibilidad política es alta, es decir, contar con el apoyo de la jefatura de Gestión de Personas para implementar las estrategias planteadas.

Considerando el análisis de factibilidad anteriormente expuesto y sumado a la situación país actual, se conciben al menos dos posibilidades: una alternativa es esperar hasta que disminuya la incertidumbre en lo económico, o apostar por poner el foco en las iniciativas que pueden realizarse con recursos internos. A nuestro modo de ver, la segunda opción es la que consideramos más apropiada, debido a que no existe certeza de cuándo estarán las condiciones supuestamente ideales para llevar a cabo el Plan de Intervención. Lo anterior aún más considerando que se trata de una propuesta de largo plazo, en la que se puede comenzar avanzando en estrategias más básicas, como, por ejemplo, la comunicación y sensibilización a nivel de jefaturas y colaboradores, preparando así las condiciones que contribuyan a aumentar la factibilidad de implementar acciones que requieran mayor inversión de recursos.

Finalmente, resulta interesante atender a los aprendizajes obtenidos del proceso investigativo y reflexivo: en primer lugar, es importante buscar explicaciones de los fenómenos más allá de lo evidente, es decir, asumir una perspectiva crítica sobre las respuestas que emergen en principio. Resulta bastante tentador conformarse con las explicaciones que calzan con nuestros supuestos previos, pero esto sólo tiende a confirmar lo que ya se sabe y no genera nuevo conocimiento o una comprensión más profunda del fenómeno. En la práctica, lo anterior implica que en el ejercicio del propio rol -aún más si se relaciona con la Gestión de Personas- es importante no actuar o tomar decisiones basándose en juicios propios o transmitidos por otros. Esto se vuelve especialmente relevante en el contexto de las organizaciones, donde, en línea con lo planteado con Foucault, las relaciones y prácticas, incluso a nivel de interacciones uno a uno, se encuentran influenciadas por intereses políticos.

Una aproximación teórica y analítica al fenómeno de estudio que da cabida a múltiples actores y fuentes de información, nos revela la importancia de que la Gestión de Personas pueda pensarse más allá del rol operativo que tiende a asumir, involucrándose e involucrando a otros tanto en la comprensión del problema, como en las posibles soluciones a éste. Es común que como área “técnica experta”, pongamos el foco en los procesos, en su correcta ejecución y cumplimiento, pero en desmedro de la atención hacia las personas. Es importante entonces volver a escuchar a quienes son directamente impactados por nuestro trabajo, evitando así guiar los procesos basándose sólo en la propia experiencia. Esta actitud auto-referente también puede afectar la búsqueda de alternativas, bajo el supuesto de que la realidad que se vive o descubre tiene características únicas e irrepetibles. Es por eso que el abrirse a experiencias y saberes de otras áreas o instituciones puede resultar muy provechoso, puesto que muchas veces el problema que nos planteamos ya fue resuelto a través de formas que no habríamos sido capaces de idear sólo a través de nuestra propia comprensión. Asimismo, esta apertura también puede resultar alentadora, ya que nos

demuestra que otras organizaciones de características similares fueron capaces de obtener logros y buenos resultados, en lo que ahora para nosotros nos parece casi impensado.

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* (3rd 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

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

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. *Psyke*, 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
- 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 |
| Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 3. | | | | | |
| 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 | Totalmente | En | Ni de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de |

| | | | | | |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|
| percibido como fiable, transparente y objetivo. | en desacuerdo | desacuerdo | ni en desacuerdo | | 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 |
| GESTIÓN DEL DESARROLLO | | | | | |
| 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 |
| Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 13. | | | | | |
| 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

| GESTIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|
| 1. Conozco concretamente cómo será evaluada mi contribución al cumplimiento de las metas de la organización. | Nunca | Casi Nunca | Ocasionalmente | Casi siempre | Siempre |
| Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 3. | | | | | |
| 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 |
| GESTIÓN DEL DESARROLLO | | | | | |
| 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 |
| Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 9. | | | | | |
| 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 |
| GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES | | | | | |
| 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 | Totalmente en | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| | | | | | |
|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| confrontación ni a la descalificación del otro. | desacuerdo | | en desacuerdo | | |
| RETROALIMENTACIÓN | | | | | |
| 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 | Totalmente | En desacuerdo | Ni de | De acuerdo | Totalmente de |

| | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------|---|------------|--------------------------|
| desarrollo de la organización. | en desacuerdo | | acuerdo ni en desacuerdo | | 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?

