



Universidad de San Andrés

Escuela de negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Reconversión del talento en el ámbito laboral

Alumna: Delfina Maquieira

Tutor: Ariel Kievsky

TRABAJO FINAL
MAESTRÍA EN RECURSOS
HUMANOS



Universidad de
SanAndrés

Alumna: Delfina Maquieira

Tutor: Ariel Kievsky

Índice

1. Introducción	02
2. Contexto	03
3. Marco Conceptual	10
3.1 La gestión del desempeño y sus implicancias	10
3.2 El ciclo de performance	12
3.3 Sesgos en el proceso de evaluación	14
3.4 Rol del líder en la gestión del desempeño	18
3.5 Particularidades de la ONG	19
3.6 Relación entre el Performance Review y otras prácticas de RRHH	21
4. Diagnóstico	22
4.1 Relevamiento Focus Groups	22
4.2 Historial de procesos de performance en Agora	26
4.3 El liderazgo y su conocimiento en gestión del talento	28
4.4 Sesgos en Agora	30
4.5 Calibración & Salary Review	32
4.6 Culture Amp	33
4.7 Performance Review en una ONG	34
4.8 Conclusiones Diagnóstico	35
5. Plan de Acción	35
5.1 Propuesta del Proceso	35
5.2 Propuesta de Implementación	41
6. Conclusiones	42
7. Bibliografía	43
8. Anexos	44

1. Introducción

La gestión del talento es fundamental para alcanzar los objetivos de negocio. No solo tiene un rol importante a la hora de definir la estrategia de la organización si no que tiene un enorme impacto en la motivación de los colaboradores.

Ocuparnos de la gestión del talento nos permitirá poner en marcha una serie de procesos que nos ayudarán a definir objetivos, evaluar al personal y calibrar a nuestros colaboradores para así poder identificar quienes dentro de la organización se destacan por su potencial, performance y capacidades. Esto nos permitirá en consecuencia poder retener a quienes no queremos perder así como definir una adecuada estrategia de atracción de talento.

Las personas constituyen el principal activo de una organización y también una de las más grandes inversiones. No solo es costoso reclutar y atraer colaboradores idóneos si no que capacitarlos, adecuarlos a la cultura organizacional o perderlos pueden ser procesos tanto o más costosos que reclutarlos.

A esto se suma el contexto post pandemia que abrió nuevos caminos en la gestión del talento con la llegada del teletrabajo. Un estudio de Accenture (2022) realizado en todo el mundo muestra que el 83% de las personas prefieren el trabajo híbrido y el 63% de las grandes compañías ya lo ponen en práctica.

En el artículo “Gestión del talento 2022: desafíos para el área de Recursos Humanos” de Thomson Reuters (2022) se manifiesta que “ha llegado el momento de adoptar un rol más estratégico desde RR. HH. Los resultados de la empresa van a depender más que nunca de la manera de gestionar el talento y de una transformación organizativa a través de las personas.”

La misión de Agora es crear prosperidad inclusiva en América Latina a través de la aceleración del crecimiento de emprendedores impulsados por un propósito, la promoción de la innovación social en pequeñas empresas en crecimiento y el cultivo de ecosistemas emprendedores basados en la acción colaborativa y el impacto.

Cuenta con 33 empleados distribuidos entre Argentina, Colombia, Guatemala, Honduras, México, El Salvador y Nicaragua. Principalmente están distribuidos en cuatro áreas de trabajo. Los equipos de impacto, diseño y ejecución quienes trabajan de manera directa con los emprendedores y el equipo de soporte que cuenta con Finanzas, RRHH y Administración.

La problemática en la que Agora se encuentra hoy en día es la falta de mecanismos para medir la performance de las personas y, en consecuencia, se enfrenta a una dificultad muy grande a la hora de gestionar estratégicamente el talento para alcanzar los objetivos de la organización esperados.

Además, se suma el desafío de que existe una percepción de falta de reconocimiento por mérito a quienes lo merecen ya que hasta el momento los ajustes salariales han sido siempre flat.

Por ello, el objetivo de este Trabajo Final de Maestría es el diseño y creación del proceso de gestión del desempeño y su plan de implementación para Agora. Esta será la primera vez que se lleve a cabo este proceso de manera formal.

Para abordar el objetivo me parece necesario hacernos y responder algunos interrogantes clave:

- ¿Cómo podremos implementar una evaluación de performance en Agora que se adapte a la cultura organizacional y que impulse los resultados esperados?
- ¿Cuáles serán las dificultades a resolver considerando que esta será la primera vez que muchos de los empleados se exponen a un proceso de estas características?
- ¿Qué particularidades habría que considerar al implementar este proceso en una ONG versus una organización con fines de lucro?

2. Contexto

Agora Partnerships es una organización sin fines de lucro fundada en 2005 en USA por los emprendedores Ben Powell y Ricardo T. Teran, bajo la idea de que la sociedad necesita respaldar a más personas dispuestas a iniciar

negocios responsables, que aborden desafíos sociales y creen oportunidades económicas que impacten en sus comunidades. La misma es fondeada principalmente por donaciones privadas, donaciones de empresas y el BID.

Según un informe publicado por el equipo de investigación de Agora en el año 2022 en Latinoamérica, las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) juegan un papel clave para el desarrollo económico y social, ya que representan el 99,5% de las empresas de la región y proveen el 61% del empleo formal. No obstante, su participación en el producto interno bruto es del 25%, esto es menos del doble de lo que aportan sus pares en la Unión Europea (56%). Esta condición está asociada a los bajos niveles de productividad de estas empresas y revela deficiencias en la vinculación y articulación con actores de mercado, de acceso a capital y de creación de economías de escala; así como brechas en las capacidades técnicas, de gestión, de innovación y de negociación; que se suman a una creciente vulnerabilidad por la variabilidad del clima.

Conscientes de la importancia que tienen para el crecimiento de la región, Agora se ha comprometido con propiciar las condiciones para el desarrollo de las pequeñas empresas en crecimiento, un subsector de las Mipymes (98%), y con ello a contribuir a la inclusión social, la sustentabilidad ambiental, la reducción de vulnerabilidades y el aumento de productividad y competitividad de estas empresas.

Si se logra trabajar de manera eficaz con estas empresas donde se encuentran, apoyándolas para que integren innovaciones sociales en sus modelos, se puede transformar a millones de personas en toda la región en motores de cambio.

Dados los efectos agravantes de la pandemia de COVID-19 en el ya tibio desarrollo económico de la región de Centro y Latinoamérica, el enfoque de Agora es principalmente abordar el Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU #8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Otros Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en el ámbito de Agora incluyen Equidad de Género,

Reducción de Desigualdades, Acción por el Clima, Alianzas para lograr los Objetivos y Fin de la Pobreza.

Para Agora, las pequeñas empresas y los emprendedores con potencial de crecimiento, motivados por las oportunidades y orientados por el propósito y los objetivos son fundamentales para lograr este cambio.

La visión de Agora es lograr vivir en un mundo en el que la sostenibilidad social y ambiental sea el motor genuino de los negocios. Para alcanzar esto, se tiene el objetivo de crear prosperidad inclusiva en América Latina a través de:

- La aceleración del crecimiento de emprendedores impulsados por un propósito.
- La promoción de la innovación social en pequeñas empresas en crecimiento tradicionales.
- El cultivo de ecosistemas emprendedores basados en la acción colaborativa y el impacto.

Estos objetivos se consiguen a través de la transformación de pequeñas empresas en crecimiento y la visibilidad de emprendedores sociales en la región ayudándoles a mejorar:

- **Datos y tecnología:** promoviendo y facilitando el acceso a tecnologías que permitan el intercambio de datos y generen asociaciones de forma descentralizada, segura y transparente entre las empresas en crecimiento, socios comerciales y de financiamiento.
- **El desarrollo de capacidades:** Desarrollando capacidades para empresas en crecimiento, con foco en la eficacia organizativa, financiera, operativa y de gestión. Brindando apoyo para la implementación de la innovación social y ambiental en sus modelos.
- **Los vínculos con el mercado:** Apoyando el acceso de empresas en crecimiento a nuevos mercados, a través de los aliados en el sector privado comercial, como retailers, sitios de ecommerce, y marketplaces, para acompañar su expansión nacional e internacional.
- **Acceso a financiamiento:** Trabajando en colaboración con actores de financiamiento; el BID, fintechs, inversionistas, instituciones no bancarias,

microfinancieras y bancos; para obtener financiamiento amigable para pequeñas empresas en crecimiento.

Para poder contribuir con los emprendedores en estos cuatro enfoques, Agora se compromete a servir a emprendedores con impacto socioambiental para acompañar la adopción de la innovación social y ambiental en sus modelos, involucrarse en la expansión regional del ecosistema emprendedor a través de asociaciones que combinan el contexto local con redes y metodologías regionales, emplear la mejora continua en la ejecución de los programas para influir de manera verificable en el éxito empresarial y asociarse con organizaciones reconociendo que ninguna entidad creó los desafíos a los que se enfrentan y ninguna entidad puede resolverlos solos.

Existen en Agora tres tipos de programas: los diseñados para contribuir con las pequeñas empresas en crecimiento, los diseñados para trabajar con el ecosistema de los emprendedores y por último los proyectos inclusivos.

Los programas diseñados para contribuir con las pequeñas empresas en crecimiento, están divididos en dos: los high touch y los low touch. Los high touch son programas que acompañan de forma intensiva el desarrollo del talento del emprendedor a partir de un diagnóstico que identifica las áreas gerenciales y de innovación social y ambiental en las que concentrará su proceso formativo, lo que sumado al acercamiento de oportunidades de mercado y de financiamiento provistas por aliados del sector privado, potenciará el crecimiento e impacto de la empresa en la sociedad. Estos programas están dirigidos a pequeñas empresas y emprendimientos formales, dinámicos y en crecimiento, ya establecidas en sus mercados (por lo menos 2-3 años de antigüedad), con el potencial de expandir sus operaciones de manera significativa, y emplear prácticas ambientales y sociales positivas en sus modelos de negocio para maximizar su impacto.

Los low touch por su parte son programas diseñados para acompañar a los emprendedores en la construcción de una mirada orientada al crecimiento y a la sustentabilidad, identificando áreas de oportunidad y recursos, y diseñando una ruta de crecimiento del negocio desde una perspectiva ambiental, social y

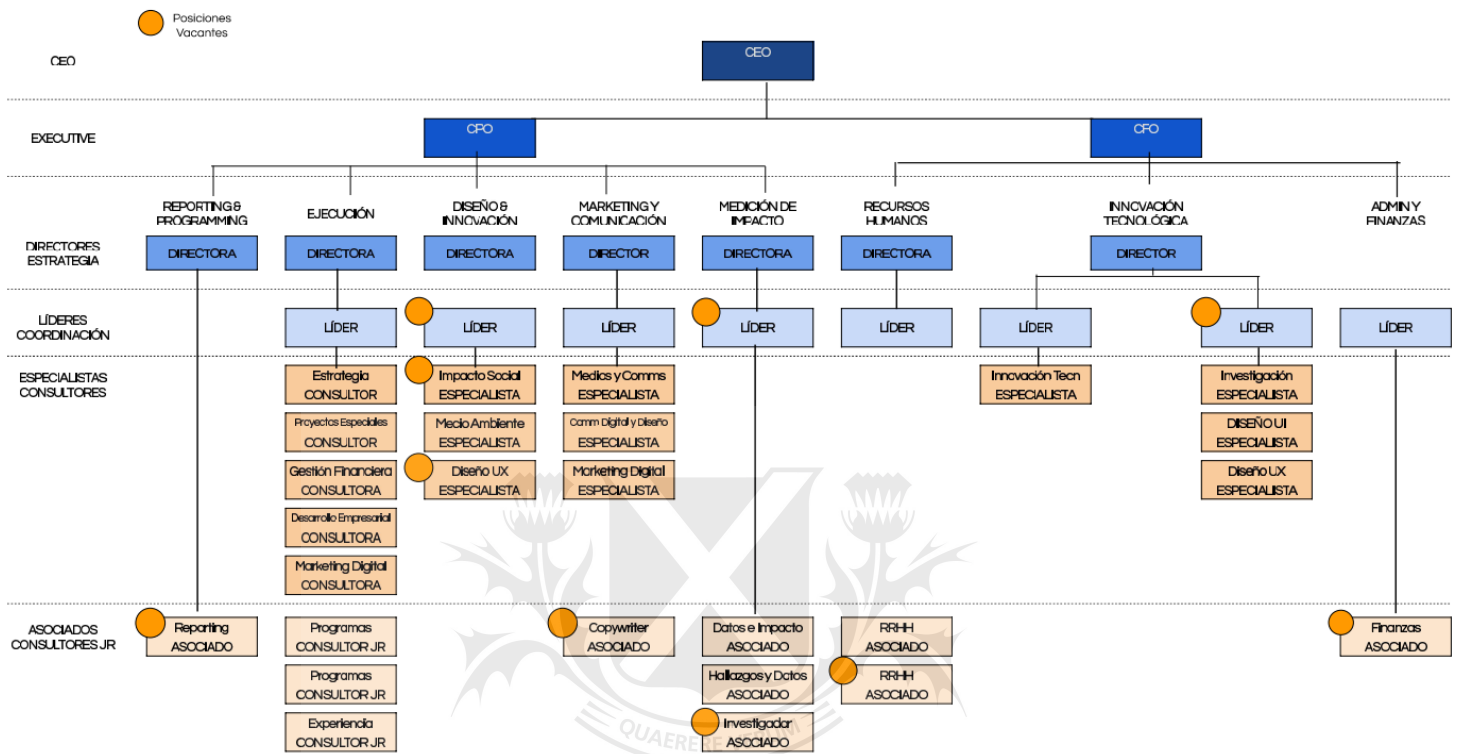
económica. Estos programas están dirigidos a empresas en etapas tempranas de desarrollo, formales o no, que tienen el potencial de transformarse en pequeñas empresas en crecimiento en los próximos 2-3 años.

Los programas diseñados para contribuir con el ecosistema también están divididos en dos grupos: el programa de catalizadores (train the trainers) y la red de impacto. El primero tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de capacidades del ecosistema a través de programas de train-the-trainer, sincrónicos y asincrónicos, dirigidos a profesionales dedicados a la formación y asesoría de emprendedores y/o Mipymes en diferentes etapas de desarrollo. El segundo es un conjunto de 100+ organizaciones dedicadas al fortalecimiento de los emprendimientos de impacto en Latinoamérica, que se formó para fortalecer a las organizaciones de apoyo los emprendimientos, potenciar el trabajo colaborativo y la generación de alianzas en el ecosistema emprendedor.

Por último, están los proyectos inclusivos. Estos son diferentes programas que contribuyen a alguna temática puntual como puede ser: prácticas sustentables, integración a la cadena de valor, integración de mujeres emprendedoras, etc.

Es relevante poder enmarcar la cultura organizacional que impulsa todas estas acciones. Agora tiene 4 principales valores: coraje, curiosidad, perseverancia y empatía. Estos valores así como la honestidad y transparencia están reflejados en cada acción que se realiza así como en cada proceso que transitamos. Existen también algunos rituales que refuerzan nuestra cultura. Los más relevantes son nuestro All Hands que se es una reunión mensual donde se conversa de los avances, logros y cosas a mejorar del último mes, el retiro anual que es una reunión presencial que hacemos una vez al año en alguno de los países en los que operamos y nuestro newsletter que es construido por todos de manera colaborativa y es un boletín que circulamos una vez al mes con las novedades más relevantes.

Para atender estas necesidades el equipo Agora está organizado de la siguiente manera:



- **Equipo de Diseño** - Son dos personas de 37 y 35 años ubicadas en México quienes diseñan los programas de principio a fin según las necesidades de los emprendedores. Una de ellas es Directora Creativa y la otra es Especialista en Medio Ambiente.
- **Equipo de Ejecución** - Conformado por 10 personas de entre 24 y 53 años siendo el promedio de edad de 37 años y son encargados de agregar el contenido a los programas que diseña el equipo de diseño y son quienes lo facilitan a los emprendedores. Se encuentran divididos entre México, Colombia, Nicaragua, Honduras y Guatemala.
- **Equipo de Impacto** - Son tres personas de entre 22 y 36 años quienes miden el impacto, registran datos y mejores prácticas. Se encuentran trabajando en Nicaragua, México y Colombia.
- **Recursos Humanos** - Conformado por tres personas de entre 28 y 44 años. Este equipo está distribuido entre Argentina y Nicaragua.

- **Innovación y Tecnología** - Conformado por seis personas distribuidas entre Colombia, Nicaragua y Argentina de entre 27 y 32 años.
- **Administración y Finanzas** - Conformada por una persona Colombiana de 32 años.
- **Equipo de Liderazgo** - Conformado por la CEO y sus dos reportes directos, el CFO y la CPO de quienes dependen todo el resto de los equipos descritos anteriormente. La CEO es la única persona estadounidense dentro de la nómina y tiene 43 años. El CFO es Argentino y tiene 35 años y la CPO es Nicaragüense y tiene 37 años.

El área de Recursos Humanos como tal, estuvo siempre conformada por dos personas con un enfoque bien administrativo hasta mi ingreso donde pasamos a ser tres personas, donde las principales tareas eran el control de nómina, gestión de licencias y vacaciones, liquidación de sueldos y control y renovación de contratos. Estas dos personas no están formadas en Recursos Humanos. Son dos colaboradores y vienen de otras áreas de la organización pero ambos estaban interesados en dar un paso por el área.

En Agora los empleados están distribuidos en diversos países: Argentina, Colombia, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y USA. Todos los empleados están contratados bajo la modalidad de contractors. Los contratos son anuales y se renuevan todos los años en diciembre. La remuneración es mensual y se paga en dólares americanos. En 2022 a la hora de renovar los contratos para 2023 se decidió dar un ajuste de salario considerando la inflación que hubo en USD y otorgando a todos los empleados un ajuste flat para los contratos de 2023. Esta situación trajo cierta disconformidad ya que los colaboradores plantearon la falta de meritocracia de este proceso. Quienes mejor habían trabajado y más esfuerzo habían realizado durante el año habían recibido el mismo ajuste que quienes habían tenido una performance con oportunidades de mejora.

Por otro lado, al ser una compañía multicultural, los colaboradores siempre han estado en contacto de manera virtual, sin embargo, existía mucho contacto presencial entre los colaboradores que se encontraban en los mismos

países. Esto favorecía a la motivación, construcción de cultura, oportunidades de reconocimiento, etc. Cuando comenzó la pandemia muchas de las buenas prácticas que se habían adquirido se perdieron y eso afectó en la motivación de los colaboradores.

Estas situaciones confirmaron la necesidad de incorporar a alguien más al equipo de RRHH que tuviera un enfoque dirigido hacia los procesos soft, con principal foco en desarrollo y gestión del talento.

Para este proyecto los principales stakeholders serán:

- El equipo de liderazgo: Será clave contar con el apoyo de ellos para hacer de este proceso un proceso que se priorice y que agregue valor
- El soporte del sistema que utilizaremos (Culture Amp): Trabajaremos con un software llamado Culture Amp para realizar el performance review. El apoyo de su equipo de soporte será clave para poder llevar a cabo este proceso.
- Colaboradores: Ellos serán el principal stakeholder ya que serán los afectados directamente por este proceso.

Por último me gustaría agregar que durante marzo y abril de 2023 y con la intención de que durante este año podamos implementar una evaluación de desempeño, se hizo un primer ejercicio de definición de objetivos donde para poder ir adelantando el proceso se les solicitó a todos los colaboradores que definieran al menos una primera versión de lo que serían sus objetivos para este año.

3. Marco Conceptual

3.1 La gestión del desempeño y sus implicancias.

La primera temática en la que encuadraré este trabajo es la gestión del desempeño y sus implicancias. A continuación describiré algunas diferencias que creo relevantes entre gestión y evaluación del desempeño.

En primer lugar, la evaluación de desempeño se interpreta como un componente más de la gestión del desempeño, donde el supervisor y el

colaborador acuerdan objetivos establecidos para que este último pueda alcanzarlos. Estos objetivos están compuestos por resultados (son los resultados esperados del colaborador en determinada actividad/tarea) y comportamientos (se refiere a cómo se logran estos resultados).

En segundo lugar, la gestión del desempeño tiene en cuenta al rendimiento pasado y futuro, de esta manera los planes de desarrollo personal especifican los cursos de acción que deben seguirse para mejorar el desempeño del colaborador, y adicionalmente trabajan para mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas de la persona.

En tercer lugar, la gestión del desempeño requiere que los gerentes puedan alinear las actividades y resultados de sus colaboradores a las metas de la organización, es decir, el proceso enmarca el desempeño de los empleados dentro de un desempeño más amplio a nivel de unidad y organización.

En cuarto lugar, y quizás una de las diferencias más destacadas entre evaluación y gestión del desempeño, es que la gestión es continua, es decir un proceso interminable de fijación de metas y objetivos, observar el desempeño, dar y recibir entrenamiento y retroalimentación continua.

En quinto lugar, la gestión del desempeño es propiedad de evaluadores y evaluados, y no se considera una función exclusiva de Recursos Humanos sino una función de la unidad de negocio (Aguinis H., Joo H. et al.; 2011).

De acuerdo a lo que mencionan Ben Wigert y Hearther Barrett (2020) el nuevo enfoque de gestión de performance tendrá que ser más colaborativo, adaptable e individualizado en función de las condiciones sobre el terreno. Describe la Gestión Tradicional de Performance versus la Re-ingeniería de Performance esperada para el futuro.

La Gestión Tradicional de Performance es descrita como un modelo donde los objetivos son anuales y definidos por el líder, donde el feedback es infrecuente, irregular y el reconocimiento es basado en performance. La evaluación de desempeño suele ser anual.

La Re-ingeniería de Performance es descrita como un proceso ágil, colaborativo que muta a medida que cambia el contexto o las condiciones. Es un

proceso donde la definición de objetivos es construida de manera colaborativa y donde el feedback se da en conversaciones frecuentes y el reconocimiento es inmediato cuando existen motivos; así la evaluación de desempeño suele ser trimestral.

3.2 El ciclo de performance

Tendré que decidir bajo qué modelo de ciclo de performance vamos a trabajar. Esto define con qué periodicidad llevaremos a cabo el proceso, qué actores están involucrados, qué etapas formarán parte del proceso y cuáles serán los ratings de performance.

Michael Armstrong (2009), plantea que "la gestión del desempeño es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de individuos y equipos y de alinear el desempeño con los objetivos estratégicos de la organización" (p. 334). El autor habla de cuatro factores fundamentales: la planificación, la ejecución, trackeo y evaluación, y manifiesta que si bien las etapas siguen ese orden, la realidad es que es cíclico y cada vez que se pasan por las 4 etapas se aprende, se toman inputs y se vuelve a empezar.

Describe a cada etapa de la siguiente manera:

1. Planificación

Etapa en la que se busca definir objetivos personales y de equipo garantizando que se encuentren alineados a los objetivos y misiones de la organización contribuyendo a que la empresa alcance sus metas. La evolución de los últimos años va desde objetivos SMART a OKRs. Tener definidos OKRs que sean realizables y alcanzables es una buena palanca para mantener alta la motivación de los colaboradores. En el libro el autor comenta que los OKRs mal definidos o gestionados son una pérdida de tiempo y una muestra de gestión carente de sentido. Los OKR's bien definidos son, en cambio, una herramienta de gestión motivacional que ayuda a dejar en claro a los equipos qué es lo

importante, que hay que optimizar y las concesiones que deben realizarse en el trabajo diario.

2. Ejecución

En esta etapa los objetivos definidos anteriormente pasan a ser parte del día a día y comienza su puesta en escena.

3. Trackear

Esta etapa es la etapa en la cual los empleados aspiran a lograr sus objetivos y desempeñar su función de manera efectiva, mientras que los líderes los asesoran, realizan un seguimiento del progreso y brindan retroalimentación.

4. Evaluación

En esta etapa suceden los procesos de evaluación de performance tradicionales que incluyen típicamente una evaluación formal de cierre de año que suelen incluir rankings, competencias, objetivos y una descripción narrativa de la performance. Este paso no debe ser una mera instancia administrativa, si las partes se reunieron frecuentemente con un buen proceso de monitoreo y feedback no deberían haber sorpresas en este review. Resulta sumamente importante trabajar con los sesgos en esta etapa, ya que seguramente esté presente cuando un individuo es determinante en la determinación del rating de otro. Todo el soporte adicional que se tenga traerá distintas perspectivas con el objetivo de llegar a un proceso justo.

Cabe destacar que en cuestiones de ratings, existen diferentes corrientes respecto de si los rankings numéricos alteran o favorecen la realización de un correcto proceso de revisión de la performance. Los autores Muller - Hanson R., Pulakos E. (2015) plantean una serie de supuestos y realidades. Se destacan entre ellos, la creencia de que la rigurosidad en los ratings otorgará mejor información para la toma de decisiones, no obstante, varios estudios han demostrado que la correlación entre los ratings de performance individual y la performance del negocio son nulas. Otro punto importante es el hecho de que

todas las personas sienten que están por encima de la media, al tener la gran mayoría de los modelos de ratings rotulando al empleado en la media, es probable que genere desmotivación en la mayoría. El sistema de rating suele poner a la población evaluada a la defensiva muchas veces con decaimiento en la performance. A pesar de esto siempre hay que tener en cuenta cuestiones del contexto de la organización para entender si el modelo de ratings será el adecuado.

Por otro lado, considerando lo dinámico del contexto muchas organizaciones en la actualidad deciden realizar este tipo de procesos dos veces al año. Esto tiene que ver con la agilidad de crecimiento, los cambios de contexto, la rotación del personal y la intención de que exista feedback de manera más frecuente. Según el equipo de investigación de Javelo (2022) - plataforma de RRHH - "Las entrevistas semestrales son una revisión intermedia del rendimiento del empleado. Esta comprobación a mitad de año permite supervisar el progreso de los proyectos y detectar problemas o ventajas. Esta entrevista y el feedback que proporciona son muy beneficiosos. Da lugar a una retroalimentación constructiva, tanto positiva como negativa. Esto permite rectificar la situación si es necesario y, sobre todo, no esperar al final del año para hacerlo. De este modo, ayuda al empleado a sentirse escuchado y apoyado."(p.1)

3.3 Sesgos en el proceso de evaluación

Otra temática que encuadra este trabajo es el liderazgo y su influencia en el proceso de gestión del desempeño, teniendo en cuenta que éste es un tema fundamental en la estrategia de Agora, los líderes deberán tener en consideración los sesgos inconscientes, también conocidos como sesgos implícitos o prejuicios inconscientes durante todas las fases de este proceso.

Según una definición del Instituto Kirwan de la Ohio State University (2012) el sesgo inconsciente, es una suposición, creencia o actitud adquirida que existe en el subconsciente. Todas las personas tienen estos sesgos y se los utilizan como atajos mentales para procesar información más rápido. Los sesgos

implícitos se desarrollan con el tiempo a medida que acumulamos experiencias de vida y nos exponemos a diferentes estereotipos. El mismo estudio indica que “estos sesgos, que incluyen evaluaciones tanto favorables como desfavorables, se activan involuntariamente y sin la conciencia o el control intencional del individuo” (p.2).

Estos sesgos nos acompañan en todo momento, como en el entorno laboral y están presentes también cuando tenemos que utilizar nuestro criterio subjetivo, por ejemplo, en las evaluaciones del desempeño. Los sesgos pueden conducir a la inflación o reducción de las calificaciones, desarrollo y cumplimiento de tus colaboradores, lo que puede tener serias implicancias en situaciones de alto impacto para la compañía como la contratación, la asignación de bonos, reubicaciones o despidos. En este sentido, es importante identificar los sesgos en las evaluaciones del desempeño con el fin de hacerlos conscientes y así poder evaluar con mayor objetividad sin caer en interpretaciones ilógicas o juicios imprecisos. De lo contrario, si no se abordan adecuadamente, estos sesgos pueden afectar de manera negativa la cultura del lugar de trabajo y la dinámica de equipo de una empresa.

Aunque estos sesgos son generalizados, hay investigaciones de Heidi Kromrei Ph.D. (2015) que respaldan que se pueden usar métodos para reducir estos sesgos y, al mismo tiempo, mejorar los resultados de la evaluación y el compromiso. Emplear métodos estructurados, identificar objetivos específicos y garantizar que haya un valor agregado a los ojos de las partes interesadas para mitigar los sesgos de evaluación. Los métodos de autoevaluación se pueden utilizar y mejorar mediante el uso de criterios claros; un enfoque sistemático; instrucción, señales y retroalimentación; y oportunidades de revisión y mejora. Los esfuerzos para reducir los sesgos de evaluación y al mismo tiempo involucrar a los colaboradores en una auto-evaluación estructurada crean una oportunidad para transformar el proceso de evaluación anual del desempeño de un evento temido a una perspectiva para la mejora del desempeño.

Si bien existen muchos tipos de sesgos inconscientes, los más comunes son 8:

1. Sesgo de Tendencia Central - cuando se califica a la mayoría de los colaboradores justo en el medio de una escala de calificación.
2. Sesgo de Afinidad o Similitud - cuando existe una sobrevaloración con las personas con intereses, habilidades y antecedentes similares al líder o la persona que la está evaluando.
3. Sesgo de Primacía o Primera Impresión - ocurre cuando al momento de revisar el desempeño de sus colaboradores o compañeros, las personas se centran en la información aprendida al principio de la relación, las primeras impresiones.
4. Sesgo de Confirmación - cuando sólo consideramos aquella información que confirma nuestras creencias.
5. Sesgo de Efecto Halo y Efecto Diablo - está relacionado con los sesgos de afinidad y de confirmación. Estos efectos nos ocurren cuando nos centramos exclusivamente en una cualidad especialmente positiva (efecto halo) o negativa (efecto diablo) de una persona.
6. Sesgo de Género - refiere a favorecer a un género sobre otro, también se lo conoce como sexismo.
7. Sesgo de Percepción - El sesgo de percepción ocurre cuando juzgamos o tratamos a otros basándonos en estereotipos y suposiciones, a menudo inexactas y demasiado simplistas, sobre el grupo al que pertenecen.
8. Sesgo de Efecto Grupo o Contraste - cuando tenemos una tendencia a querer que todos los miembros del equipo sigan el comportamiento del grupo para no desviarnos del patrón vigente o modelo a seguir.

Las distorsiones en la evaluación de desempeño son errores de juicio que ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Lo que aumenta la dificultad de corregir estos errores es que, generalmente, los evaluadores son inconscientes de lo que están haciendo, con lo cual son incapaces de corregirlos. El hecho demostrado de que el mero conocimiento de

estos errores en las evaluaciones, no los elimina, plantea la necesidad de formar a los evaluadores en la reducción de errores. Hay que tener en cuenta que, en la medida en que una evaluación del desempeño está sesgada o distorsionada, la probabilidad de estimular la productividad decrece considerablemente, mientras que aumenta la posibilidad de tomar decisiones erróneas respecto al personal que se evalúa.

Una solución a la hora de cerrar la etapa de evaluación de desempeño para aminorar la influencia de los sesgos es la instancia de calibración. Resulta que la calibración es una excelente oportunidad para que todos los líderes de la organización puedan poner en común las conclusiones a las que han llegado en cuanto el desempeño de cada uno de los colaboradores y poder llegar a acuerdos que permitan comprender si todas las personas están siendo medidas bajo los mismos estándares y criterios. Estas sesiones muchas veces exponen la presencia de algún sesgo presente durante el proceso de evaluación y permite la detección del mismo para poder agregar objetividad al proceso.

Será fundamental decidir si existirán ratings de performance para este proceso y cuáles serán y qué implicancias tendrá cada rating para poder definir los siguientes pasos de cada persona en la organización como por ejemplo si la persona sufrirá cambios en su salario posterior al ciclo de evaluación.

Si la calibración llevará como consecuencia un salary review en donde se defina a quienes se les brindará un aumento de sueldo y cuál será el porcentaje de aumento para cada persona, la calibración cobrará especial importancia. El salary review generalmente tiene en cuenta variables como el rating de performance y/o conclusiones de las calibraciones luego del performance review así como el posicionamiento actual de cada persona en su banda salarial. Será importante tener esto en cuenta a la hora de diseñar el proceso para Agora sobre todo porque esta puede ser una palanca para que el proceso se perciba como “justo” o “injusto” que es una de las preocupaciones mencionadas en los focus groups.

3.4 Rol del líder en la gestión del desempeño

Para que los procesos relacionados a la gestión del desempeño sean efectivos es fundamental contar con líderes comprometidos y que comprendan la importancia de contar con estos procedimientos.

El National Minority Aids Council (2014) en su libro Desarrollo de Liderazgo describe una serie de aptitudes que los líderes deben tener para poder atravesar estos procesos de manera exitosa:

- Habilidades de liderazgo: los líderes deberán poseer atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.
- Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- Desarrollo de equipos: los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- Resolución de conflictos con ganancia por ambas partes: los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- Evaluación exacta y rápida de la situación: los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- Capacitación / preparación: los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de

las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

- Compromiso de participación del empleado: los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

Por otro lado, y para entender la importancia de los líderes en este tipo de procesos, Perez (2013) plantea que una empresa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de la organización y aun así no sobrevivir a la falta de un líder apropiado y del otro lado, una organización con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control puede sobrevivir debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Un estudio realizado por Gallup (2019) señala que los líderes representan al menos el 70% de la variación en el nivel de compromiso de los colaboradores. En otras palabras, esto quiere decir que, así como un mal líder puede arruinar un buen trabajo, un gran líder puede hacer que un buen trabajo sea aún mejor.

En consecuencia, el compromiso que tengan los líderes con este proceso y cómo logran transmitirlo a sus equipos será fundamental para que sea efectivo. Será clave poner atención a cómo ellos comunican y explican este proceso, que creen espacios de escucha y que sepan reconocer a sus equipos cuando lo amerita.

3.5 Particularidades de la ONG

Otro punto que me parece importante desarrollar en este marco teórico son las particularidades que puede tener este proceso considerando que Agora es una organización sin fines de lucro.

Si bien no existe mucha bibliografía sobre la gestión del talento en ONGs, existen algunos artículos y entrevistas que reflejan cómo actúan las ONG y describen algunas particularidades.

Según el portal Orientación Universitaria (2009) en su artículo “¿Qué perfil buscan las ONG para sus trabajadores?” las ONG buscan principalmente personas con las siguientes características para ocupar sus puestos de trabajo:

1. Conciencia social: Las organizaciones buscan personas que sean conscientes de que hay cosas que no van bien y que necesitan cambiar.
2. Solidaridad: considerando que todas las ONG trabajan para ayudar a otros de diferentes maneras este es un valor fundamental para quienes quieran formar parte de una de estas organizaciones.
3. Curiosidad: Ayudar a alguien sin conocer las causas que le han llevado a necesitar esa ayuda es una ayuda incompleta.
4. Mente abierta: No aferrarse a los prejuicios que podemos llegar a tener como si fueran una ideología y estar dispuesto a desecharlos al conocer otras realidades.
5. Personas activas: que poseas iniciativa y creatividad para proponer cosas nuevas y empuje para ponerlas en práctica.
6. Empatía: porque si no sos capaz de entender los sentimientos de los demás, difícilmente podrás ayudarlos.
7. Positivismo: al trabajar en una ONG muchas veces uno está expuesto a otras realidades que pueden ser duras, es importante poder mantenerse positivo.

En el artículo “Las ONG, un espacio desafiante para dar los primeros pasos” publicado por La Nación en 2008 donde entrevistaron a diversos jóvenes que realizaron sus primeras experiencias en ONGs, uno de ellos destaca: “Otras ventajas de estar en una ONG a diferencia de una empresa son, en primer lugar, trabajar por una "causa noble" que va más allá del dinero. También subrayan que el ambiente de trabajo es distendido y menos competitivo.” (p.1)

Luis Julián Salas Rodas (2018) en el paper “La evaluación de desempeño: una tarea pendiente en las juntas directivas de las ONG” describe a quienes trabajan en ONG como “personas con valores altruistas, de solidaridad y generosidad, que sin esperar remuneración en dinero o en especie, dona su tiempo, experiencias y conocimientos a una ONG para concretar ese hacer el

bien y al hacerlo obtiene por ello una retribución emocional o espiritual que da salida a su deseo de responsabilidad social. De esta forma la ONG queda siempre en situación de agradecimiento por el trabajo y los aportes de sus voluntarios tanto de junta directiva como los que participan en los programas con los beneficiarios.” (p.1)

En definitiva me parece importante considerar que muchas veces la motivación de quienes eligen trabajar en una ONG es la convergencia entre sus propios valores y los valores que promueve la ONG y no así los factores económicos de la oferta de trabajo y me parece importante considerar esto a la hora de diseñar una evaluación de desempeño.

3.6 Relación entre el Performance Review y otras prácticas de RRHH

En la práctica existen diferentes procesos dentro del área de RRHH y cada empresa u organización puede no contar con todos ellos. Aunque si bien al comienzo casi todas se preocupan por lo que pareciera lo básico para subsistir como por ejemplo liquidación de sueldos y selección de personal, es cuestión de tiempo a que a raíz de ellos comiencen a surgir otras necesidades. Por ejemplo: Cuando una persona renuncia y es reemplazado por alguien interno, ¿porque esa fue la persona seleccionada? ¿deberíamos modificar su sueldo por hacer este cambio? ¿cuanto? ¿Y es justo que gane más que otra persona que cumple la misma función? ¿Y si la persona que renunció estaba más preparada para el puesto que la persona que lo reemplazó, deberían ganar lo mismo? ¿La persona que renunció era valiosa para la organización? ¿porque renunció? ¿podríamos haber hecho algo para evitarlo? Y así podría continuar con una lista sin fin de preguntas que evidencian la necesidad de contar con procesos dentro del área que den respuesta a muchas de estas preguntas.

La manera más sencilla de ver cómo todos los procesos de RRHH se relacionan entre sí es pensar en el ciclo de vida del empleado. Si bien no existe un solo modelo este podría ser un ejemplo del modelo utilizado más frecuentemente:

1. Atracción

2. Reclutamiento
3. Onboarding
4. Desarrollo
5. Retención
6. Offboarding

Para entender cómo se relacionan unos con otros es importante saber que este ciclo de vida está pensado de manera cronológica siendo la etapa de más larga permanencia en la compañía la de desarrollo y la de retención.

Dentro de estas dos etapas podemos encontrar varios procesos que se vinculan unos con otros:

- Gestión del desempeño: es el proceso que nos permite medir el desempeño de las personas, planificar su desarrollo y permite que la organización pueda tomar decisiones estratégicas en base al tanto disponible y alinearlos a los objetivos de la organización.
- Capacitación: Incluye todos los esfuerzos que hace la organización en capacitar a sus colaboradores y trabajar en su desarrollo. Algunas de estas capacitaciones pueden ser para toda la organización y algunas pueden estar dirigidas a quienes mejor han preformado en la evaluación de desempeño. Estas capacitaciones pueden ser tanto técnicas como capacitaciones en soft skills.
- Reconocimiento: Estos reconocimientos no solo refieren a lo económico sino a reconocimientos verbales, en público, reconocimiento frente a colegas, líderes o pares.
- Compensaciones y beneficios: Refiriéndonos a gestión de nómina, salarios, beneficios e incentivos. Es una instancia que nos permitirá negociar con los talentos, a fin de retenerlos mediante una propuesta interesante de trabajo, remuneración y beneficios.

4. Diagnóstico

4.1 Relevamiento Focus Groups

Para realizar este diagnóstico he relevado información a través de cuatro focus groups. El objetivo de dichos encuentros fue entender cuán madura está la organización para implementar una evaluación de desempeño y poder diseñar un proceso lo más a la medida posible.

En cada focus group participaron entre 6 y 7 personas. Dichos focus groups se hicieron de manera virtual y tuvieron una duración de 90 minutos. Dos de los focus groups fueron solo de líderes y dos fueron con personas del resto del equipo. Se seleccionaron los participantes de cada grupo priorizando que hubiera la mayor diversidad posible en cada grupo, teniendo en cuenta las áreas en las que trabajan, nacionalidades, antigüedad en la organización y edad de los participantes.

En cada focus group se comenzó con algunas preguntas disparadoras para relevar cierta información concreta, y luego se hicieron preguntas abiertas para poder hacer un intercambio entre todos los participantes y poder también rescatar ideas que pudieran ser buenas para tener en cuenta previo al lanzamiento del proceso de evaluación de desempeño.

Las preguntas fueron:

1. ¿Han participado alguna vez en un proceso de evaluación de desempeño?
Para quienes respondieron que sí, ¿cuándo fue la última vez que lo atravesaron? ¿Cómo fue esta experiencia?
2. ¿Creen que es importante que exista un proceso de evaluación de desempeño? ¿Por qué?
3. ¿Qué expectativas tienen de este proceso?
4. ¿Cómo creen que debiera estar estructurado? ¿Qué etapas debería tener?
5. Desde que trabajan en Agora, ¿han recibido feedback de su trabajo por parte de su líder directo? ¿Han tenido ustedes la oportunidad de dar feedback a sus pares, líderes, stakeholders?
6. ¿Cómo se sienten con respecto a este proceso?

Al final de cada focus group hubo espacio abierto por si alguno de los participantes quería sumar una mirada con un enfoque diferente.

Los principales hallazgos de este análisis fueron:

- Entre una o dos personas en cada focus group no ha participado nunca en un proceso de performance review.
- Entre quienes sí han participado de un proceso de performance review anteriormente, aproximadamente, uno de cada tres manifestó haberlo hecho hace más de cinco años.
- Aproximadamente la mitad de los participantes de los focus groups han participado de un proceso de performance review en los últimos cinco años.
- Algunas personas de las que han participado alguna vez en estos procesos manifestaron que percibieron a éste como un proceso injusto ya que creen que no fueron evaluados y reconocidos de manera justa y manifiestan que esto tiene incidencia en sus expectativas.
- Algunos comentarios fueron:
 - “Personas que recibieron peor rating de performance que yo recibieron más porcentaje de aumento”
- Otras personas manifestaron su preocupación por que este proceso sea anónimo (refiriéndose a cuando han evaluado a sus líderes o pares) ya que comentaron que en trabajos anteriores no se cuidó el anonimato de los feedbacks dados durante las evaluaciones y eso trajo represalias posteriores.
- Algunos comentarios de las personas que han atravesado una evaluación de desempeño en el pasado han sido:
 - “Yo lo viví como un proceso injusto porque en el lugar donde trabajaba mi jefe era alguien arbitrario y con preferencias”
 - “Creo que es un proceso muy importante que nos ayuda a trabajar en nuestro desarrollo y celebro que vayamos a implementarlo”
 - “Me gustaría que este proceso nos ayude a trabajar en nuestro desarrollo ya que actualmente no contamos con planes de desarrollo”

- Todas las personas coincidieron que es importante tener un proceso de evaluación de desempeño y los principales motivos son:
 - Para poder dar y recibir feedback y así mejorar los resultados individuales y de la organización
 - Para tener oportunidades de desarrollo
 - Para conocer las necesidades de capacitación y poder planificarlas
 - Que exista mayor transparencia en la organización

- Las principales expectativas del proceso planteadas en los focus groups fueron:
 - Poder recibir feedback y planificar el desarrollo de carrera
 - Alinear objetivos de la organización con los objetivos de los equipos y los objetivos personales
 - Que exista una recompensa económica a quienes hayan tenido una performance destacada

- La mayoría de las personas cree que este proceso debe contar con un enfoque 360° y que debe ser dos veces al año para garantizar que las personas reciban feedback formal al menos en estas dos instancias y que no sea una única vez al año. También manifestaron que muchos de los proyectos en los que comienzan a trabajar sufren cambios durante el año y que para que este proceso pueda acompañar el ritmo que tiene la organización consideran que debiera ser semestral
 - Aproximadamente la mitad de las personas manifestó no haber recibido nunca un feedback formal de su líder directo desde que trabajan en Agora.

- A la hora de preguntar cómo se sienten las personas con respecto a este proceso las palabras más repetidas fueron: contento/a, entusiasmado/a,

intrigado/a, con miedo por ser un proceso desconocido para muchos y no sabían si contarían con las herramientas para atravesarlo.

- Por último en el espacio abierto surgieron inputs muy valiosos para la planificación de la evaluación de desempeño:
 - Las personas manifestaron cierta preocupación por el tiempo que iba a demandarles este proceso
 - Las personas creen importante poder contar con material de apoyo para poder dar feedback
 - Las personas han solicitado que el proceso sea sencillo, que sean pasos que puedan comprender y seguir tanto desde la herramienta que pongamos a disposición para dicho proceso como en términos de planificación del mismo

A través de mis observaciones respecto a estos focus groups sumado a algunas conversaciones informales que se dieron posteriores a estas reuniones concluyo que existe muy buena predisposición para encarar el performance review y que las personas lo ven como necesario a esta altura de madurez de la organización y teniendo en cuenta el crecimiento que atravesó los últimos años. Tendré que prestar especial atención a que existan reglas claras para que el proceso sea percibido como justo sobre todo teniendo en cuenta la experiencia de quienes ya vivieron este proceso en sus trabajos anteriores ya que muchos de ellos traen cierta frustración. Por último deberé poner atención a que las personas puedan confiar en el sistema que utilizaremos para este proceso confiando que el mismo será una herramienta que nos garantice la confidencialidad del proceso.

4.2 Historial de procesos de performance en Agora

Es importante sumar al diagnóstico el historial de Agora en el proceso de evaluación de desempeño. En Agora nunca existió un proceso formal de Performance Review. Esto tiene que ver con dos situaciones.

En primer lugar es la falta de alguien con expertiz en este tipo de procesos en el equipo. Agora fue fundada en 2005 y hasta mediados de 2020 no existía el departamento de Recursos Humanos en sí. Desde el área de Finanzas se liquidaban los sueldos y se hacía la gestión de nómina. En 2021 hubo una necesidad de incorporar a alguien a Recursos Humanos principalmente para cubrir necesidades de reclutamiento y selección ya que la organización se encontraba en plena expansión. En aquel entonces una persona que se desempeñaba hace 5 años en el área de Operaciones (área que en la actualidad ya no existe) manifestó su interés por ocupar este rol y se decidió darle el puesto. Si bien esta persona no contaba con formación en Recursos Humanos, tenía la ventaja de que conocía mucho a la organización y las necesidades por las que estaba atravesando la misma. Si bien con los años este rol fue ampliando sus responsabilidades y ya no estaban acotadas sólo a reclutamiento y selección, la realidad es que los skills y conocimientos que tenía quien ocupaba este rol no eran suficientes para abarcar también temas como engagement, clima laboral, cultura y gestión del talento. Es por esto que a finales de 2022 me incorporo a Agora con el objetivo de implementar una evaluación de desempeño y gestionar el engagement.

En segundo lugar, el crecimiento por el que pasó Agora los últimos tres años, sumado al crecimiento que aún se proyecta para lo que queda de 2023 y 2024 pusieron en evidencia la falta de herramientas para poder tomar decisiones vinculadas al talento que tenemos en la organización. Muchas vacantes que se han abierto han sido ocupadas por colaboradores que hacían un movimiento interno pero esas decisiones no fueron basadas en performance si no en si se cumplían con los requisitos básicos de conocimiento técnico para el nuevo rol. Terminó sucediendo que estos movimientos no condicen con la buena performance de las personas entonces gente que tenía mala performance podía ser reconocida con un movimiento y personas con buena performance no. Esto dejó en evidencia la necesidad de implementar un proceso formal de performance review sumado a que la proyección es seguir creciendo por lo que

va a ser clave para poder planificar de la mejor manera cómo se moverá nuestro talento dentro de la organización.

4.3 El liderazgo y su conocimiento en gestión del talento

Actualmente en Agora existen tres diferentes niveles de liderazgo. El nivel más senior es el executive team conformado por la CEO, el CFO y la CPO, le sigue el grupo de directores quienes se ocupan principalmente de definir la estrategia de las áreas que lideran y a ellos reporta el tercer nivel de líderes que son quienes traducen la estrategia a tareas a los equipos de consultores, especialistas y asociados. En total son 15 líderes más tres posiciones de liderazgo que están vacantes.

A continuación se describe información demográfica de este grupo:

- Edad: Las edades del equipo de liderazgo van desde los 28 a los 53 años siendo en promedio 36. El 80% tiene menos de 40 años.
- Nacionalidad: El 26,67% de los líderes son Argentinos, el 26,67% son Nicaragüenses, el 20% Colombianos, el 6,67% Guatemaltecos, el 6,67% Hondureños, el 6,67% Mexicanos y el 6,67% de USA.
- Género: el 66,67% son mujeres y el 33,33% son hombres
- Antigüedad: La antigüedad promedio de este grupo es de 3 años pero más del 50% tiene menos de un año en la organización mientras que solo el 33% tiene más de 5 años trabajando en Agora. La persona con más antigüedad lleva 10 años trabajando en la organización.

Cinco de estas quince personas nunca ha participado de un proceso de performance review o han pasado al menos 5 años desde la última vez que atravesaron un proceso de estas características.

De acuerdo al National Minority Aids Council en su libro Desarrollo de Liderazgo (2014) expuesto en el marco teórico anteriormente, se describen una serie de aptitudes que los líderes deben tener para poder realizar estos procesos de manera exitosa. A continuación describiré mi percepción diagnóstica de cómo se encuentran nuestros líderes en relación a estas aptitudes construida a lo largo de estos meses de conocimiento de la organización:

- **Habilidades de liderazgo:** hoy en día no existe un modelo de liderazgo definido en Agora lo que hace que los estilos de liderazgo en la organización sean bastante heterogéneos. A pesar de eso, un factor común entre todos ellos a la hora de liderar a sus equipos es hacerlo a través de los valores de Agora. En marzo de 2023 se realizó la primera encuesta de clima que arrojó dos problemas profundos en cuanto a las habilidades de liderazgo. En primer lugar la falta de confianza que existe fundamentada en la poca delegación que existe en los procesos en general teniendo que pasar todo por el líder y dejando poco lugar a los equipos de desarrollarse y en segundo lugar, que los líderes no logran transmitir a sus equipos la información de manera oportuna por lo que muchas veces la información llega tarde a los equipos de trabajo lo que deriva en sobre tiempo innecesarios de trabajo y frustración.
- **Visión:** en conversación con nuestra CEO ella nos comenta que actualmente algunos líderes no logran transmitir la visión de Agora de manera adecuada y esto le preocupa. De hecho le gustaría que uno de los objetivos de implementar este proceso de performance review sea que nuestros líderes comiencen a gestionar por objetivos y no indiquen tareas a realizar a cada persona sin dar un contexto o norte.
- **Desarrollo de equipos:** Actualmente los líderes en Agora no cuentan con mecanismos para poder formalmente ocuparse del desarrollo de sus equipos. Al no existir un proceso formal de performance review ni existir políticas de capacitación vigentes, los líderes se encuentran con esta limitación a la hora de querer darle una oportunidad de desarrollo a las personas de su equipo. Las solicitudes de capacitación se evalúan de manera individual y sin criterios en común.
- **Resolución de conflictos con ganancia por ambas partes:** Según se reflejó en la última encuesta de clima realizada en marzo de este año, en la actualidad en Agora nos enfrentamos al problema de trabajar en silos. Según se relevó en los focus groups luego, esto se debe a varios factores. En primer lugar, los líderes no promueven la conexión entre

equipos resolviendo la mayoría de los problemas a nivel de liderazgo y no abriendo espacios para que sus equipos también se conecten. En segundo lugar, es un desafío tanto el trabajo remoto como la distancia física que separa a todos los empleados de Agora. Dicho esto, aún existe mucho por desarrollar en nuestros líderes para que sean efectivos en la resolución de conflictos ya que actualmente la mayoría de ellos trabaja por los objetivos de su propio equipo y no por objetivos más grandes.

- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** Según pude observar en las interacciones entre líderes, en los focus groups y las situaciones de resolución de conflictos a las que me he enfrentado, muchas veces nuestros líderes pasan más tiempo debatiendo quien tuvo la culpa de un problema más que haciendo una correcta evaluación de la situación.
- **Capacitación / preparación:** Si bien actualmente no existe una política formal de capacitación / preparación en Agora, algunos líderes solicitan capacitaciones puntuales para miembros de sus equipos. El problema que tenemos hoy es que no estamos trabajando en un plan integral donde estas capacitaciones propuestas por los líderes sean parte de un plan de desarrollo más completo que realmente le permita a la persona dar el siguiente paso en la organización.
- **Compromiso de participación del empleado:** En conversación con nuestra CEO, en este punto nuestros líderes aún tienen mucho por aprender. Según su mirada hoy en día la toma de decisiones se convierte en un embudo que enlentece mucho a la organización convirtiéndola en una organización que no es ni ágil ni proactiva. Cree que nuestros líderes deben poder delegar la toma de ciertas decisiones a niveles más inferiores. Esto no sólo agilizará la toma de decisiones si no que ayudará a apalancar el desarrollo de los equipos de trabajo.

4.4 Sesgos en Agora

Me parece relevante tener en cuenta para este diagnóstico los principales sesgos que he observado presentes en la gestión cotidiana en Agora. Para esto

primero me gustaría poder presentar información demográfica de la nómina para poder dar más contexto:

- **Edad:** La edad promedio es de 35 años yendo desde los 23 hasta los 53 años. El 36,67% tienen entre 20 y 30 años, el 43,33% tienen entre 30 y 40 años, el 13,33% tienen entre 40 y 50 años y el 6,67% tiene más de 50 años.
- **Nacionalidad:** El 30% de la nómina es de Nicaragua, el 26,67% de Colombia, el 13,33% de Argentina, el 10% de México, el 6,67% de Guatemala, el 6,67 de Honduras, el 3,33% de El Salvador y el 3,33% de USA.
- **Género:** En Agora el 70% de la nómina son mujeres mientras que el 30% son hombres.
- **Antigüedad:** La antigüedad promedio es de dos años. El 60% de la nómina tiene menos de un año de antigüedad, el 10% tiene entre uno y tres años de antigüedad, el 6,67% tiene entre tres y cinco años de antigüedad y el 26,67% tiene más de cinco años de antigüedad.

Teniendo esta información en cuenta y lo relevado en los focus groups, y mi experiencia en la participación de otros procesos en la organización en relación a los sesgos planteados en el marco conceptual, considero que estarían más presentes durante este proceso serían:

1. Sesgo de Tendencia Central - Al ser la primera vez que muchos atraviesan este proceso se debe prestar especial atención a que este sesgo no interfiera en el proceso ya que es muy común que siendo la primera vez ni los líderes ni los pares al momento de evaluar quieran ir por las extremos. He observado que en Agora cuando

2. Sesgo de Afinidad o Similitud - Considero que este sesgo puede estar presente en el proceso sobre todo en cuestiones de nacionalidad. Muchas de las personas que viven en los mismos países tuvieron la oportunidad de conocerse presencialmente y de formar lazos entre sí. Creo que debemos prestar atención a que esto no le quite objetividad al proceso.
3. Sesgo de Confirmación - Creo que este sesgo puede estar presente en este proceso ya el hecho de que nunca haya existido un performance review formal que culmine con una instancia de feedback, mucha gente tiene opiniones o creencias del resto de las personas y nunca se dio ese feedback por lo que no sería extraño que muchas personas busquen simplemente confirmar sus opiniones.
4. Sesgo de Percepción - Este sesgo puede hacerse presente sobre todo entre las personas con más antigüedad y más edad y las personas más jóvenes y con menos antigüedad. En más de una ocasión escuché comentarios como “las cosas se hacían de otra manera hace algunos años”, “la gente joven trabaja de otra manera que no entiendo” o “me cuesta adaptarme al ritmo de algunas de las personas nuevas en el equipo”.

4.5 Calibración & Salary Review

Como fue expuesto en el marco teórico, parte importante para la prevención de presencia de sesgos durante este proceso es sumar la etapa de calibración donde se alinearán los criterios bajo los que cada líder evaluó a su equipo. Será importante que durante esta sesión se logre llegar a acuerdos que permitan comprender si todas las personas están siendo medidas bajo los mismos estándares y criterios y agregar objetividad al proceso.

En conversaciones con el equipo de liderazgo he relevado que para la gran mayoría esta será la primera vez que realizan una calibración de desempeño y he notado cierto temor a que otros líderes puedan dar su punto de

vista sobre la manera en la que ellos mismos evaluaron a sus reportes. Me han solicitado que por favor haya claridad de los criterios de antemano así a la hora de evaluar pueden comprender claramente que criterios deben utilizar.

Como fue expuesto en el marco teórico, el performance review está vinculado a muchos otros procesos de RRHH y entre ellos se encuentra el Salary Review. Cuando consulté al equipo de liderazgo sobre como se sentirían con esta parte del proceso ellos se mostraron entusiasmados y me manifestaron mucha conformidad con la idea de que la consecuencia del proceso de performance sea el reconocimiento salarial para poder seguir apostando a nuestro talento.

4.6 Culture Amp

Culture Amp es una herramienta que inicialmente Agora contrató para realizar toda la gestión de engagement pero que cuenta también con un módulo muy completo para realizar evaluaciones de desempeño.

Si bien existen muchas herramientas en el mercado, Culture Amp un análisis de las características del sistema nos permite identificar las bondades que la hacen atractiva para utilizarla para la implementación de la gestión del desempeño en Agora:

1. Las personas ya se encuentran familiarizadas con la herramienta porque ya la usamos para otros procesos.
2. Ya que fue utilizada para la encuesta de clima - encuesta que es 100% confidencial - las personas confían en la herramienta y saben que funciona cuidando la confidencialidad de la información.
3. Es muy intuitiva y user friendly. Está diseñada 100% pensada en el usuario.
4. Permite hacer todo el proceso en la misma herramienta: carga de objetivos, trackeo de los mismos, evaluaciones 360, registro de feedback y planes de desarrollo y calibraciones.
5. Esta herramienta simplifica mucho el proceso no solo para el usuario si no que para los administradores ya que cuenta con un equipo de soporte al

cliente muy robusto donde en casi toda la implementación tendremos apoyo 24/7.

6. Otra ventaja es que no necesitamos apoyo de alguien de sistemas interno en Agora ya que se ingresa a través de una web con SSO (Single Sign On).
7. Culture Amp cuenta con módulos de capacitación no solo de cómo utilizar la herramienta en sí, si no con capacitaciones complementarias (ejemplo: sesgos y feedback).
8. Por último y no menos importante, a la hora de evaluar entre otros proveedores, Culture Amp fue el único que nos ofreció un descuento del 50% para la contratación por tratarse de una ONG.

El conjunto de funcionalidades sumado al costo propuesto hacen que Culture Amp sea una muy buena opción para Agora.

4.7 Performance Review en una ONG

En el marco teórico fue expuesto un paper que describe a quienes trabajan en ONG como “personas con valores altruistas, de solidaridad y generosidad, que sin esperar remuneración en dinero o en especie, dona su tiempo, experiencias y conocimientos a una ONG para concretar ese hacer el bien y al hacerlo obtiene por ello una retribución emocional o espiritual que da salida a su deseo de responsabilidad social. De esta forma la ONG queda siempre en situación de agradecimiento por el trabajo y los aportes de sus voluntarios tanto de junta directiva como los que participan en los programas con los beneficiarios.”

Luego de haber escuchado a los colaboradores tanto en los focus groups como en charlas informales debo de sumar a este diagnóstico que es verdad que las personas en Agora se ven más movilizadas por la convergencia entre el propósito de la compañía y sus propios propósitos y valores, muchos de ellos han manifestado darle mucho valor también al reconocimiento. Si bien debo de coincidir que ninguno lo ha manifestado como el factor más importante, si lo

valoran y en muchos casos lo valoran mucho por lo que es un factor que creo muy importante tener en cuenta.

4.8 Conclusiones Diagnóstico

En conclusión los principales hallazgos de este diagnóstico son:

1. La mitad de la población no participó de un proceso de performance review en los últimos 5 años o nunca ha participado en uno
2. Será importante definir la frecuencia con la que realizaremos este proceso para garantizarnos que las personas reciben feedback y tienen la oportunidad de trabajar sobre su desarrollo para mejorar su desempeño.
3. La definición de reglas claras y la utilización de una herramienta que garantice la transparencia del proceso serán claves para su éxito.
4. Considero de vital importancia considerar los sesgos durante el proceso y poder planificar una calibración previo al cierre de este proceso que garantice la mayor objetividad posible. Esto ayudará también a que el proceso sea percibido como justo.
5. El acompañamiento a los líderes será clave sobre todo preparándose para este proceso a través de capacitación y brindándoles información.
6. Será importante que este proceso apalanque tanto la creación de planes de desarrollo como el reconocimiento ya que es una de las mayores expectativas de las personas.
7. Deben existir reglas claras para el salary review para que no exista sensación de injusticia.

5. Plan de Acción

5.1 Propuesta del Proceso

Teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico y lo analizado en el diagnóstico, a continuación se encuentra la propuesta del proceso de Performance Review para Agora:

Consideraciones generales

1. Frecuencia

El proceso tendrá lugar cada seis meses para garantizar que suceda al menos dos veces al año. Esta decisión es tomada como parte del input de los focus groups en donde se manifestó que muchos de los proyectos de consultoría son cortos o cambian varias veces durante en el año conforme cambia el contexto y esto hace que los objetivos se ajusten por lo que una evaluación anual no seguiría de manera adecuada el ritmo en el que la organización avanza. La calibración se realizará una sola vez al finalizar el año con el input de las dos evaluaciones y en esta calibración se decidirá cuál será el porcentaje de aumento salarial para cada empleado.

2. Herramienta de Gestión - Culture Amp

Trabajaremos con Culture Amp como herramienta de apoyo durante todo el proceso. Esta decisión tiene que ver con que la experiencia sea lo más user friendly posible teniendo en cuenta que las personas tienen cierta preocupación por el tiempo que esto les demande, la confidencialidad del proceso y la sencillez para completar las etapas. Por otro lado se realizaron testeos de la herramienta a principios de 2023 y se concluyó que es una herramienta que permite darnos apoyo de principio a fin del proceso de performance review.

3. Sesgos

Como fue mencionado previamente en el desarrollo de este trabajo, la presencia de sesgos durante el proceso de evaluación es una preocupación. En este sentido estaremos capacitando al personal a través de un curso que se realiza a través de Culture Amp previo a lanzar la etapa de evaluación. Dicha capacitación está diseñada por Culture Amp y será testeada por el equipo de HR.

4. Características de la evaluación

He decidido que al ser la primera vez que empleamos un proceso de performance en Agora y según lo que manifestaron los colaboradores, la misma va a ser simple y corta. Las preguntas podrán ser encontradas en el anexo. Por otro lado, el modelo de evaluación será 360°. Esto implicará que:

- Cada líder deberá evaluar a todos sus reportes directos
- Todas las personas evaluarán también a sus líderes directos
- Cada persona elegirá entre dos y tres pares para que los evalúen

Esta decisión es tomada basándome en primer lugar en los valores y cultura de la organización. Como fue manifestado en la introducción la transparencia y honestidad definen la manera en la que se hacen las cosas en Agora. Tener la posibilidad de poder abrir esta instancia a que no solo nuestro líder nos evalúe sino que también tengamos la oportunidad de evaluar a nuestros líderes y a nuestros pares, va a aportar mayor sentido de transparencia al proceso. En segundo lugar, contar con más de una mirada con respecto a la performance de una persona nos ayudará a evitar sesgos.

5. Ratings

Al ser la primera vez que muchos participan de un proceso de performance review creo importante que exista una escala de ratings que permita orientar a las personas a la hora de evaluar. Esta escala será la siguiente: Por debajo de las expectativas / Cumplió con las expectativas / Superó las expectativas / Su performance fue excepcional.

Etapas del proceso

1. Definición de objetivos

Entre febrero y marzo de 2023 en Agora se hizo un primer ejercicio de definición de objetivos. Durante este proceso cada persona definió entre tres y cinco objetivos SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely). Una vez que cada persona definió sus objetivos los mismos fueron validados por el líder para alinearlos con los objetivos del equipo y de la organización. Para cada

objetivo cada persona debió identificar un KPI u OKR. Estos objetivos con sus KPI u OKR fueron registrados en Culture Amp.

2. Seguimiento y monitoreo de los objetivos

Como fue descrito anteriormente, los objetivos fueron cargados en Culture Amp. La herramienta ofrece un mecanismo para registrar avances, evidenciarlos y poder dar un seguimiento adecuado a los objetivos. También permite registrar el status de los objetivos y en caso de que algún objetivo deba modificarse o cancelarse por algún motivo, también puede hacerse.

3. Feedback Continuo

Como parte del proceso de mejora continua basado en el modelo de gestión del desempeño, será muy importante que exista feedback constante. Para garantizar que estos feedback sucedan, se deberá tener registro de los mismos en Culture Amp. Tanto los líderes como todas las personas en la organización deberán tomar una capacitación en Culture Amp que no sólo hace hincapié en la importancia del feedback continuo sino que también da tips de como hacerlo.

4. Evaluación

Como fue descrito anteriormente la evaluación será dos veces al año y será 360°. La misma se realizará en Culture Amp. Previo a la etapa de evaluación las personas serán evaluadas por su líder y reportes directos (si los tuvieran) de manera obligatoria sin posibilidad de poder elegir pero deberán elegir entre dos y tres pares para que también puedan evaluarlos. Este proceso de selección de evaluadores también se hará en Culture Amp y la persona seleccionada como evaluadora recibirá una notificación.

5. Calibración

Como fue expuesto en el marco teórico y en el diagnóstico, el proceso finalizará con la etapa de calibración que nos ayudará a mantener la objetividad y a alejarnos lo más posible de los sesgos. Esta etapa contará con varios pasos.

En primer lugar previo a la sesión de calibración cada líder deberá prepararse repasando todas las evaluaciones que haya recibido de cada persona (no solo como lo evaluó el si no como lo evaluaron también sus pares) para poder confirmar una evaluación que contemple no solo su punto de vista si no el de todos los evaluadores. Es importante que antes de comenzar la sesión el líder tenga en claro que es lo que va a decir de cada persona y cual es el rating final propuesto.

Durante la sesión cada líder presentará a cada miembro de su equipo comentando el rating final propuesto y luego habrá un espacio para que el resto de los líderes pueda sumar su punto de vista en caso de diferir de alguna manera en lo expuesto por el líder directo. Si todos están de acuerdo con el rating final propuesto se pasará a presentar a la siguiente persona y en caso de que no haya acuerdo se discutirá el rating hasta llegar a un acuerdo. El equipo de RRHH oficiará de moderador durante esta conversación y ayudará a llegar a acuerdos en caso de que naturalmente no suceda.

Será importante chequear previo a la sesión que todos los líderes hayan completado la capacitación de sesgos de Culture Amp.

Una vez finalizada la sesión de calibración tendremos un rating final para cada persona y el siguiente paso del proceso será el salary review.

6. Salary Review

Según la información relevada, será muy importante para el equipo que esta etapa del proceso sea justa y tenga las reglas claras. Para esto es que proponemos un sistema que tenga en cuenta dos componentes:

- Por un lado, el rating final de performance que a esta altura nos habremos garantizado que fue validada con todos los líderes.
- Por otro lado, el posicionamiento actual frente a la banda salarial. Para cada banda salarial existe un posicionamiento mínimo del

80% y uno máximo del 120% definido por el equipo de finanzas. Será importante comprender el posicionamiento de cada persona en su banda previo a tomar la decisión de cuánto porcentaje de aumento se le otorgará.

Esta decisión será tomada en conjunto entre RRHH y nuestro CFO para asegurarnos que no excedamos el presupuesto posible para la entrega de aumentos salariales. En conversaciones con el CFO, acordamos que no más del 25% de la nómina podrá recibir aumento salarial por performance para no exceder el budget destinado a este fin considerando que el tope de aumento puede ser del 15% por política de la organización.

7. Feedback Formal

Una vez finalizadas todas las etapas descritas anteriormente, será hora de que los líderes puedan dar feedback formal a sus equipos y comunicar a cada persona cuál fue el rating final de performance y el porcentaje de aumento otorgado en caso que aplique. Será importante tener en cuenta varios factores:

En primer lugar, todos los colaboradores serán capacitados para esta etapa a través de los módulos de capacitación disponibles en Culture Amp. Culture Amp ofrece un módulo de capacitación que establece los puntos más importantes a la hora de dar y de recibir feedback para que el mismo sea brindado y recibido de manera efectiva.

Más allá de la capacitación en Culture Amp, las reglas de este espacio serán comunicadas a toda la organización para que quienes dan feedback cuiden de la confidencialidad tanto de las personas que dieron feedback de la persona evaluada como de lo conversado durante la sesión de calibración.

En segundo lugar el líder deberá agendar este espacio y durante el mismo deberá comunicar el rating de performance con su debida justificación y el porcentaje de aumento que se hubiera definido para esa persona.

En tercer lugar deberán acordar un plan de desarrollo que deberán cargar en Culture Amp una vez finalizada la reunión. El mismo deberá incluir cuales son los puntos en los que la persona desea desarrollarse y en los que su líder

coincida que serán los que lo lleven a seguir creciendo según lo conversado en el feedback.

En cuarto lugar la persona que recibió el feedback deberá confirmar en Culture Amp que la sesión ocurrió y que él recibió y comprendió su feedback para que demos el proceso como finalizado.

8. Outputs Calibración

Este proceso nos dará por primera vez una foto de quienes son nuestros top performers y nos dará la oportunidad de poder trabajar en específico con sus planes de desarrollo y poder comenzar a pensar cómo podemos reconocer de manera diferente a estas personas. También nos permitirá a través de los planes de desarrollo poder recabar los pedidos de necesidad de capacitación y entender cómo estamos parados como organización frente a estas necesidades.

5.2 Propuesta de Implementación

Para la correcta implementación de este proceso se tendrán en cuenta varios factores:

Uso General de Culture Amp

Para que todos los colaboradores estén familiarizados con la herramienta, enviaremos tutoriales del uso general de la misma y haremos sesiones de preguntas en caso que las creamos necesarias.

Capacitaciones en Culture Amp

Como fue mencionado anteriormente, Culture Amp ofrece capacitaciones ondemand en diversos temas. Algunas de estas capacitaciones serán mandatorias previo a algunas de las etapas del proceso. En tal caso, los colaboradores serán debidamente comunicados para que puedan completar cada capacitación previo al deadline definido.

Capacitaciones del las etapas de proceso

Previo al lanzamiento de cada etapa del proceso el equipo de RRHH comunicará a todo el equipo como será la etapa por venir y como se desarrollará estableciendo las reglas, que debe hacer cada persona en esta etapa y cual es el deadline para completarla.

Líderes

Al ser esta la primera vez que se realiza este proceso en Agora, haremos un seguimiento 1:1 con los líderes para entender sus necesidades a lo largo de cada instancia y para poder ayudarlos a completar el proceso para su equipo de manera exitosa y eficiente.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación que utilizaremos para todo el proceso son Slack donde contamos con un canal de RRHH y correo electrónico. Estos son los dos canales que utilizamos actualmente para otros procesos y que funcionan.

6. Conclusiones

La gestión del desempeño es mucho más que solo la evaluación de desempeño. Referirnos a la gestión del desempeño como si la misma fuera meramente una evaluación es un reduccionismo que no tiene en cuenta múltiples factores.

El primero es pensar que la gestión del desempeño es algo que sucede una vez al año en determinada etapa definida y no comprender que en realidad la gestión del desempeño es un ciclo que corre durante todo el año y de año a año. Entender que para poder llegar a la instancia de evaluación existen etapas previas y siguientes que hacen que la organización pueda gestionar su talento de manera adecuada será fundamental a la hora de planificar y gestionar la performance de las personas.

En segundo lugar, un factor fundamental es el comprender que para que los líderes puedan evaluar a las personas durante la etapa de evaluación, la

organización debe brindar un marco: capacitación, concientización de sesgos, preparación para dar y recibir feedback, facilitación de una herramienta para el proceso y acompañamiento a los líderes por lo que sería un error creer que este proceso conlleva sólo la etapa de evaluación.

A lo largo del trabajo aprendí que el correcto diagnóstico y planificación en términos de performance me llevaron a construir un plan de acción para el ciclo de performance que contempla la gestión del desempeño como un todo considerando factores de sumo valor para Agora como son los sesgos y la transparencia. En definitiva me permitió armar un plan de acción que establece la dirección, monitorea y mide el desempeño para tomar medidas en consecuencia.

Si bien este trabajo se centró principalmente en el armado de una propuesta de plan de acción, con el correr de este año, este plan ya fue puesto en marcha y algunos aprendizajes fueron:

- Al tratarse de una ONG la motivación para alcanzar las metas va más allá de lo económico o del desarrollo individual de cada colaborador si no que las personas se ven motivadas por la misión de la organización y tiene predisposición implícita más allá de las consecuencias que tenga este proceso.
- Así como desde Agora motivamos a las pequeñas empresas en crecimiento a incorporar tecnología en su gestión, reconozco la importancia de haber invertido en Culture Amp como aliado tecnológico durante el proceso ya que automatizó y facilitó varias etapas quitando al equipo de RRHH mucha carga operativa y permitiéndonos hacer foco en lo estratégico.
- La capacitación en sesgos fue fundamental para poner a la vista de todos en la organización la importancia de esta temática y ser consistentes con lo que promovemos también con las empresarias con las que trabajamos a diario.

- Planificar y comunicar cada instancia del proceso de manera oportuna hizo que las personas en la organización puedan evacuar sus dudas y comprender acabadamente cada instancia del proceso.
- Nos queda por delante el desafío de finalizar este proceso a fin de año y recaudar información y lecciones aprendidas para que el ciclo siga el próximo año.

7. Bibliografía

- Accenture (2022) *Work in Progress: How the Future of work depend on us* recuperado de <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/strategy-and-consulting/talent-and-organization/document/Accenture-Work-In-Progress-How-The-Future-Of-Work-Depends-On-Us.pdf#zoom=40>
- Aguinis H., Joo H., Gotfredson R. (2011). *“Why we hate performance management, and why we should love it”*. Kelley School of Business, Indiana University.
- Drew (2022) *Principales procesos de un departamento de recursos humanos* recuperado de <https://blog.wearedrew.co/recursos-humanos/principales-procesos-de-un-departamento-de-recursos-humanos>
- Armstrong (2009) *“Handbook of Performance Management”*
- Gallup (2019) *8 Behaviors of the World's Best Managers*
- Javelo (2022) *“Con qué frecuencia realizar la evaluación del desempeño”* recuperado de <https://javelo.io/es/blog/con-que-frecuencia-realizar-evaluaciones-del-desempeno/>
- Kirwan Institute, The Ohio State University (2012) *Understanding Implicit Bias* recuperado de <https://kirwaninstitute.osu.edu/article/understanding-implicit-bias>
- Kromrei H. (2015) *“Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment”*.
- La Nación (2008) *Las ONG, un espacio desafiante para dar los primeros pasos* recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/las-ong-un-espacio-desafiante-para-dar-los-primeros-pasos-nid983998/>

- Luis Julián Salas Rodas (2018) “La evaluación de desempeño: una tarea pendiente en las Juntas Directivas de las ONG” recuperado de <http://juntasdirectivasong.blogspot.com/2018/01/la-evaluacion-de-desempeno-un-a-taerea.html>
- Muller - Hanson R., Pulakos E. (2015) “Construir la cultura del feedback continuo y permanente”
- National Minority Aids Council (2014). *Desarrollo de Liderazgo*
- Pérez, R. (2013). *Liderazgo visionario: centro del conocimiento*. Revista EAN, (58), 79-86
- Orientación Universitaria (2019) *¿Que perfil buscan las ONG para sus trabajadores?* recuperado de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/que-perfil-buscan-las-ong-para-sus-trabajadores-4566.html>
- Thomson Reuters (2022) *Gestión del talento: Desafíos para el área de Recursos Humanos* recuperado de <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/gestion-del-talento-2020-desafios-para-el-area-de-recursos-humanos.html>
- Wigert B. et Barrett H. (2020) “Performance Management Must Evolve”.

8. Anexos

ANEXO 1

Preguntas del Performance Review

Preguntas que responderá cada líder respecto de la persona a evaluar:

1. ¿Cómo ha progresado esta persona durante este período de revisión?
2. ¿Cuál fue el impacto de esta persona en los objetivos del equipo, departamento y organización durante este período de revisión?
3. ¿Qué obstáculos o desafíos experimentó esta persona durante este período de revisión que afectaron su capacidad para lograr metas o cumplir con las expectativas?

4. En general, ¿qué tan bien cumplió esta persona con sus objetivos o metas? (Por debajo de las expectativas / Cumplió con las expectativas / Superó las expectativas / Cumplió sus objetivos de manera excepcional)
5. ¿Cuáles son las 2 o 3 habilidades o competencias en las que le gustaría que se centre en el próximo período de revisión para un mayor desarrollo?
6. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño de esta persona?(Por debajo de las expectativas / Cumplió con las expectativas / Superó las expectativas / Su performance fue excepcional)
7. Proporcione cualquier información adicional que le gustaría incluir en esta evaluación.

Las preguntas que deberán responder las personas respecto a sus líderes y de sus pares serán:

1. ¿Cómo impactó esta persona en el desempeño de su equipo, departamento o proyectos en común?
2. Durante este período de revisión, ¿cuáles son 1 o 2 cosas en las que ha observado que esta persona ha crecido o sobresalido?
3. Para el próximo período de revisión, ¿qué es algo en lo que esta persona podría mejorar o recibir capacitación adicional?
4. ¿Cómo evaluaría el desempeño de esta persona? (Por debajo de las expectativas / Cumplió con las expectativas / Superó las expectativas / Su performance fue excepcional)