

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CULTURAL

MARCELO JAVIER LLANOS VARGAS

Licenciado en Sociología, Universidad de La Frontera.

Ilustre Municipalidad de Punta Arenas.

m.llanos.v@hotmail.com

Resumen

El presente artículo tiene por objetivo analizar los sistemas de evaluación de desempeño en el sector público, desde una mirada reflexiva y propositiva, desarrollando una base sociológica y filosófica para un tema contingente y relevante para toda la administración pública. Se parte mencionando algunos axiomas e hipótesis iniciales de la materia. Posteriormente, se realiza un breve análisis desde la perspectiva teórica de Platón a través de su famosa alegoría de la caverna y algunos conceptos mencionados por el biólogo social Humberto Maturana, utilizando un enfoque de modernización del Estado. Se concluye con recomendaciones acerca de las principales implicancias en el comportamiento organizacional de los funcionarios públicos y cómo abordar.

Palabras clave: evaluación de desempeño, institucionalidad pública, comportamiento organizacional.

Abstract

Performance Assessment in the Public Institution and its Cultural and Organizational Behavior

This article aims to analyze the performance assessment systems in the public sector from a reflective and purposeful perspective, developing a sociological and philosophical basis for a contingent and relevant issue for the entire public administration. It begins by mentioning some initial axioms and hypotheses of the matter. Then, it carries out a brief analysis from the theoretical perspective of Plato through his famous allegory of the cave and some concepts mentioned by the social biologist Humberto Maturana, using a modernization

approach of the State. It concludes with recommendations about the main implications in the organizational behavior of public officials and how to address it.

Keywords: performance assessment, public institutionalidad, organizational behavior.

Se pretende abordar la evaluación del desempeño en la institucionalidad pública desde la perspectiva sociológica y filosófica para una gestión del cambio ¿Es factible lograrlo? ¿Qué escenarios deben darse? Antes de comenzar a elucubrar la cultura organizacional que decanta la evaluación del desempeño en los servicios públicos, es necesario plantear algunas hipótesis iniciales que sirven de base para el análisis y posterior reflexión:

- ¿Está arraigada la cultura de la complacencia en el personal público? ¿Existe una codependencia perversa que es continua y permanente en los binomios institucionales (precalificador/precalificado)?
- ¿Es viable un cambio de paradigma, en el sentido de generar una nueva mirada del proceso de evaluación? ¿Qué condiciones tienen que darse?
- Considerando la Ley N°18.834 del Estatuto Administrativo Público y la Ley N°18.883 del Estatuto Administrativo Municipal que estipula las consideraciones generales sobre esta materia ¿Cuál es la incidencia de los Reglamentos Especiales de Calificación Institucionales en el desarrollo del proceso? ¿Son garantes de un óptimo desarrollo del proceso de precalificación?
- ¿Es posible adoptar un nuevo escenario de evaluación de desempeño público, por ejemplo, utilizar sistemas implementados en el sector privado, como la evaluación de desempeño 180 o 360 grados, por competencias, método de escala gráfica u otro alternativo?
- ¿Qué significancia tiene el Sistema de Evaluación del Desempeño en relación con la calidad del servicio que ofrece una institución pública con la comunidad? ¿Es factor determinante? ¿Existe una correlación lógica entre ambas?
- ¿Cuál es su real relevancia o aporte práctico para la gestión del cambio? ¿Se traduce en un mero trámite burocrático?

Estas interrogantes serán analizadas desde una mirada crítica, aplicando elementos teóricos de la Sociología y Filosofía Social como ejes conductores en el desarrollo de la temática y los análisis.

Análisis Sociológico

Para comenzar, es importante referirse a la gestión del cambio institucional que debiera darse en el sector público y sus complejidades, ya que se trata de una tarea titánica que presenta varias aristas. Una de estas está relacionada con los Sistemas de Evaluación del Desempeño, características intrínsecas y transversales a todo el sector público que requiere de cambios institucionales. Sin embargo, se torna muy complicado desde su desarrollo práctico, dado el comportamiento cultural que muestran las personas. Junto con lo anterior:

Si la gestión del cambio en empresas privadas es difícil, toman su tiempo, y no siempre tienen éxito, con mayor prevalencia se dará en el sector público, haciendo que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aún menores (Waissbluth, 2008, p. 2).

A partir de esta situación, surgen algunas inquietudes como «qué cambiar» o «qué herramientas de gestión usar» en el servicio público, pero especialmente «cómo cambiarlo», de manera que los propósitos que se han trazado no se vean truncados en el camino. Tenemos conocimiento que muchas veces los Reglamentos Especiales de Calificaciones han sido cambiados en sus indicadores y/o ítems de evaluación, incluso modificándose la cantidad de variables a medir. Ahora bien, las precalificaciones y calificaciones finales continúan siendo similares, a pesar de los cambios metodológicos realizados. Por lo tanto, podría emerger la hipótesis que las precalificaciones son autocomplacientes y complacientes debido a que los indicadores están mal formulados y/o no son atingentes a las funciones desempeñadas por los estamentos (ámbito público) o escalafones (ámbito municipal), transformándose en un argumento no comprobado empíricamente. Entonces, es necesario

volver al análisis general, ya que puede haber funcionarios/as antiguos/as más escépticos/as, incluso muchas veces refractarios/as a las propuestas de cambios o innovaciones con posturas un poco más categóricas.

Tenemos pues una tarea grande: cambiar la cultura organizacional de una institución que puede venir realizando las mismas prácticas durante años. Por ejemplo, podría ser difícil para un/a funcionario/a nuevo/a en una institución, evaluar el desempeño de un/a funcionario/a que tiene más de 30 años de servicio —incluso, el/la evaluado/a pudiera no gozar de buena percepción en cuanto a su desempeño por parte de jefaturas anteriores y/o pares, pero que, paradójicamente, durante toda su carrera funcionaria ha sido evaluado con nota máxima 7,0. Así, ¿Qué se puede hacer en estos casos? En principio, existen dos posibilidades: continuar en la misma senda, ya que es difícil romper la práctica instalada de antaño; o bien, apostar por un cambio de paradigma que pudiera traer consigo algunos riesgos, relacionados con reclamos —incluso, en casos más extremos, algunas denuncias de parte de los/as evaluados/as si las notas no son las esperadas. En este caso, lo importante para los evaluadores es actuar con la mayor claridad posible, con fundamentos y evidencias de respaldos que aseguren un accionar adecuado y óptimo. Aun cuando traiga cuestionamientos y enjuiciamientos personales del entorno laboral, el proceder debe estar avalado por argumentos técnicos sobre todo contando con un portafolio de evidencias.

Dicho lo anterior, pues bien ¿Cuántos están dispuestos a correr aquel riesgo? Quizás estamos más preocupados de generar lazos y buscar la aceptación social, especialmente las personas que llevan poco tiempo en una institución. El problema radica muchas veces en una visión más macro en relación con nuestra idiosincrasia y su decantación natural en nuestras organizaciones, en tanto evitar el rechazo y tomar la decisión de acoplarse a una cultura organizacional anquilosada por años en sus costumbres en desmedro de la innovación y la posibilidad de aplicar acciones impopulares —que sólo «servirían» para alejarse de las personas y construir representaciones sociales negativas de las mismas. Recordemos que las confianzas son generadas por experiencias conjuntas y es trascendental para un óptimo trabajo en equipo. Una evaluación real a un precalificado (en caso de ser negativa y con todo lo que ello implica) podría sentenciar las relaciones a futuro, en donde la metodología y los

indicadores utilizados pasarían a un segundo plano. Por tanto, surgen algunas preguntas como ¿Podemos mejorar la calidad de las instituciones? ¿Qué debe suceder para realizar un cambio de paradigma organizacional adecuado? ¿La responsabilidad mayor está en las nuevas generaciones? ¿Cómo se logra romper con los esquemas preestablecidos? Lo más sorprendente es que algunos periodistas han planteado que alrededor del 98% de los/as funcionarios/as públicos están calificados con distinción en lista N°1 (véase Sáez, 2010) y que, además, afirman que las notas no se condicen con un buen sistema de evaluación. El total de funcionarios públicos en Chile, según cifras del INE en el primer trimestre del año 2021, es de 3.397.400 personas, donde el 98% de este total recibe la calificación 7 (la más alta). Este porcentaje se confirma con la base de datos del Servicio Civil.

Ante este escenario, el mecanismo de evaluación del desempeño funcionario no tendría mucha lógica y hace que la medición no sea satisfactoria: el sentido común indicaría que un grupo pequeño sea calificado con evaluación y calificación máxima, un conjunto más amplio y quizás el mayoritario en un nivel intermedio, y el menor grupo de personas con evaluaciones deficientes. No obstante, esto no sucede pues la gran mayoría, por no decir casi toda la institución pública, está encasillada en lista N°1, ante lo cual podríamos plantearnos la hipótesis que el servicio público tiene una excelente calidad de servicio y gestión (de acuerdo con tales datos). Sin embargo, esta situación podría resultar distinta desde la percepción de la ciudadanía, en temas relacionados con atención de público y capacidad de respuesta, sumado a que en los últimos años la eficiencia del servicio público no pareciera haber mejorado en este aspecto.

Por tanto, se reitera el análisis inicial relacionado con los cuestionamientos sobre aspectos metodológicos de los instrumentos de evaluación existentes. Varias instituciones están implementando nuevos sistemas de evaluación de desempeño, invirtiendo recursos financieros y tiempo en su construcción y capacitación con el personal. Se trata de un proceso lento y largo que involucra la participación de diversos actores (direcciones nacionales, regionales, departamentos, gremios y otras especificidades como estamentos y/o escalafones) cuales muchas veces se traducen en modificaciones a reglamentos especiales de calificación y que, al momento de oficializar su funcionamiento, las precalificaciones y

evaluaciones continúan teniendo el mismo comportamiento organizacional de siempre — es decir, pareciera ser que continúa siendo un mero trámite. Por consiguiente, no es muy difícil tener por conclusión que el cambio debe generarse en la propia cultura organizacional, especialmente en las personas, desafío monumental en estos tiempos en donde la inmediatez domina a la razón, en donde lo urgente es más que lo importante y en donde todo es requerido con rapidez. Entonces, ¿Qué tan importante es tener hoy un mecanismo de evaluación del desempeño funcionario? Si acaso no sirve para generar un valor agregado o valorar la real implicancia del desempeño funcionario en la institución, más bien es un cumplimiento de lo contemplado o mandado en el Estatuto Administrativo Público y/o Municipal, en tanto una exigencia que las instituciones públicas deben cumplir por ley.

Se abre la interrogante si la institucionalidad pública está en sintonía con la modernización del Estado o bien, al menos, hay un intento de posibilidad por cambiar el paradigma de evaluación del/de la funcionario/a público —o bien, se realiza sólo por cumplir con una de las premisas fundamentales de los estatutos, sin la capacidad de reflexionar por un mecanismo transformador en la gestión de personas al servicio de los procesos de calidad. Por su parte, pareciera que el sistema de evaluación de desempeño deja escasas —por no decir nulas— posibilidades de mejorar, puesto que el margen de error en las funciones no existe prácticamente desde el punto de vista numérico de la nota. Esta situación, a su vez, por cierto, imposibilita que las instituciones puedan tomar decisiones importantes respecto de la continuidad de algunos/as funcionarios/as. Por ejemplo, las no renovaciones de calidades jurídicas a contrata a fines de año propician alternativas de apelaciones ante Contraloría y/o instancias judiciales que, en muchos casos, han revertido las decisiones ejecutivas, donde los argumentos más poderosos serían la lista de distinción o calidad de buena que poseen la mayoría de las personas. Este último escenario sería aparentemente una consecuencia directa del mal uso de las metodologías destinadas para la evaluación, en donde se soslayan conductas, comportamientos y gestiones deficitarias de algunos/as funcionarios/as por diferentes motivos: no sirve de nada realizar una evaluación objetiva, señalarían algunos evaluadores; la Junta Calificadora podría subir las precalificaciones; el/la funcionario/a seguirá demostrando las mismas debilidades, pues no existen medidas ejemplificadoras; los/as

representantes de estamentos y/o escalafón defenderían a todo evento a los/as funcionarios/as sin hacer un análisis imparcial caso por caso; algunas jefaturas directas podría ser acusadas en algunas instancias institucionales de persecución o maltrato laboral; algunos/as funcionarios/as con antigüedad podrían adoptar una actitud desafiante como precalificados, generándose una relación de poder-saber confusa que puede adquirir un contrasentido con la estructura de la organización. A todas posibles razones, además, desde el año 2000 en adelante se viene dando un estadio de profesionalización paulatino del servicio público donde han irrumpido jefaturas generacionalmente jóvenes, lo cual también puede traducirse en una dificultad explícita en las relaciones interpersonales y pudiendo impedir una armonía normal en dicha dualidad. Esta dualidad, a su vez, en algunos casos se ve afectada en los procesos de gestión y reflejada en los mecanismos de evaluación de desempeños, siendo pocos asertivos y condicionados a la historia de la institución. Así, se genera pues un círculo vicioso muy difícil de erradicar, pero no imposible de desafiar con una nueva mentalidad que debiera ser colectiva y solidaria en su conjunto —en el sentido de instalar un sistema virtuoso beneficioso para todo el aparato público con el objetivo de instaurar una nueva cultura organizacional.

De acuerdo con lo precedente, queda la interrogante ¿Cuál es la importancia de la evaluación de desempeño y calificación? Y formulada desde su arista práctica ¿Sirven realmente las categorías (lista 1-distinción, 2-buena, 3-condicional y 4-eliminación) para desarrollar capacitaciones, procesos de promoción, estímulos, incentivos o desvinculación?

Algunos autores como Contreras y Pacheco (2009) o Larraín (2009), han planteado en el libro *Un Mejor Estado para Chile* propuestas de modernización y reforma. Sostienen que el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño público no contribuye pudiendo aportar mucho, pues debiera servir para las promociones o ascensos para los concursos internos. En algunas instituciones existen compensaciones asociadas a la buena evaluación de desempeño. Sin embargo, en la práctica, por un lado, como la mayoría de las/os funcionarias/os están calificados en lista 1, en los ascensos se priorizan criterios distintos al mérito que debiera generar el sistema (como es el caso de la antigüedad). Por otro lado, el desempeño funcionario también pudiera resultar tendencioso y poco justo, pues las precalificaciones

más reales pueden estar dirigidas a personas con menor carácter, sumisas o con poca capacidad para refutar; a su vez, las menos reales se realizan con personas que proyectan cierto grado de respeto, carácter y antigüedad en la institución, quienes, además, ostentarían una suerte de «poder virtual» que no generaría aparentemente una precalificación que se condice con el desempeño verdadero, lo cual puede configurar un beneficio mutuo entre evaluador y evaluado.

Abordaje desde una Mirada Filosófica

Al abordar la temática del Sistema de Evaluación de Desempeño con base en el conocido *mito o alegoría de la caverna* de Platón. Este mito, en el caso de las instituciones públicas, se aprecia marcadamente: podemos ver a funcionarios/as públicos que adoptan posiciones fragmentadas de rechazo ante posibles cambios organizacionales y aparentemente no se visualiza la voluntad de reflexionar hacia algunas propuestas de cambios. En este sentido, las personas en el ámbito público nos hemos convertido en «animales de costumbres» como señalara el escritor Charles Dickens (Ortega, 2013), afirmación confirmada después por la *Northeastern University* de Boston (EEUU), pues los/as funcionarios/as públicos aceptan la rutina diaria laboral con una disposición aferrada a la no innovación, con baja posibilidad de análisis para propender al cambio —lo que el biólogo y filósofo Humberto Maturana denominó como «fanatismo», cuya óptica será analizada más adelante, porque además se suma al temor y amenaza a nuestras creencias, hábitos personales y organizacionales.

De esta manera, vamos observando que las personas que ingresan a las instituciones públicas van adoptando ciertas tradiciones sin analizar si aquellas costumbres organizacionales tienen una base fundamentalista o no (justificación), más aún al considerar que los tiempos van cambiando. Esta situación provoca una doble contingencia. Por un lado, nos convierte en esclavos de nuestra historia y cultura organizacional. Por otro lado, nos transforma en sancionadores y prejuiciosos con las personas que tienden a reflexionar de manera distinta, pues estas cuestionan lo comúnmente aceptado (comportamientos, actitudes, procedimientos, gestión técnica y procesos tradicionales).

Por tanto, las instituciones pueden evolucionar positivamente en la medida que exista la disposición de hacerlo, que tengan el convencimiento de un cambio real, considerando que los tiempos son dinámicos y donde no existe una verdad absoluta sino una verdad cultural que es relativa. Por ejemplo, las personas de la caverna de Platón están encadenados en su condición estática de mirar la vida y el futuro, porque quizás tal es la posición más conveniente, una costumbre instalada, aun cuando estaban reprimidos y restringidos. En este sentido, la caverna de Platón nos plantea la posibilidad de colaborar para que las/os colegas, o quizás nosotros mismos, encontremos la luz, con el probable riesgo de resistencia y crítica, ya que se producen visiones distintas entre los funcionarios públicos, donde las personas que logran salir fuera de la caverna también logran ver la luz con base en ideas innovadoras en la gestión pública, teniendo la opción de transmitir esos nuevos conocimientos de manera clara y audaz a los que aún se mantienen encerrados y estáticos en su reflexión. Son pues estas últimas personas quienes se encuentran en la oscuridad de la caverna (realizando los mismos procesos institucionales de siempre) con una disposición de cuestionamientos, matándolos «metafóricamente» como señala el filósofo, pues se trata de un tema de percepciones institucionales (tal cual lo retrata la caverna de Platón). En consecuencia, es importante apostar por la cautela y vivacidad, en el sentido de decidirse por la comunicación asertiva, instalando temas e innovaciones de forma paulatina en busca de resultados positivos.

Pues bien, de acuerdo con esto, podemos reflexionar en lo siguiente. Como institución pública cualquiera sea ¿Estamos viviendo adentro o afuera de la caverna? ¿Cómo se establece la normalidad? ¿Quién establece esos parámetros? Si hay normalidad es porque también existe anormalidad. Probablemente, varios somos prisioneros de la caverna: a veces nos llevamos por un mundo de sentidos interpretando la realidad, adoptando conductas de autoengaños y mentiras. El «mundo de las ideas» se presenta como un desafío organizacional importante, pero quizás no todos están dispuestos o preparados porque estamos atados a nuestras cadenas. Luego, podríamos preguntarnos ¿Cuáles son nuestras cadenas? ¿Nuestros prejuicios? Pues bien, todo se reduciría a un tema de saber, donde los prisioneros somos nosotros mismos. Incluso, podríamos estar manejados pensando que somos libres

porque aquella situación es más cómoda: la herencia cultural conspira a favor de nuestras necesidades, por lo que a veces no estamos dispuestos al análisis crítico respecto de nuestra real contribución a la organización, especialmente porque en el mundo de sombras se vive mejor y aparentemente más tranquilos que en el mundo real. Sin embargo, este último, además de serlo, nos abre a la perspectiva de la crítica, entendimiento y autorrealización, todos estos elementos forman parte de la misma cadena lógica que tiene un efecto de sinergia positiva para todos los procesos institucionales cuando las instituciones deciden por este camino, incluido el sistema de evaluación del desempeño. Entonces, tenemos que existe una dicotomía entre lo real y lo aparente: tal vez somos realmente prisioneros de la caverna, lo que puede traducirse en un estadio de paradigma permanente. Pero, tenemos que todo lo que había funcionado correcto supuestamente hasta ahora, podría resultar cuestionable, aumentando el saber y tomando la decisión de salir de la caverna, al mundo real y de las opiniones (como señala Platón). Es decir, si adoptamos una actitud más flexible a los cambios y a una mirada positiva de nuestras evaluaciones de desempeño laboral, teniendo en cuenta que sean positivas o negativas, siempre nos dejará algo para mejorar, reforzar o mantener como fortaleza en nuestras funciones aportando a nuestro desempeño laboral, teniendo la firme convicción que las ideas e iniciativas son dinámicas. Sin embargo, persistiendo, de nosotros depende seguir con las mismas prácticas o avanzar en los aspectos hacia la mejora organizacional (salir de la caverna y ver la luz).

Ahora bien ¿Cómo es posible liberarse de las ataduras? La lógica nos hace pensar en la liberación como fruto de la toma de conciencia individual y como núcleo de libertad en todo ser humano. De esta manera, si nosotros como funcionarios públicos somos liberados saliendo de esta famosa caverna, lograremos comprender ciertas cosas y apreciar nuevas formas, con la dificultad inicial que ofrece el sol nunca visto antes. Se transforma en una posible dificultad al principio, considerando que la adaptación a los cambios es gradual, especialmente en el personal antiguo y con calidad jurídica más estable; no obstante, tenemos que estar convencidos que puede presentarse como una instancia propositiva y de mejora a nivel individual y de toda la organización ¿Qué hacer entonces? ¿Cómo se desenmascara la realidad? Tratando de interpretar la alegoría de Platón, naturalmente se trata de un

desafío difícil porque pueden existir ciertas diferencias entre compañeros, especialmente con quienes no han salido aún de la caverna y oscuridad. Quienes no han salido, pues, tienen una postura de mayor resistencia para comprender que haya una realidad distinta; quizás son incrédulos/as en tal verdad que sólo las personas que han decidido verla y conocido la ostentan como experiencia y aprendizaje; y estas últimas personas probablemente se encuentran con la dificultad de transmitirla, fundamentalmente por una tendencia a la resistencia de parte de sus colegas y funcionarios/as, generándose una problemática organizacional de dos grupos con distintas cosmovisiones.

Figura 1

Representación Gráfica de la Alegoría de la Caverna



Nota. Fuente: Alcaz, 2021.

Al respecto, Platón señala que el liberado (y la liberada) es el/la que hace filosofía, porque permite avanzar al conocimiento, poniendo todo bajo sospecha y rompiendo con todo lo establecido. Por ejemplo, la modernización del Estado debe traer consigo cambios en los medios (tecnológicos, recursos, infraestructura, etc.) y mejoramientos en las competencias laborales de los equipos (técnicas, conocimiento, actitudes y relaciones interpersonales), convirtiéndose en un desafío en la actualidad. Por consiguiente, hacer filosofía es salir constantemente de las cavernas a través de la reflexión y nunca renunciar a la pregunta

del por qué, sobre todo por la dinámica de los tiempos y las demandas de la ciudadanía. Así pues, preguntarse si la capacidad de respuesta se ajusta a la realidad actual como, por ejemplo, lo sucedido con la pandemia del COVID-19. Por tanto, las preguntas iniciales, como señala Humberto Maturana, del «¿Por qué?» no tiene una respuesta última. Y, por esto, abre, nos arroja a una conversación infinita, nos obliga a continuar el diálogo: hacer de la pregunta del «¿Por qué?» una continuidad para el entendimiento de las cosas, transformándose de esta manera en un aprendizaje permanente para toda la administración y funcionarios públicos, tal cual se observa en la Figura 1.

Desde el Enfoque de Humberto Maturana y su Vínculo en la Modernización del Estado

Como dijo el político y primer ministro británico Winston Churchill: «un fanático es alguien que no puede cambiar de opinión y no quiere cambiar de tema». Esta interrogante podría verse reflejada perfectamente en el sector público, incluso como un posible obstáculo en los procesos de modernización del Estado, en el sentido de pensar ¿Existe un fanatismo sobre la evaluación del desempeño en la Administración Pública que no nos deja reflexionar sobre las posibilidades de un cambio o mentalidad organizacional?

Los seres humanos desafortunadamente a veces nos ponemos fanáticos. Este fanatismo restringe nuestra reflexión, no nos permite mirar y no nos permite escoger, quedamos atrapados en el fundamento de nuestro fanatismo y no estamos dispuestos a reflexionar sobre los fundamentos de lo que decimos o hacemos. Por ejemplo, si el fundamento es religioso, no estamos dispuestos a reflexionar sobre este tema porque consideramos que está bien, convirtiéndose en el camino de nuestro fanatismo. Con todo, está la opción de la reflexión (peculiar del ser humano) que nos permite analizar, soltar certidumbre y escoger libremente. Surgen preguntas también acerca de ¿Qué es lo que daña al ser humano o lo tiene atado a algo que no le permite reflexionar? Por todo esto, Maturana señala que los seres humanos necesitan de otros seres humanos para la interacción social y que requieren de un convivir de mutuo respeto, con base en la honestidad, en confiar en el espacio que estamos creando con otras personas que constituyen nuestro mundo.

Los autores Berger y Luckmann (1967) han planteado en su texto la construcción social de la realidad. En este mismo análisis de valores y/o antivalores humanos, Maturana se refiere sobre el concepto del engaño. Por tanto, vuelve a relevar la significancia de la reflexión, en el sentido que las personas que no están dispuestas a dialogar y reflexionar sobre las consecuencias de sus opiniones o actos están sumidas en un estado de fanatismo. Ahora bien, surge la siguiente inquietud ¿Es posible convertir a un/a fanático/a para sacarlo de su posición recalcitrante? Esto puesto que el fanático no es necesariamente así porque está distorsionada su realidad: también puede serlo por emociones como el miedo para evitar el error, enfrentar algo nuevo y/o distinto. Por tanto, desafiar algo que eventualmente saca del error puede producir un cuadro de miedo y ansiedad, pues es la alternativa que puede modificar la posición cómoda y de confort en la cual nos podemos encontrar, donde el costo social y anímico podría ser difícil de asumir.

A su vez, ante una situación amenazante ¿Qué deseo conservar? Así, algo que es propio, la vida, el respeto por mí mismo, la dignidad ¿Vivir a cualquier manera? Entonces, los seres humanos tenemos la capacidad de escoger, dice Maturana. Abogar por un cambio de paradigma en la evaluación del desempeño puede resultar amenazante para el personal y ante una situación de este tipo ¿Qué deseamos conservar? ¿El confort colectivo de las buenas notas y de estar en lista 1? ¿O ser críticos y autocríticos para tener un margen de mejora que permita mejorar el desempeño laboral de toda una institución?

Por lo precedente, aflora otro postulado de Maturana ¿Estamos teniendo una convivencia con conversaciones honestas? Para ello, las personas (funcionarios/as) deben estar dispuestos a reflexionar de acuerdo con el aprendizaje anterior, especialmente quienes cuentan con mayor antigüedad en las instituciones ya que supuestamente pueden experimentar mayor dificultad de reflexión y diálogo honesto —no porque no quieran, sino porque no están acostumbrados a hacerlo (no cesa de ser una conjetura en todo caso, donde el desafío es concientizar a los funcionarios/as para un nuevo aprendizaje).

La honestidad es un modo de vivir, *ergo*, es acción. En este sentido, podría resultar más fácil para las/os funcionarios/as nuevos cambiar el sistema de evaluación de desempeño utilizando el valor de la honestidad a través del hacer (aplicación práctica). Sin

embargo, debe ser un desafío de toda la institución y personal. Maturana señala que las personas que no están dispuestas a reflexionar: justifican ciertas conductas y no están dispuestas a cambiarlas, porque esto les puede generar dividendos negativos y de no conformidad. Luego ¿Estamos siendo honestos con nuestros argumentos? Es difícil trabajar con personas que no son honestas por las confianzas y vínculos. La honestidad es la consecuencia positiva de lo que queremos conservar, por esto, escojo algo a través de la reflexión. Otro valor es la ética: con base en esta se puede escoger mejor. La ética es fundamental en el servicio público.

Lo importante es que las instituciones públicas se pregunten qué quieren conservar o no. Las organizaciones las hacen las personas y deben estar al centro como fenómeno, porque son vitales para la organización y deben perseguir el valor y ética estatutaria. Entonces, ¿De qué manera se puede poner en el centro a las personas? ¿Cómo se pueden reposicionar? Pues tiene que existir la voluntad colectiva para hacerlo. Por ejemplo, en la evaluación del desempeño es importante lo teórico y porque lo estipula la normativa institucional: pero, no basta sólo con esta mirada, es significativo hacerlo desde lo práctico también, al menos en apariencia —en el sentido que nunca hay tiempo para llevar el proceso de la forma más adecuada y con una impronta positiva sus resultados. Entonces, es necesario tender a poner a las personas en el centro, en lo bueno y en lo malo, considerando en primer lugar el reconocimiento para que puedan reposicionar a las personas como importante, que se le reconozca su contribución —esto cuya responsabilidad recae en las jefaturas y en su estilo de liderazgo.

¿Por qué es importante el reconocimiento de las personas en las organizaciones? Es importante y fundamental para mantener una buena convivencia en la organización. De esta manera, esta declaración pública da sentido positivo: las personas se sienten parte de una comunidad honesta y colaboradora. En esta línea, es fácil advertir la honestidad en la comunidad a la que se pertenece, pues se configura en las relaciones interpersonales y se percibe en las formas de convivencia, en la consolidación de las relaciones y vínculos sociales.

Por su parte, es necesaria la colaboración, siendo fundamental para el surgimiento del lenguaje porque vivimos en el mundo de la desconfianza. Las personas nos hemos ido

atomizando y convirtiéndonos un tanto egoístas: vivimos en una cultura bipolar, la incertidumbre del futuro. Por este motivo, la confianza y honestidad se transforman en fundamentales para la colaboración organizacional.

Asimismo, es importante señalar que nunca es conveniente sobrevalorar el reconocimiento positivo, dejando de ser honesto en lo negativo, situación que se puede observar en la evaluación del desempeño. Por esto, es fundamental ser honestos en señalar lo que nos molesta o lo que esperamos de los otros, pues la sobrevaloración podría surgir para evitar el conflicto. De esta manera, la cultura organizacional que predomina en las instituciones públicas es la de evitar el conflicto, donde la premisa fundamental debiera ser la honestidad, la transparencia en lo bueno y malo del desempeño funcionario, sumado a lo que se espera del otro.

De igual forma, para ser honesto tengo que estar en el centro de mí mismo, puesto que, si existe miedo a que me puedan perseguir, desvincular o poner fin a mi contrato, es imposible alcanzar este estadio ¿Cómo actuar en estos casos? Por ejemplo, una jefatura que necesita que sólo le obedezcan y demuestra un fuerte carácter no se respeta a sí mismo, ya que esconde una actitud insegura que sólo es reforzada con la necesidad que los/as subalternos/as le obedezcan, instalando un sistema de opresión y poca confianza. Así, es difícil adoptar o relacionarse de tal manera, pues a quien le gusta obedecer situaciones, le terminan sometiendo. Por esto, la colaboración —valga la redundancia— mutua es fundamental en los equipos de trabajo.

Por tanto, las organizaciones deben aspirar a ciertos estándares de calidad y convencidos de la real contribución del Sistema de Evaluación del Desempeño en el sector público. Hay que hacerlo, como dice Maturana, con un ánimo de colaboración y con base en conversaciones honestas. Por esto, son importantes las instancias de conversación transparentes para el crecimiento personal y organizacional.

Conclusión

De acuerdo con los planteamientos anteriores, es importante que las instituciones públicas se inserten, motiven y tengan la predisposición para adoptar un cambio de paradigma relacionado con la ejecución de los sistemas de evaluación de desempeños. De esta manera, se puede propender hacia una mejora de tal desempeño y, por tanto, de las organizaciones.

Para ello, es vital que las instituciones, a través de sus direcciones o subdirecciones de Gestión de Personas, puedan impulsar un cambio de mentalidad en la forma de percibir el sistema de evaluación de desempeño, partiendo por los/as mismos/as funcionarios/as que están vinculados con el proceso. Por ejemplo, con las notificaciones de la calificación al personal, ya que muchas veces estos/as mismos/as funcionarios/as construyen un ambiente de rótulo negativo con el personal que no tiene nota 7 en todos los factores. Las capacitaciones deben estar dirigidas en función del trabajo reflexivo y grupal, priorizando capacitaciones anuales al personal con la finalidad de valorar, por ilustrar: si las/os funcionarias/os están en conocimiento de los procedimientos de evaluación de desempeño de la institución; si existe conocimiento bajo qué ley o, en general, normativa se rige; si hay comprensión del procedimiento de calificaciones que se realiza dentro de la institución. Pero, fundamentalmente, talleres y charlas de concientización y motivación del personal respecto de la real significancia que se tiene que atribuir a la evaluación del desempeño, desde un análisis cualitativo y su relevancia. Para lograr el objetivo deseado y su buen desarrollo, es importante considerar diferentes dinámicas grupales o técnicas metodológicas como *focus group*, lluvia de ideas, entrevistas, mesa redonda, etc.

Es relevante señalar que la discusión teórica acerca de este tema es bastante escasa. Por tanto, es necesario abrir la óptica a otros análisis, sirviendo el presente artículo como insumo para futuros trabajos investigativos cualitativos de percepciones sociales del/de la funcionario/a público/a, con análisis de contenido de estos resultados, ya que es importante obtener comprobación empírica. Por lo tanto, estos antecedentes pueden servir como información preliminar para eventuales estudios para un desarrollo más acabado de la materia.

Finalmente, cabe señalar la importancia de hacer el ejercicio de practicar un cambio organizacional en los diferentes estilos de evaluación del desempeño que se ejecutan en la institucionalidad pública, independiente del indicador o metodología establecida para la evaluación de aquel. Aparentemente, esto no sería un problema sino la forma en que se percibe y es ejecutado, siendo necesario apostar por un cambio en la mentalidad organizacional de forma colectiva, contribuyendo así con el desarrollo individual y grupal de las organizaciones públicas.

Referencias

- Alcaz, R.** [@rafael_alcaz]. (30 de junio, 2021). *La Alegoría de Caverna, escrita por Platón describiendo un diálogo de Sócrates con su hermano* [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CQvckgeIIUy/>
- Badion, A.** (2013). *La República de Platón*. Fondo de Cultura Económica.
- Berger, P., y Luckmann, T.** (1968). *La Construcción Social de la Realidad*. Amorrortu Editores.
- Blumemberg, H.** (2004). *Salidas de la Caverna*. Antonio Machado Libros.
- Ferrater, J.** (1979). *Diccionario de Filosofía*. Alianza Editorial.
- Maturana, H.** (2020). *El Sentido de lo Humano*. Paidós.
- Maturana, H.** (2020). *La Objetividad. Un Argumento para Obligar*. Paidós.
- Maturana, H., y Dávila, X.** (2019). *Historia de Nuestro Vivir Cotidiano*. Paidós.
- Platón.** (1997). *La República*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.