

POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RRHH

Marzo 2023

Índice

1- Objetivo	4
2- Responsabilidades	5
3- Beneficios esperados de esta política	5
4- Modelo de Competencias	6
5- Escala de evaluación	7
6- Proceso	7
7- Calibración	8
8- Planes asociados a los resultados	8
9- Sinergia con otros subsistemas de recursos humanos.	9

1- Objetivo

Nos proponemos brindar una herramienta para que cada persona que trabaja en ANII se pueda desarrollar profesional y personalmente, a través de un ciclo permanente que combine la evaluación de su desempeño y un plan y proceso de mejora hasta la próxima revisión.

Objetivo General:

Gestionar de forma continua y sistemática la performance de todos los colaboradores de manera de crear una cultura del desempeño, evaluación y aprendizaje.

Objetivos Específicos:

El Objetivo General lo lograremos a través de los siguientes objetivos específicos:

1. **Retroalimentar** a través de instancias formales de evaluación brindando a cada persona información acerca del grado de desarrollo en el desempeño de las competencias laborales a través de comportamientos o conductas que se observan en el trabajo del día a día.
2. **Orientar el desempeño** de las personas, estableciendo las posibles mejoras entre el desempeño alcanzado y el esperado para la posición.
3. **Elaborar planes de acción de mejora** y aprendizaje, tomando como referencia las competencias y los objetivos pre establecidos.
4. **Reconocer el desempeño** de la persona que logra alcanzar niveles deseados de desempeño y cumple exitosamente con planes de mejora pre acordados.
5. **Generar las condiciones** para que cada persona desarrolle al máximo sus capacidades a lo largo de su permanencia en la Agencia.
6. **Generar una base de información** para la toma de decisiones en materia de gestión de los recursos humanos.
7. **Tender un puente de comunicación entre cada jefe y sus colaboradores**, que posibilite establecer qué se espera de cada colaborador y la forma que pueden mejorar su desempeño.

2- Responsabilidades

- Es responsabilidad del **Coordinador General y el Presidente**, velar por el seguimiento y promoción de esta política que desarrolle en el largo plazo una cultura del desempeño, evaluación y aprendizaje continuo combinada con planes de mejora.
- Es responsabilidad del **Coordinador General** revisar de forma anual esta Política y Procedimiento de Evaluación de Desempeño; proponiendo, en caso de considerarlo pertinente, los cambios necesarios.
- Es responsabilidad del **equipo de Recursos Humanos** contribuir en la generación y desarrollo de la cultura de evaluación y mejora del desempeño, por medio de la planificación y

acompañamiento de las instancias de evaluación formal, así como facilitar las condiciones para que los líderes y colaboradores realicen una retroalimentación permanente durante todo el año.

- Es responsabilidad del **equipo de Recursos Humanos** cumplir con el despliegue de las diferentes etapas del proceso de Evaluación de Desempeño, establecidas en el procedimiento.
- Es responsabilidad de **todos los líderes de la Agencia** facilitar la cultura de la evaluación y ser protagonistas en la ejecución del proceso. Esto se concreta en la responsabilidad de llevar adelante la evaluación de cada uno de sus colaboradores, efectivizar la retroalimentación continua y junto con su colaborador identificar sus fortalezas, las oportunidades de mejora y cómo superarlas.
- Es responsabilidad de **cada colaborador** adueñarse y ser el responsable de su propio crecimiento y desarrollo personal y profesional. A esos efectos, deberá capitalizar con la mayor eficiencia posible todas las oportunidades de retroalimentación, como principal fuente de aprendizaje, y participar de las oportunidades que se le ofrecen (capacitación, participación en proyectos, entre otros).

3- Beneficios esperados de esta política

Beneficios para los colaboradores:

- Conocer **las reglas del juego**, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño (competencias, criterios y conductas o comportamientos que se observan en el trabajo) que la organización valora más en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son **las expectativas** de su jefe acerca de su desempeño, qué se espera de su trabajo, cuáles son sus fortalezas y dónde están las oportunidades de mejora.
- **Participar con su jefe** de la definición de los planes de mejora de su desempeño para el ciclo siguiente, de forma de ser protagonista de la mejora y de que se generen oportunidades para su crecimiento y desarrollo en la organización.
- Saber cuál es el **camino y los pasos a seguir** con el fin de mejorar su desempeño.

Beneficios para los líderes:

- **Evaluar** mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores con base en las competencias que la organización ha definido como críticas y sobre todo, contando con un método de medición sistemático y que aplica transversalmente a toda la Agencia.
- **Proponer medidas y planes** orientados a desarrollar a sus colaboradores, contribuyendo en la construcción de la cultura del desempeño.
- **Comunicarse con sus colaboradores** favoreciendo la comprensión del sistema de evaluación del desempeño y principalmente, agregando a la comunicación del día a día, instancias formales y registros de la manera como está desarrollándose su trabajo.

Beneficios para la Agencia:

- **Contar con un relevamiento del desempeño de sus recursos humanos** para tomar decisiones en materia de gestión y desarrollo, en base a información confiable y sistémica.
- Poder dar **mayor dinámica** a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los colaboradores, estimulando la productividad y mejorando las relaciones entre las personas en el trabajo.
- Poder **identificar** a los colaboradores que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de trabajo y plantear planes de acción para la mejora.

4- Modelo de Competencias

Competencia	Definición
Profesionalismo	Demuestra su habilidad profesional poniendo en acción sus conocimientos y su capacidad técnica, se mantiene actualizado en su ámbito de conocimiento realizando las tareas de forma de lograr los objetivos planteados.
Orientación a resultados	Es la capacidad de realizar el trabajo en atención al logro de los resultados del grupo de trabajo, asistiendo activamente al logro de los objetivos de la agencia, teniendo en cuenta aquello definido como urgente e importante.
Adaptabilidad y flexibilidad	Son aquellos comportamientos en los que demuestra su capacidad de adaptarse con rapidez a los cambios y a las situaciones no previstas, sin perder la calidad y efectividad de su trabajo.
Trabajo en equipo	Son aquellos comportamientos que sostienen el trabajo colectivo, considerando su aporte individual y el de los demás, de modo que el resultado del equipo sea aún más valioso que su aporte individual. Con ésta competencia se asegura el logro de los objetivos del equipo donde trabaja y colabora para que los demás también logren sus cometidos.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad y entrega, demostrando con conciencia en sus acciones la importancia de cumplirlo en tiempo y con la calidad esperada.
Iniciativa y proactividad	Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta de modo activo, toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y se adelanta a los problemas o emergentes. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
Relacionamiento	Capacidad de entender a los demás y ponerse en su lugar, brindar un trato amable, tanto a colegas, superiores, investigadores, beneficiarios, proveedores o terceros en general de forma tolerante y respetuosa con el objetivo de favorecer el ambiente laboral.

5- Escala de evaluación

1 - Muy por debajo de lo esperado: son aquellos comportamientos asociados a la competencia en los que hay ausencia o el nivel de desarrollo de la misma, es prácticamente nulo.
2 - Por debajo de lo esperado: son aquellos comportamientos asociados a la competencia en los que el nivel de desarrollo de la misma es insuficiente para lo que se requiere en el cargo.
3 - De acuerdo a lo esperado: son aquellos comportamientos asociados a la competencia en los que la persona desarrolla correctamente y es consistente en su trabajo.
4 - Por encima de lo esperado: son aquellos comportamientos asociados a la competencia en los que eventualmente se ha destacado por encima de lo esperado.
5 - Muy por encima de lo esperado: son aquellos comportamientos asociados a la competencia en los que permanentemente se ha destacado por encima de lo esperado.

6- Proceso

Es un proceso continuo, sistemático y de frecuencia anual. Consiste en el análisis de la brecha entre la auto-evaluación y la evaluación del líder.

El procedimiento es el siguiente:

- 1- Se habilita el formulario de auto-evaluación. Una vez completado, el evaluador recibe el mismo.
- 2- En paralelo, se habilita el formulario del evaluador que es idéntico al de la auto-evaluación.
- 3- Recursos Humanos revisa y eventualmente calibra la evaluación por área/unidad.
- 4- El evaluador realiza la entrevista de feedback con cada evaluado.
- 5- El evaluado completa sus comentarios finales.
- 6- Cierre de las evaluaciones.

7- Calibración

La calibración es un proceso que establece el estándar para evaluar el desempeño de los empleados en una organización. Garantiza la consistencia y objetividad en la evaluación de los colaboradores, y asegura que la evaluación sea justa y precisa.

La calibración ayuda a minimizar la subjetividad en la evaluación de desempeño y a asegurar que los empleados sean evaluados de manera justa y objetiva. A continuación se presenta la distribución general de resultados que guiará la calibración de las evaluaciones:

	Promedio puntos	distribución típica esperada
Desempeño insatisfactorio (DI)	1 a 1,9	0-5%
Desempeño en Desarrollo (DD)	2 a 2,9	10-15%
Desempeño satisfactorio (DS)	3 a 4,5	55-75%
Desempeño extraordinario (DE)	4,6 a 5	10-20%

El resultado de la calibración permitirá:

- Corregir sesgos muy marcados en las evaluaciones.
- Evitar errores frecuentes en las evaluaciones. Por ejemplo: tendencia central, impronta, y sub o sobre apreciaciones.
- Mejorar de forma continua el desempeño.

Dada la cantidad reducida de colaboradores en algunas unidades de apoyo, la calibración podría no seguir estrictamente estos parámetros de distribución normal.

8- Planes asociados a los resultados

Si el caso lo amerita, las evaluaciones podrán derivar en un plan formal de acción de mejora que le posibilite al evaluado desarrollar favorablemente aquellos aspectos con mayores oportunidades. Como guía para elaborar esos planes de mejora, se presentan a continuación algunas pautas que se podrán tomar en cuenta para su planificación y diseño.

El Colaborador obtiene:	Los Planes podrán ser:
Desempeño extraordinario DE	Planes asociados a consolidar y asegurar los resultados excelentes, asignación de nuevos proyectos, mayores responsabilidades. Elegible para movimientos horizontales, diagonales o promociones. Es una persona con alto potencial.
Desempeño Satisfactorio DS	Planes asociados a consolidar y asegurar los buenos resultados, asignación a proyectos, mayores responsabilidades. Elegible para movimientos o promociones. Planes de Capacitación y Desarrollo. Puede ser una persona de alto potencial si se desarrolla y consolida.
Desempeño en Desarrollo DD	Planes asociados a consolidar y asegurar algunos resultados favorables y desarrollar otros en los que tiene oportunidades de mejora. Ingresa en un plan de mejora del desempeño donde se realiza una evaluación a los 6 meses. Énfasis en Planes de Capacitación y Desarrollo. Si mantiene dos años consecutivos calificación DD ingresa inmediatamente en un PIMD (Plan intensivo de mejora del desempeño). Evaluación a los 30, 60 y 90 días del avance en el Plan.
Desempeño Insatisfactorio DI	Ingresa de forma inmediata en un PIMD. Evaluación a los 30 – 60 – 90 días.

Los Planes PIMD tienen una duración de 90 días. Contienen objetivos de desempeño cualitativos en términos de desarrollo de las mismas competencias del sistema general de evaluación, combinados con tres objetivos cuantitativos, con indicadores “duros”, que fijan de común acuerdo Jefe y Colaborador.

9- Sinergia con otros subsistemas de recursos humanos.

La Evaluación de Desempeño en su concepción sistémica es un proceso fundamental en la generación de una cultura organizacional basada en la evaluación y mejora permanente de nuestra actuación. Se integra de forma recíproca con el Proceso de Capacitación. A su vez es un instrumento imprescindible para la detección y desarrollo de Planes de Carrera en la Agencia en base a la identificación de personas con alto potencial y talento.

A modo de ejemplo:

- Los resultados de la evaluación serán fuente de **detección de necesidades de capacitación y entrenamiento**, por lo que la relación con la Política y Proceso de Capacitación es muy importante.
- La Evaluación de Desempeño es parte importante de la Gestión de Talentos de la agencia, contribuyendo a **detectar y desarrollar a las personas seleccionadas como de alto potencial**.
- Generan información relevante para los **procesos de selección**, en el sentido de evaluar si éstos están permitiendo incorporar personas de acuerdo a perfiles que luego se ajustan adecuadamente en el trabajo.
- Lo mismo para la atracción de candidatos y la **validación de los procesos de Reclutamiento**.
- Son la base fundamental para **promociones** y otros movimientos en la organización.
- Contribuyen con los **procesos de reconocimientos**.