

SERVICIO CIVIL
CHILE

Liderazgo y Retroalimentación

Un proceso continuo y de valor para la gestión
de personas

Diciembre 2011

www.serviciocivil.cl



Índice

CONTENIDO	PÁGINA
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Rol de la jefatura en el proceso de Retroalimentación.....	5
Concepto, relevancia y características generales de la retroalimentación.....	7
El proceso de retroalimentación y sus características operativas.....	10
Resultados de la retroalimentación: los acuerdos o compromisos.....	15
Algunas herramientas para potenciar la retroalimentación.....	18
Bibliografía.....	26

Resumen

Ser jefatura está más vinculado al liderazgo que a las órdenes; más a la motivación, que a la coerción. Ser jefe/a es ser líder. Y un líder es un gestor de personas, en primer lugar. De modo que la función de gestionar recursos humanos es propia, inherente e irrenunciable al ejercicio de un cargo directivo.

En este marco, conducir el desempeño de los colaboradores hacia mejores estándares, debe ser una de las preocupaciones centrales de todo líder. Una de las herramientas de la gestión del desempeño de mayor impacto es la Retroalimentación, entendiéndose por ella a un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico.

No obstante, no resulta siempre fácil generar dispositivos simples y que permitan reducir la tensión que implica, tanto para retroalimentador como retroalimentado, enfrentar un diálogo sobre los resultados de desempeño obtenido.

Siendo una función central del rol de líder, es posible generar un procedimiento útil y práctico que facilite la entrega de retroalimentación significativa, que permita a su vez la mejora del desempeño.

Distintas herramientas, tales como las que se señalan en el presente documento, pueden contribuir a instalar la retroalimentación como una práctica permanente y constructiva, constituyéndose en un proceso continuo y de valor en la gestión del desempeño.

Introducción

Pocos espacios producen mayor tensión, tanto para jefaturas como para colaboradores, que el momento de reunirse en una instancia formal, para dialogar sobre los resultados del desempeño de un determinado período. Sin embargo, para ambos es un proceso clave y valioso que, bien utilizado, constituye el que probablemente sea el momento más relevante de la relación laboral.

Si bien esta práctica se ha tornado cada vez más habitual, no siempre está asociada a procedimientos formalmente definidos, ni se le monitorea en tanto cobertura y calidad. Es más, aún es frecuente encontrar experiencias en que la retroalimentación se asume como sinónimo del acto de notificación de las calificaciones.

Indudablemente se trata de un espacio distinto, que apunta a generar cambios positivos en el desempeño de las personas. Pero para que ello ocurra, la retroalimentación deberá cumplir con ciertas características o condiciones básicas. El presente documento contiene una serie de definiciones, herramientas y recomendaciones para optimizar este proceso, y de paso formalizar y estandarizar un espacio clave en la gestión del desempeño individual, en las organizaciones públicas.

Rol de la jefatura en el proceso de Retroalimentación.

La Gestión del Desempeño es, principalmente, una herramienta de gestión directiva. Ello implica que es responsabilidad central de las jefaturas, y al mismo tiempo es uno de sus principales recursos de gestión. Sin embargo, tanto de los diagnósticos realizados como de los espacios de interacción directa entre el Servicio Civil y jefaturas de línea, resulta evidente que el tema ha sido percibido durante mucho tiempo como una carga burocrática y administrativa, que no sólo no aporta valor, sino que *“resta tiempo para las tareas centrales de las jefaturas”*. Esta afirmación evidencia que la gestión de personas parece ser asumida como algo lejano del ejercicio del liderazgo. A este respecto, es fundamental concordar que la responsabilidad de conducir a un equipo de trabajo es, indelegablemente, de la jefatura. Dicho en otros términos, si un/a colaborador/a mantiene durante todo un período un mal desempeño, y no ha recibido *feedback* de proceso, hay una co-responsabilidad de su jefatura en sus resultados.

En esta misma línea, dar retroalimentación de calidad no es necesariamente fácil. Por el contrario, demanda la puesta en escena de múltiples destrezas relacionales y comunicacionales. Y exige, por sobre todo, dejar de lado el rol de jefatura jerárquica para transformarse en un líder de personas.

Esta distinción, lejos de ser una sutileza semántica, encierra un cambio de enfoque o conceptualización muy profundo, ya que implica nuevas exigencias a quienes asumen roles que los ponen al frente de equipos de trabajo. En efecto, una forma de concebir a la jefatura, tradicionalmente presente en organizaciones jerárquicas y formalistas, define su rol como aque*l que se coloca en la cúspide de una relación jerárquica de mando-obediencia, ejerciendo ese poder de decisión, de disciplina, y de mandato hacia sus subordinados*. Motivación, compromiso, mística, desarrollo del potencial, entre otros, quedan muchas veces excluidos de la relación laboral cuando se impone un tipo de jefatura de estas características. No obstante, las instituciones, sean públicas o privadas, parecen necesitar cada vez más de jefaturas que sean capaces no tanto de dar órdenes que sean cumplidas a cabalidad, sino de líderes que sean capaces de motivar, conducir, estimular, corregir y orientar a equipos de personas en pos de una visión estratégica que aporte valor a la organización.

Martha Alles (2008) propone que una jefatura es *“la persona que debe **responder por su propio trabajo y por el de aquellas personas que se encuentran bajo su supervisión...** Jefe es la persona **responsable de conducir un equipo** de gente capaz de obtener resultados. Un*

*gerente debe brindar a su equipo un **liderazgo eficaz**, agregando valor al trabajo de sus subordinados”¹.*

En muchas empresas privadas de vanguardia, la selección de sus equipos directivos se basa más en aquellas habilidades generales que en aquellas más técnicas. Esto, porque el conocimiento técnico de un determinado tema, sistema o disciplina puede ser entrenado con relativa facilidad. Por el contrario, habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva, la visión estratégica, o el desarrollo de equipos son -cuando menos- de complejo entrenamiento y desarrollo, pues se vinculan directamente con predictores más estables y estructurales como la personalidad y la cognición.

De este modo, un líder tiene un rol central en la conducción de sus equipos de trabajo, y debe desarrollar una gestión del desempeño en que la retroalimentación constituye una herramienta central.

A partir de estas definiciones, se identifican algunas responsabilidades inherentes al rol de líder o quien cumpla una función de jefatura:

- Retroalimentar continuamente a sus colaboradores, en un de diálogo permanente.
- Desarrollar, con la asesoría del área de gestión de personas, las habilidades y conocimientos para implementar dicho proceso.
- Facilitar la clarificación de roles entre sus colaboradores, explicitando la contribución individual a los objetivos estratégicos.
- Identificación los talentos emergentes, las fortalezas y áreas potenciales de mejoramiento de los integrantes de su equipo.

¹ Martha Alles. “Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°”. Buenos Aires, 2008

Concepto, relevancia y características generales de la retroalimentación

Toda nuestra conducta retroalimenta. Esta afirmación puede parecer una exageración, pero en el contexto de una relación laboral, no sólo se entrega *feedback* verbalmente, sino que con frecuencia ella está reducida a elementos no verbales. De este modo, aún cuando alguna jefatura considere que jamás ha realizado una retroalimentación, es casi imposible que no haya entregado algún mensaje, consciente o inconscientemente, a sus colaboradores respecto del trabajo desempeñado. Por cierto, cuando hablamos de retroalimentación, en el marco de un sistema estratégico de gestión del desempeño, nos referimos a un espacio más estructurado, planificado, y que debe cumplir con determinadas condiciones para ser constitutivo de valor agregado.

¿Qué es, entonces, la Retroalimentación? En la web es posible encontrar múltiples definiciones de retroalimentación, de modo que si bien no es una palabra aún reconocida por la Real Academia Española de la Lengua, en el uso cotidiano está instalada. Desde la teoría de sistemas, o desde las definiciones académicas de determinadas facultades profesionales, es posible reconocer ciertos elementos comunes, que permiten postular una definición específica, aplicada a la gestión del desempeño.

En este marco, entenderemos la retroalimentación como *“un espacio permanente de **diálogo** entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es **generar aprendizajes** que permitan la **mejora del rendimiento** individual, y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo”*².

La retroalimentación es un proceso conversacional estructurado entre jefatura y funcionario/a, orientado a lograr que los conocimientos y conductas individuales de los funcionarios/as, contribuyan efectivamente a los resultados organizacionales,³ que contribuyan a incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por cierto, se distingue de la notificación de múltiples formas. A saber:

- La notificación es un acto final, sobre hechos consumados. La retroalimentación permite entregar feedback de proceso, permitiendo identificar el estado de avance de las metas, las eventuales desviaciones, o bien corregir prioridades, todo lo cual posibilita mejoras oportunas.

² Definición elaborada por el Servicio Civil, en base a conceptualizaciones propuestas por diversos autores.

³ Informe Final del Proyecto: “Modelo y Diagnóstico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su Sistema de Calificaciones, en la Administración Civil del Estado”. Servicio Civil. 2008.

- La notificación es unilateral: va desde la jefatura al colaborador. La retroalimentación es “de ida y vuelta”. Es decir, no sólo consiste en la entrega desde la jefatura al colaborador, sino que también se invierten los roles emisor-receptor, permitiendo aprendizajes mutuos.
- La notificación no retroalimenta si se comunica sólo la nota. La retroalimentación expresa juicios fundados sobre el proceso, con aciertos y errores, fortalezas y debilidades, desafíos y proyecciones.
- La notificación no genera, necesariamente, aprendizaje, ya que en ella sólo se informan los resultados cuantitativos obtenidos. La retroalimentación busca generar aprendizaje y mejora, a través de un espacio de calidad.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

La relevancia que tiene este proceso en la gestión del desempeño es múltiple, puesto que un espacio de retroalimentación de calidad brinda diversos beneficios. Entre otros aspectos, permite:

- Verificar que existe comprensión y acuerdo sobre las metas, desafíos, prioridades y roles en la relación laboral, facilitando el monitoreo de los resultados.
- Mejorar el control sobre los resultados, evitando que determinados errores persistan durante todo el período.
- Mejorar la comunicación entre jefaturas y colaboradores, fortaleciendo por tanto la relación laboral y el clima grupal.
- Objetivar la evaluación final, al brindar elementos consistentes, coherentes y basados en evidencia.
- Identificar y potenciar talentos ocultos.

Zeus y Skiffington (2000) también postulan una serie de réditos que reporta la retroalimentación, listándolos de la siguiente manera:

1. Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos.

2. Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente. Si el feedback es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.
3. Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
4. Crea una relación entre el directivo y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre emisor y receptor.
5. Genera autoestima, confianza y seguridad.
6. Ayuda al colaborador a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

El proceso de retroalimentación y sus características operativas

Tal como se ha señalado, la retroalimentación del desempeño debe cumplir ciertas características para que ella pueda ser considerada un aporte en el proceso. En primer lugar, debe basarse en los aspectos planificados. Esto quiere decir que debe orientarse por los compromisos o metas definidos con anterioridad en la fase de planificación del desempeño, los que a su vez están vinculados a la tríada METAS INSTITUCIONALES - METAS COLECTIVAS - PERFIL DEL CARGO.

Poco servirá una retroalimentación que no se vincule con el logro de los desafíos propuestos. Al mismo tiempo, será poco aporte si ella no permite generar una reflexión en torno a la contribución individual en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Ello exige haber definido con anterioridad las metas y estándares de desempeños a lograr.

Por otro lado, la retroalimentación debe basarse en el desempeño. Es decir, en los resultados efectivos. Esto implica, además, que deberá referirse a conductas susceptibles de modificar, y por tanto no focalizarse en aspectos de la personalidad.

Otra característica de un buen proceso de retroalimentación, es que debe basarse en juicios fundados y no en supuestos. Ello demanda registrar los antecedentes relevantes que permitan objetivar un juicio, sin que ello implique abrumar a un colaborador con un *dossier de pruebas*. Un exceso de información puede ocasionar un cierre en la escucha, aspecto que mermará los resultados positivos de la entrevista.

Por cierto, debe ser lo suficientemente específico para no generalizar afirmaciones taxativas sin suficientes medios de verificación, pero sin que implique que una sola acción puntual resulta suficiente para sostener una crítica.

Debe evitarse, en el proceso, caer en juicios infundados y en prejuicios. Para ello es importante recordar que lo que se afirma en un proceso de retroalimentación, también está reflejando a quién lo dice. Es decir, un juicio habla de mis propias expectativas, preferencias, marcos de referencias, características, etc.

El rol de gestor de personas que debe cumplir toda jefatura, demanda a su vez que el área de recursos humanos sea un asesor permanente, entregando orientaciones, el marco de funcionamiento, y poniendo a disposición las herramientas técnicas y operativas adecuadas.

Desde esta perspectiva, es posible encontrar numerosas recomendaciones para las jefaturas, vinculadas a buenas prácticas para la retroalimentación, y que señalan una serie de consejos para enfrentar el proceso de manera exitosa. Entre las más frecuentes están:

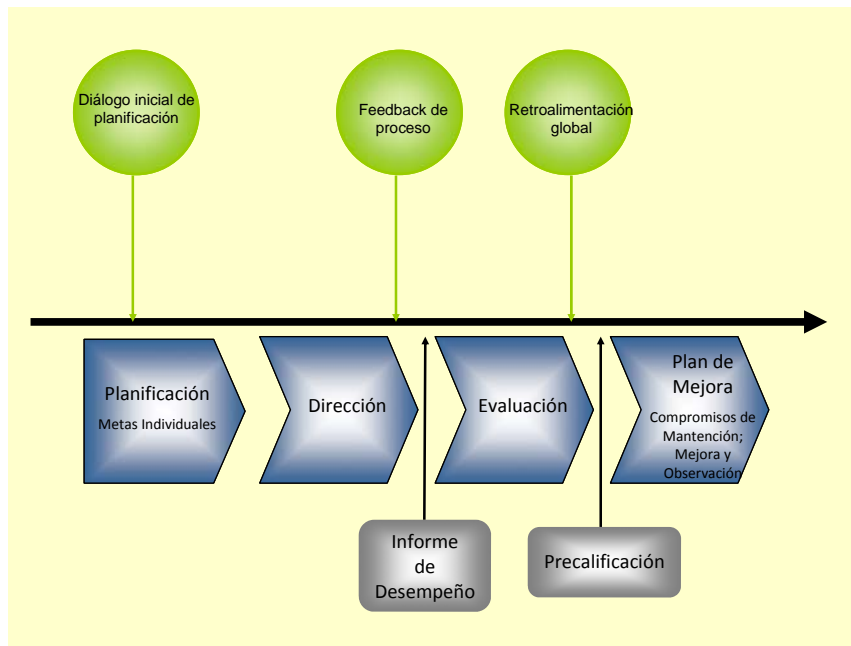
1. Planifique la entrevista de retroalimentación. Es importante que tanto el colaborador como la jefatura acuerden un momento conveniente para ambos, de modo que la retroalimentación sea esperada y no sorpresiva.
2. Organice su agenda. No programe otras entrevistas o reuniones impostergables antes o inmediatamente después de la entrevista de retroalimentación. Recuerde que el tiempo que destine puede variar de persona en persona, y por alguna coyuntura particular. Es importante otorgar el tiempo suficiente para desarrollar el proceso con calidad, y llegar a acuerdos significativos. Por ello el tiempo programado debe permitir flexibilidad.
3. Reúna antecedentes que le permitan fundar sus juicios, pero recuerde que este espacio no es para “pasar la cuenta” ni imponer una visión unilateral. Ya que el propósito de la retroalimentación es generar aprendizaje, para mejorar el desempeño, se requiere que se de en un ambiente de confianza y apertura mutua.
4. Brinde la atención necesaria a su interlocutor. Para que la retroalimentación efectivamente sea contributiva, el colaborador debe sentirse respetado. Por ello, evite responder el correo electrónico, el teléfono, o distraerse en otras tareas que pueden esperar, de modo que pueda prestar atención a lo que se está conversando.
5. Cree las condiciones para que el ambiente sea de mayor comodidad. Para facilitar la apertura, la sinceridad y la buena disposición a recibir y dar críticas y reconocimientos, es recomendable realizar toda acción o gesto de cortesía que se requiera. Partir con una conversación informal, quizás no referida directamente al trabajo, puede permitir bajar resistencias iniciales, romper el hielo, y mejorar la voluntad de escucha.
6. Ofrezca la palabra. Dado que el propósito -como se ha señalado- es posibilitar el aprendizaje para la mejora, no es necesario que la jefatura comience a listar las fortalezas y debilidades de su colaborador. Se recomienda, en general, solicitar una autoevaluación, que considere elementos de contextos al desempeño individual, tales como el rol de la jefatura, el equipo de trabajo, las demandas del entorno, etc. Esto permitirá visualizar con anticipación los puntos de consenso y los de disenso.
7. Al final de la entrevista, verifique que los acuerdos son comprendidos del mismo modo por ambos, y que son efectivamente acordados.
8. Realice los ritos de cierre necesarios para dar solemnidad a los acuerdos, con especial énfasis en la necesidad del aporte de la persona para el éxito del trabajo del equipo y de la institución. Firmar lo acordado puede ayudar en este sentido, velando porque sea en un

ambiente favorable para eliminar sensaciones supuestas o reales de coerción o consecuencias negativas.

Si bien profundizaremos en una secuencia posible de desarrollo de la entrevista de retroalimentación, es importante tener en perspectiva que ella se enmarca en el ciclo amplio de gestión del desempeño, y por ello es parte de un proceso continuo.

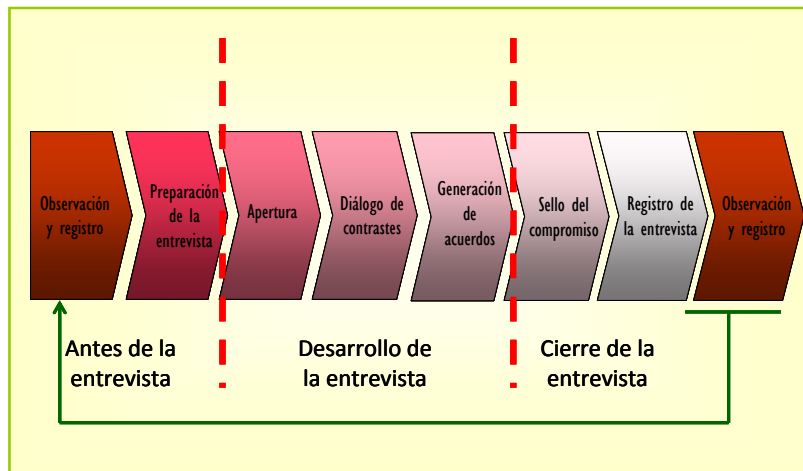
Asimismo, puesto en el escenario del ciclo anual de gestión del desempeño y el sistema calificadorio, la retroalimentación opera también de manera continua, siendo recomendable que ella se realice previa a los informes de desempeño respectivo, y previo a la precalificación.

La retroalimentación en el ciclo anual de gestión del desempeño y el proceso calificadorio



En relación a los pasos de la retroalimentación, dependerá del modelo que se adopte o se construya la secuencia adecuada. No obstante, es posible sugerir como pasos mínimos los siguientes:

Secuencia de preparación, desarrollo y cierre de entrevista de Retroalimentación



Antes de la entrevista:

- **Observación y registro:** Consiste en la conducción, supervisión y registro de hechos relevantes, que la jefatura debe realizar con respecto al desempeño del colaborador. Registrar oportunamente permite contar con información precisa para fundar la evaluación que se realizará. Dicho en otros términos, una entrevista de retroalimentación tendrá poca utilidad si no hay nada relevante que revisar.

- **La preparación de la entrevista.** Consiste en preparar los antecedentes reunidos, ordenando el diagnóstico o evaluación que la jefatura tiene. Priorizar aquellos aspectos que interesa principalmente revisar, en especial aquellos que constituyen los ámbitos de mejora más relevantes. Visualizar previamente los potenciales desacuerdos, permite diseñar una entrevista que minimice los posibles conflictos, y releve tanto las fortalezas como las áreas de mejora. Arcas (2004) señala que es necesario “*identificar un problema de escasez de rendimiento (¿es habitual, atípico, repentino?) o de rendimiento alto*”. Del mismo modo, es recomendable que exista un análisis previo de las posibles causas de un bajo o alto rendimiento, lo que deberá contrastarse con la visión que al respecto tenga el colaborador.

Desarrollo de la entrevista:

- **Apertura.** En especial cuando se trata de retroalimentaciones formales y estructuradas, es recomendable recibir adecuada y cortésmente al colaborador, de manera que se sienta acogido. Todo lo que pueda contribuir a bajar resistencias, romper el hielo, mejorar la predisposición a dar y recibir feedback será bienvenido. Del mismo modo, introducir la entrevista señalando si ella

corresponde a una retroalimentación de proceso o final es del todo relevante, porque el margen de superación o mejora varía de acuerdo al período de desempeño en que ella se efectúa.

- **Diálogo de contrastes.** En esta etapa se produce el diálogo. Es recomendable iniciar con la opinión del propio colaborador, para luego exponer los juicios del retroalimentador. Los puntos de convergencia y divergencia aparecen en este momento, y el diálogo debe permitir arribar a compromisos en cada una de las posibles salidas o conclusiones. Es importante comunicar el impacto, en caso de desempeños deficientes, fundando los juicios en los registros pertinentes o en antecedentes objetivos. Arcas (2004) sugiere *“equilibrar lo positivo y lo negativo (Técnica del sándwich: Comenzar con algún aspecto positivo, seguir con temas a cambiar, y finalizar con una actitud de confianza hacia el cambio futuro)”*.

- **Generación de acuerdos o compromisos.** Una vez que se ha debatido en torno a las fortalezas, debilidades, logros, déficit y las condiciones objetivas que los condicionaron o facilitaron, es necesario generar los acuerdos o compromisos de mantención, mejora y observación, los que se profundizarán en el siguiente punto.

Cierre de la entrevista:

- **Sello del compromiso.** Confirmar los acuerdos y su cabal comprensión ayuda a disminuir el margen de subjetividad interpretativa, facilitando el posterior monitoreo de los compromisos acordados. El cierre debe ser igual de motivador que la apertura, de modo que el ánimo del colaborador esté orientado a los desafíos de manera favorable para el cambio. Así como debe sentirse reconocido por sus logros, debe sentirse estimulado para mantener y/o mejorar su desempeño.

- **Registro de la entrevista.** Si bien durante la entrevista es posible hacer algunos registros, lo recomendable es brindar atención al colaborador. Por ello, se sugiere una vez finalice la entrevista, registrar los elementos relevantes para la jefatura, especialmente aquellos que pueden orientar el proceso formal de evaluación, y el posterior seguimiento de lo acordado.

Cabe señalar que los pasos señalados corresponden al diseño de una entrevista de retroalimentación estandarizada. No obstante, dado que el feedback será necesario cada vez que una determinada situación lo amerite, es posible simplificar el proceso, ajustándolo a la frecuencia de los contactos que se requieran.

Resultados de la retroalimentación: los acuerdos o compromisos

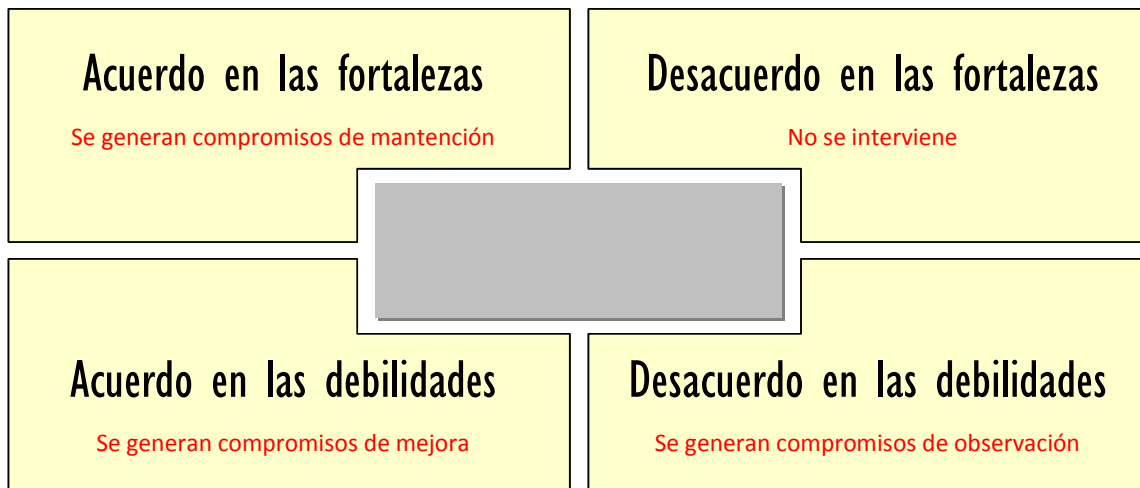
Otra herramienta, esta vez útil para enfrentar los resultados concretos de una entrevista de retroalimentación (especialmente aquella que ocurre en el proceso o al final de un período de desempeño), es la **Matriz de Acuerdos/Desacuerdos y Tipos de Compromisos**. Esta herramienta, que tiene como base el análisis FODA, permite facilitar la visualización de resultados probables, disminuyendo la tensión de la retroalimentación al proponer mecanismos sencillos para resolver las eventuales discrepancias.

Según este modelo, al contrastar los juicios sobre el desempeño que tienen jefatura y colaborador, es posible que surjan cuatro salidas posibles:

- Acuerdo en las fortalezas: La jefatura y el colaborador coinciden en aquellos aspectos mejor logrados en el período de desempeño. No se genera conflicto.
- Acuerdo en las debilidades: La jefatura y el colaborador coinciden en aquellos aspectos menos logrados en el período. No se genera conflicto.
- Desacuerdo en las fortalezas: Si bien el colaborador no percibe como fortalezas aquellas que sí identifica su jefatura, no hay conflicto.
- Desacuerdo en las debilidades: La jefatura percibe debilidades que no son consideradas como tal por el colaborador. Es un área de confrontación de juicios.

El siguiente esquema⁴ muestra el tipo de compromisos que se propone generar en cada polo de acuerdos/desacuerdos en este proceso de diálogo. Es importante recordar que el propósito de la retroalimentación es generar aprendizaje, que posibilite la mejora del desempeño:

⁴ Este modelo ha sido organizado y sistematizado por el Centro de Psicología Empresarial de la Facultad de Psicología, de la Universidad del Desarrollo.



Los compromisos de mantención apuntan a sostener en el tiempo aquellos aspectos mejor logrados, de manera que sea explícita la valoración, y no se produzca un descenso en el estándar alcanzado.

Los compromisos de mejora se definen para disminuir brechas de desempeño entre el estándar esperado y el obtenido. Como tal, demandan no sólo acciones de parte del colaborador, sino también de la jefatura, toda vez que éste debe intentar proveer o buscar los mecanismos necesarios para apoyarlo.

En el caso de existir desacuerdo en las fortalezas, y dado que ello no implica conflicto alguno, se sugiere no declarar compromisos.




Finalmente, en caso de desacuerdo en las debilidades, es recomendable generar *compromisos de observación*, es decir, acordar qué aspectos serán especialmente observados en el próximo período en relación con la discrepancia, de modo de objetivar los juicios. En general, esta acción genera por sí sola un cambio positivo, por cuanto el colaborador visualiza un aspecto que omitía, y le brinda atención que se traduce en mejor desempeño. En definitiva, sin que se impusiera la opinión de uno u otro, se genera aprendizaje y mejora. De modo que se cumple con el propósito de la retroalimentación, al tiempo que se evita el deterioro de la relación laboral.

Respecto a los compromisos de mejora, es importante acordar el rol crítico (prioridades/énfasis) y definir desafíos (selección de intervenciones).

Rol crítico: se refiere al papel esperado, “aquello que la organización espera que la persona haga bien, y con arreglo a lo cual su trabajo será valorado” (Longo, 2006).

Definición de desafíos: Deberán definirse de manera que permita identificar una acción observable y verificable, que permita identificar desafíos concretos.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar algunas intervenciones a considerar en los planes de mejora, según las debilidades identificadas: relación entre causas de déficit en una capacidad y ejemplos de acciones correctivas⁵.

Causas				
Falta de conocimientos (modelos de procesamiento):	Falta de información	Falta de desarrollo en habilidades	Personalidad incongruente con las exigencias del trabajo	Valores o criterios incongruentes con el trabajo
		Tipos de Acciones Correctivas		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Educación • Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de productos y competencia • Análisis de clientes • Mejora del sistema de control de gestión y/o la supervisión • Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar reclutamiento y selección • Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar reclutamiento y selección • Coaching especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Mejorar liderazgo • Comunicaciones de la compañía, Clima organizacional

⁵ Pucheu, Andrés. Algunas precisiones sobre la idea de competencia y sus determinantes en el enfoque conductual. Versión extensa del artículo aparecido en Revista Chilena de Psicología. 2002.

Algunas herramientas para potenciar la retroalimentación

La ventana de Johari

Una herramienta útil para entrenar el rol de retroalimentador y retroalimentado es la denominada “Ventana de Johari”. Este instrumento, proveniente de la psicología cognitiva, fue elaborado por Joseph Luft y Harry Ingham (1955). La combinación de las letras de inicio de ambos psicólogos da el nombre a esta técnica. Si bien es un modelo de análisis que ilustra el proceso de comunicación y la dinámica de las relaciones personales, en el ámbito laboral puede aportar a la visualización de las características comunicacionales propias, lo que cobra especial valor en el contexto de la retroalimentación.

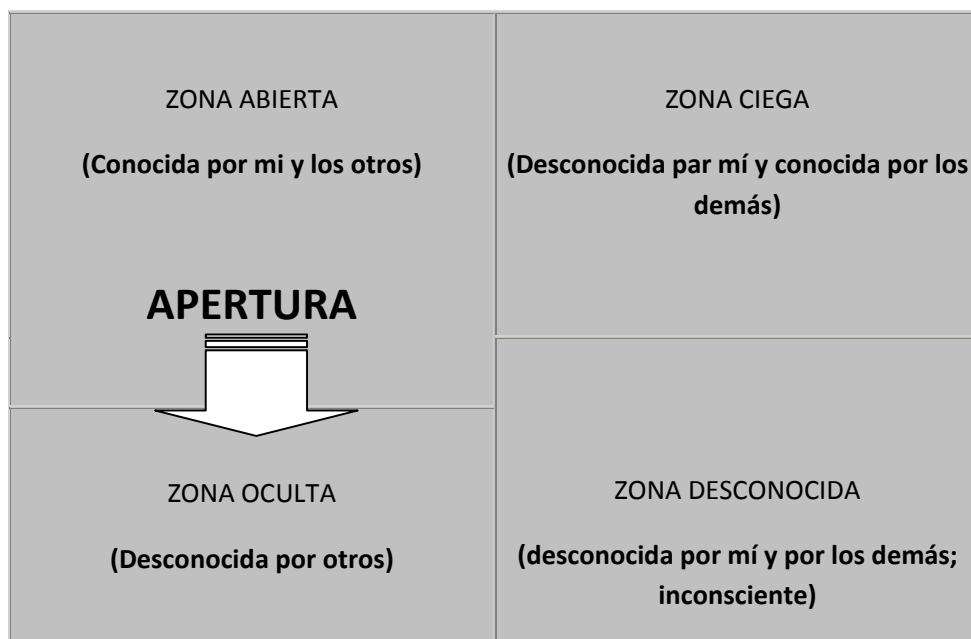
Según el modelo, cada persona puede ser considerada como una superficie dividida en 4 cuadrantes en función del conocimiento que a posee sobre sí misma y que los demás poseen sobre ella.

ZONA ABIERTA Conocida por mi y conocida por los otros	ZONA CIEGA Desconocida por mi y conocida por los demás
ZONA OCULTA Conocida por mi y desconocida por otros	ZONA DESCONOCIDA Desconocida por mi y desconocida por otros (inconsciente)

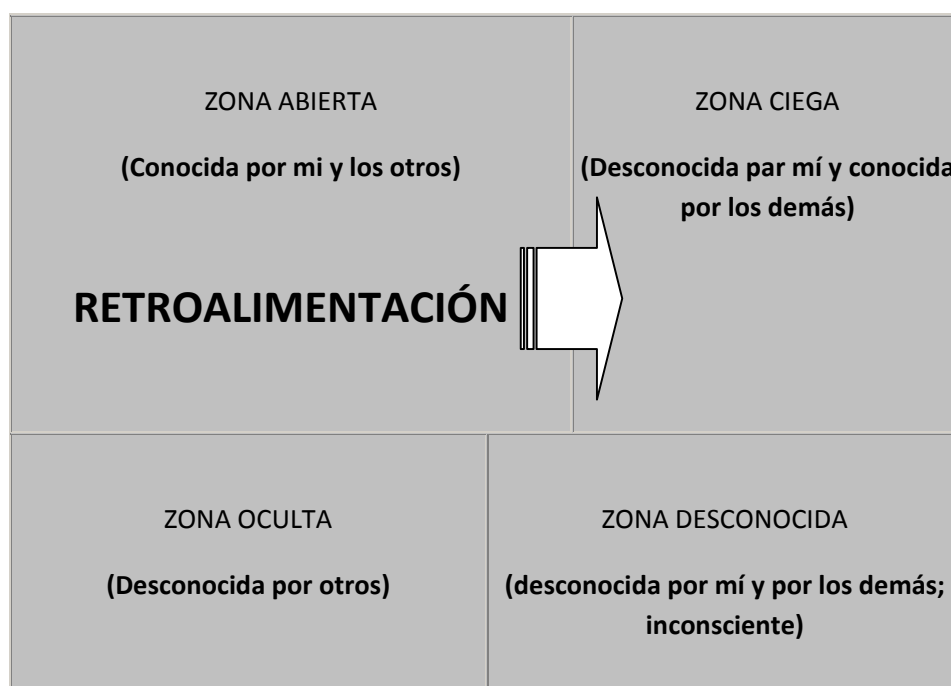
El siguiente ejemplo operacional de la Ventana de JOHARI muestra cómo pueden agruparse en cada cuadrante determinados aspectos:

<p>ZONA ABIERTA</p> <p>Yo y los otros sabemos:</p> <p><i>“Sé que tengo un carácter tranquilo y los demás también lo saben”</i></p>	<p>ZONA CIEGA</p> <p>Yo no me conozco a mí mismo:</p> <p><i>“Yo creo que soy bueno, pero los demás dicen que soy malo”</i></p>
<p>ZONA OCULTA</p> <p>Es mi vida secreta:</p> <p><i>“Tengo un defecto, no quiero que los demás se den cuenta”</i></p>	<p>ZONA DESCONOCIDA</p> <p>Nadie lo sabe, ni yo ni los otros (inconsciente):</p> <p><i>“Ni yo ni los demás sabemos el comportamiento que yo tendría frente a un peligro de muerte”</i></p>

Al ampliar la zona abierta hacia la zona oculta, mejora las comunicaciones: mayor apertura hacia los demás:



Al ampliar la zona abierta hacia la zona ciega, por medio de la retroalimentación, aumenta mi auto-conocimiento.



Otras herramientas.

Tanto en recursos bibliográficos como en la abundante información accesible a través de Internet, es posible encontrar ejemplos específicos de técnicas y herramientas para desarrollar habilidades para dar y recibir feedback.

Por ejemplo, el grupo GERZA, empresa mexicana especializada en dinámicas de grupo, ha desarrollado un simple ejercicio que apunta a fomentar la apertura a la retroalimentación por medio de la retroalimentación anónima, y a proporcionar retroalimentación a aquellas personas que habitualmente inhiben la retroalimentación y la comunicación eficaz. Detalle de esta y otras actividades puede ser consultado de manera gratuita en <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>.

Otros recursos en esta misma línea, es decir, dinámicas grupales orientadas a promover la apertura para recibir retroalimentación está disponible en <http://www.redconsultoras.com/dinamicagrupos/Retroalimentacion.htm>.

Finalmente, a continuación se presentan dos formatos de registro de retroalimentación elaborados por distintos servicios públicos. El propósito de presentarlos es constituir un elemento de base, el que sin duda deberá ser adaptado a las definiciones institucionales propias y específicas que sobre la materia se determinen.

Cabe señalar que en el formato que utilizan diversos servicios, incluyen recomendaciones u orientaciones respecto al proceso de retroalimentación. Esto se ha omitido en los formatos que se presentan a continuación, puesto que ya se ha abordado tales lineamientos a lo largo del documento.

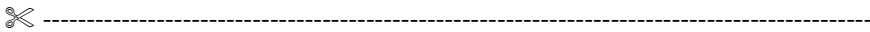
PAUTA DE RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO SERVICIO N° 1

De acuerdo con el desempeño del/la funcionario/a, complete los cuadros a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Desempeños, actitudes o comportamientos que destacan al funcionario/a	Desempeños, actitudes o comportamientos susceptibles de mejorar o reforzar
ACUERDOS Y COMPROMISOS	

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	
Mencionar actividades de aprendizaje, que son necesarias para cumplir con los compromisos formulados, asociándolas a las competencias ya descritas.	
ACTIVIDAD	COMPETENCIA

Cortar y adjuntar esta colilla al Informe de Evaluación o a la precalificación



Reunión de Retroalimentación

<input type="checkbox"/>	Primer Inf. de Desempeño	<input type="checkbox"/>	Segundo Inf. de Desempeño	<input type="checkbox"/>	Precalificación	Año: <input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------

(Marque lo que corresponda)

Nombre precalificador/a _____ Firma _____

Nombre evaluado/a _____ Firma _____

Fecha: _____

PAUTA DE RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO SERVICIO Nº 2

En el siguiente cuadro, señala las **fortalezas**, entendidas como aquellos desempeños, actitudes, comportamientos que destacan al/la funcionario/a y que lo/a hacen competente en su Unidad, y luego identifique aquellos aspectos susceptibles de mejorar/reforzar, por parte del/la funcionario/a, es decir **debilidades**.

FORTALEZAS
DEBILIDADES

Compromisos asumidos

De acuerdo a las Fortalezas y Debilidades reconocidas, evaluador/a y evaluado/a, deberán registrar compromisos que contribuyan a mejorar el desempeño del/la funcionario/a, a fin de subsanar las debilidades y potenciar sus fortalezas, para el próximo período de evaluación y/o de precalificación.

COMPROMISOS

Necesidades de Capacitación

Describir las actividades de capacitación, formales o informales, que sean necesarias para el cumplimiento de los compromisos adquiridos Ej.: Cursos de capacitación, actividades de trabajo al interior del Equipo, autoaprendizaje, etc.

Firma del/la evaluador/a

Nombre:

Firma del/la funcionario/a

Nombre:

Informe de Desempeño N° _____

Observaciones del/la funcionario/a:

Hoja de precalificación _____

Fecha:

Bibliografía

- Alles, Martha. "Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°". Ediciones Gránica. Buenos Aires. 2008
- Aravena, José Miguel. "Mejoramiento de la Efectividad del Proceso de Retroalimentación de los Evaluadores del Sistema de Gestión del Desempeño Institucional". Presentación PowerPoint Curso Taller Servicio Civil. Facultad de Psicología, Centro de Psicología Empresarial, Universidad del Desarrollo. 2010.
- Longo, Francisco. "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas", en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de Presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales. 2006.
- Pucheu, Andrés. "Algunas precisiones sobre la idea de competencia y sus determinantes en el enfoque conductual". Versión extensa del artículo aparecido en Revista Chilena de Psicología. 2002.
- Zeus, Perry y Skiffington. "Guía completa de Coaching en el trabajo". McGraw-Hill Profesional. 2000.

Sitios web consultados:

<http://www.jesusarcas.com>

<http://www.gerza.com>