

Gestión de desempeño del personal en proyectos

Project staff performance management

Edwin Fabian Jiménez Ávila¹, Yaxon Yovani Prada Quintana²

Citar este documento: Jiménez Ávila - Edwin Fabian, Prada Quintana -Yaxon Yovani 2023. Gestión de desempeño del personal en proyectos, Revista Technol. Investig. Academia TIA, ISSN: 2344-8288, Vol. 11 No 1, pp. 102-122. Bogotá-Colombia.

¹ Ingeniero Fundación Universitaria San Mateo, edwfabi8@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3905-1564>

² Ingeniero Corporación Unificada de Educación Superior CUN, ypradaqu@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-3798-6371>

Resumen:

Se conoce como proyecto al conjunto de actividades coordinadas y/o relacionadas entre sí que busca satisfacer una necesidad o cumplir objetivos pero es importante resaltar que uno de los factores o recursos más importantes dentro de cualquier tipo de proyecto es el personal es decir el recurso humano con el que se cuenta para la ejecución de dichas actividades, es allí donde dentro del marco del PMBOK se pueden encontrar distintos procesos los cuales se enfocan en este recurso dando algunas pautas para su gestión dentro de ellas se cuenta una herramienta muy valiosa como lo son las evaluaciones de desempeño las cuales permiten hacer seguimiento, controlar y corregir la productividad del equipo del proyecto.

Gracias a esto es una actividad cada vez más frecuente dentro de las organizaciones realizar evaluaciones de desempeño que permitan conocer el rendimiento y productividad de cada uno de sus miembros con el fin de implementar planes de mejora enfocados en los objetivos y poder realizar un feedback personalizado, lo que genera la necesidad de agregar valor a este tipo de evaluaciones para cambiar la perspectiva que se tiene de las mismas y que no se conviertan en un proceso más sin relevancia.

Este artículo se enfoca en la investigación y análisis desde varias perspectivas entre los diferentes actores además de todo el marco legal y teórico que rodea este proceso con el fin de identificar aspectos a mejorar en su ejecución en las empresas, lo que permite cambiar la visión que se tiene actualmente en la que se ve como una evaluación que causa molestia entre los colaboradores, y por el contrario incentivar su participación reforzando de forma clara las ventajas de implementar este tipo de procesos lo que al final permita el desarrollo eficaz de las mismas y optimizar sus resultados. Finalmente, el propósito es generar un documento que apoye la implementación de estos procesos enfocado en objetivos como lo son el desarrollo profesional y la toma de decisiones las cuales concluyen en el cumplimiento de objetivos de las organizaciones y sus proyectos.

Palabras clave: *Colaboradores, Desempeño, Proyecto, Recurso Humano, Retroalimentación.*

Abstract:

A project is known as a set of coordinated and/or interrelated activities that seeks to satisfy a need or meet objectives, but it is important to highlight that one of the most important factors or resources within any type of project is personnel, that is, human resources. with which it is counted for the execution of said activities, it is there where within the framework of the PMBOK different processes can be found which focus on this resource giving some guidelines for its management within them, a very valuable tool is counted as are the performance evaluations which allow monitoring, controlling and correcting the productivity of the project team.

Thanks to this, it is an increasingly frequent activity within organizations, carrying out performance evaluations that allow knowing the performance and productivity of each of its members in order to implement improvement plans focused on the objectives and be able to carry out personalized feedback. which generates the need to add value to these types of evaluations to change the perspective of them and that they do not become one more process without relevance.

This article focuses on the research and analysis from various perspectives among the different actors in addition to the entire legal and theoretical framework that surrounds this process in order to identify aspects to improve in its execution in companies, which allows changing the vision that Currently there is what is seen as an evaluation that causes discomfort among the collaborators, and on the contrary, encourage their participation by clearly reinforcing the advantages of implementing this type of process, which in the end allows the effective development of the same and optimize Your results. Finally, the purpose is to generate a document that supports the implementation of these processes focused on objectives such as professional development and decision making, which conclude in the fulfillment of the objectives of the organizations and their projects.

Keywords: *Collaborators, Performance, Project, Human Resources, Feedback.*

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha evidenciado que las evaluaciones de desempeño dentro de las empresas se han convertido en una herramienta importante en cuanto a la gestión de equipos de proyectos además de ser un pilar para el crecimiento de los colaboradores que permite detectar sus fortalezas y debilidades y su crecimiento profesional, sin olvidar que esta información es una herramienta que le permite a las organizaciones obtener datos realmente relevantes para mejorar la gestión del capital humano y proyectarlos en los objetivos de negocio.

No obstante, nos encontramos con que existe una normativa clara donde a través del artículo (ley 909 de 2004 Artículo 38: principios de la función pública) se señala que el desempeño laboral de los empleados en áreas administrativas deberá ser evaluado y calificado. Debido a esto existe una necesidad clara de que las empresas implementen este tipo de proceso de evaluación de desempeño para la correcta gestión de las capacidades del capital humano[1].

A pesar de que no se trata de un tema tan nuevo o de implementación reciente aún sigue siendo un proceso al cual no se le concede la importancia que requiere debido al desconocimiento del personal que lo ejecuta o al desinterés de las partes involucradas que no logran identificar el valor agregado que tiene el mismo desde el punto de vista del cumplimiento de logros de la compañía y el crecimiento profesional de los colaboradores.

2. Las “P” de los proyectos

En el desarrollo de proyectos se identifican 4p’s que son Proyecto, proceso, persona, producto

2.1 P de Persona en los Proyectos

El factor humano es uno de los principales y más importantes actores en el desarrollo de soluciones tecnológicas, se ha demostrado que el éxito de los proyectos informáticos conlleva en gran medida a equipos de alto rendimiento, dando paso a la importancia de tener líderes exitosos con cualidades como las que menciona John C. Maxwell en su libro (21 cualidades de un líder) [2], se hace referencia a las más destacadas cualidades de liderazgo a continuación:

- **Carácter:** la forma en la que un líder trata las circunstancias difíciles no necesariamente dice cómo es su carácter, pero sí lo revela.
- **Carisma:** en algunos textos se menciona como una habilidad innata y no transferible, sin embargo, es una cualidad en la que debemos preocuparnos por que los otros se sientan bien consigo mismo [3]
- **Compromiso:** el líder particularmente lo miden en horas de trabajo, pero es más el cómo trabaja para mejorar sus capacidades.
- **Comunicación:** compartir conocimiento e ideas inspirar a otros a actuar
- **Discernimiento:** habilidad de encontrar la raíz de los problemas se da en mezclar su intuición y el razonamiento lógico, real-san la solución de los problemas
- **Iniciativa:** capacidad de actuar rápido y arriesgarnos
- **Escucha Activa:** un buen líder estimula a que le digan lo que necesita saber y no lo que quiere oír

2.2 Equipos de trabajo

Indudablemente las organizaciones en función del cumplimiento de sus objetivos buscan la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, es por esto que se ha dado un enfoque en las últimas décadas a procesos de equipos y estados emergentes como: procesos cognitivos, modelos mentales de equipos, memoria transactiva, aprendizaje grupal, confianza y procesos motivacionales que permitan potencializar las habilidades de los equipos de trabajo [4]

2.2.1 Etapas de equipo de Trabajo

a continuación, una representación de las etapas de los equipos de Trabajo [5]:

- **Formación:** esta es la etapa en que los miembros empiezan a conocerse creando adaptabilidad y descubriendo el papel que desempeñarán.
- **Conflicto:** se define como la etapa en la que los miembros empiezan a trabajar juntos, se generan de acuerdo por personalidades o por cómo deberían avanzar los objetivos de los proyectos

- **Normalización:** se define como la etapa donde se empieza a estabilizar los equipos de trabajo las personas se sienten más cómodas trabajando juntas es aquí donde se van evidenciados resultados positivos de los proyectos
- **Desempeño:** es la etapa donde los colaboradores o participantes están compactados totalmente en función de los objetivos de los proyectos se indica que es una de las etapas primordiales a las cual un líder debe llegar
- **Finalización o disolución:** etapa correspondiente al cierre de logros y reconocimientos.

2.2.1 Roles y Categorías de los Equipos de trabajo

La conformación de equipos de trabajo lleva un gran esfuerzo debido a que existe mucha diversidad de personalidades que definen características y aptitudes propias de cada persona, debido a esto las organizaciones buscan dividir roles de los equipos con el fin de potencializarlos. Es posible definir los roles en los siguientes grupos de trabajo [6]

Roles de equipo acción: son los aspectos que identifican a las personas proactivas

- **Motivador:** impulse a los compañeros a avanzar
- **Implementador:** es la persona capaz de poner en práctica las ideas grupales
- **Finalizador:** su función principal es que se cumplan todas las actividades en un 100% en los tiempos definidos

Roles de equipo sociales: son los roles asociados al carácter y el cómo esto motiva la resolución de conflictos:

- **El Investigador:** es aquí el que busca identificar todas las opciones posibles.
- **El Cohesionador:** es uno de los fundamentales es el encargado de mediar cada caso que produzca un conflicto.
- **El coordinador:** se caracteriza por su tolerancia además escucha a todos sus participantes organiza ideas y logra objetivos.

Roles de equipo mentales:

Generalmente orientados a la búsqueda de ideas

- **El Especialista:** corresponde a la persona que aporta conocimiento específico sobre los temas del proyecto.

- **El evaluador:** corresponde a la persona que plantea las soluciones a partir de las ventajas o dificultades aportando de forma técnica los instrumentos necesarios para cumplir con los objetivos.
- **El Cerebro:** corresponde a la persona que resuelve aquellos problemas que aparentemente no tienen solución se caracterizan por una gran creatividad, aunque se dice que no son muy buenos en la comunicación.

Sin embargo, también existe una pregunta que muchas organizaciones se realizan durante la elaboración de objetivos y es ¿que hace que un equipo de trabajo sea bueno ?, a esta pregunta se plantean algunas respuestas. Un buen equipo de trabajo tiene una clara conciencia de ser un grupo especial, que son capaces de interactuar positivamente con los miembros de la organización [7].

Una característica exitosa para la construcción de equipos es asegurar que los miembros trabajan en base a decisiones consensuadas. Idealmente, cada individuo comparte sus opiniones, percepciones y sentimientos con otros miembros del equipo. Si los problemas surgen, el miembro del equipo toma posesión de la situación y encuentra soluciones en lugar de echarle la culpa a otros. Miembros de equipos de empresas exitosas solicitan retroalimentaciones acerca de su comportamiento para que así puedan mejorar en el futuro [8].

3. Gestión de proyectos mediante el PMBOK

Según la PMBOK Guide, la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del Proyecto [9].

El equipo de proyecto está compuesto por las personas, que tendrán unos roles y unas responsabilidades que se asignan con el objetivo de llevar a cabo con éxito el proyecto. Los miembros deben participar en la fase de planificación y en la toma de decisiones.

Estos recursos pueden estar asignados a tiempo parcial o completo al proyecto y podrían ser incorporados o retirados del equipo conforme el proyecto progresa. Para este tema en particular el PMBOK plantea 4 procesos principales:

- Plan de RR.HH
- Adquirir el equipo
- Desarrollar el equipo
- Dirigir el equipo

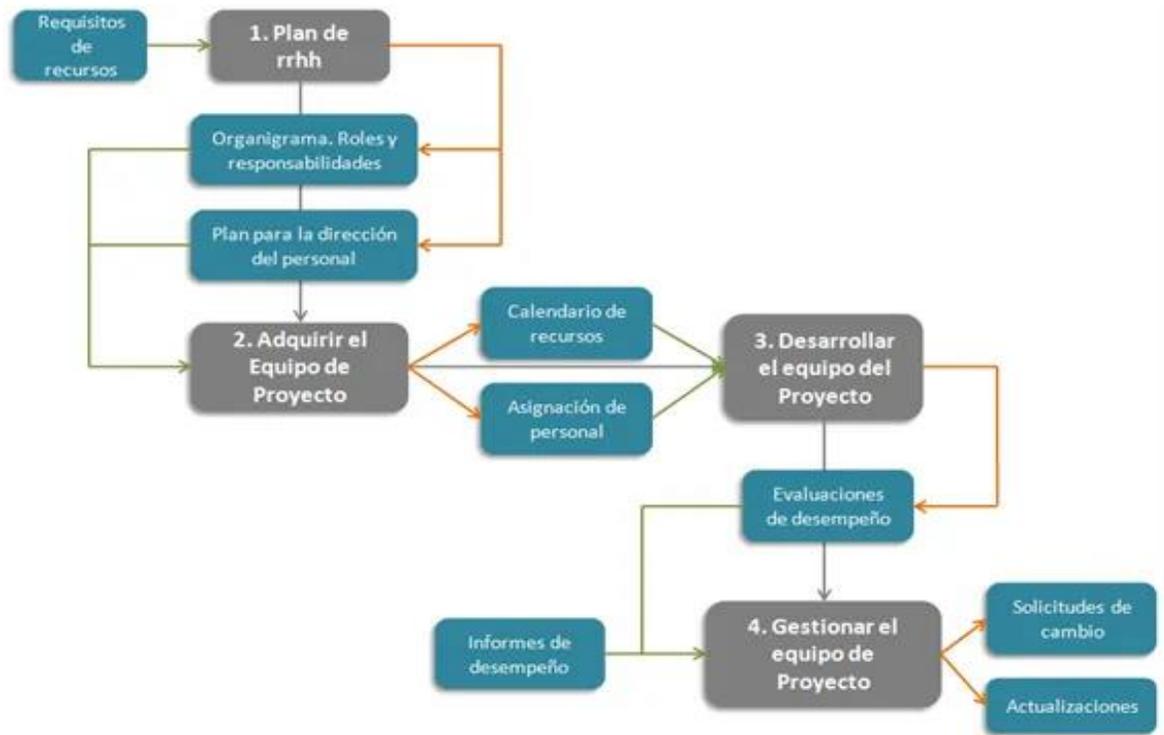


Figura 1 Procesos PMBOK Gestión recurso humano [10]

1) Planeación

- Es la etapa más importante en cuanto a gestión de recurso humano en ella se debe hacer la Identificación asertiva de las habilidades y competencias requeridas para el desarrollo y éxito del proyecto [11].

2) Adquirir el equipo

- Consiste en vincular al equipo del proyecto los recursos necesarios para llevarlo a cabo partiendo de la planeación e identificando los perfiles necesarios
- Es importante tener en cuenta que además se debe tener claro cuál será el tiempo que se contará con cada recurso ya que puede que algunos estén involucrados de principio a fin como en otros casos algunos serán necesarios únicamente en ciertas etapas del proyecto.

3) Desarrollo del equipo

- Busca fortalecer las competencias y habilidades de los miembros del equipo y la relación entre ellos o en ocasiones llamado clima laboral, para ello es importante conocer las asignaciones de cada recurso, el plan de gestión de recurso humano y el calendario de cada recurso con el fin de poder determinar que herramientas a utilizar como por ejemplo definir las reglas básicas del equipo, capacitar al equipo en ciertos temas, realizar actividades de integración, definir incentivos o reconocimientos al personal, todo con el fin de garantizar que el equipo ejecute sus actividades con el mejor desempeño y compromiso posible.

4) Dirigir al equipo del proyecto

- Tiene como objetivo dar seguimiento al desempeño de cada uno de los miembros del equipo con el fin de proporcionar un feedback para mejorar el desempeño del personal, además de encargarse de temas como la resolución de conflictos que se puedan presentar o la gestión de cambios que se requieran para corregir o prevenir afectaciones en el desarrollo del proyecto, esto se logra a través de herramientas como la observación o conversación con los miembros del equipo, la ejecución de evaluaciones de desempeño el registro de incidentes entre otras, siempre enfocadas en garantizar que el curso del proyecto no se vea afectado.

Evaluación de desempeño como herramienta de gestión de personal de proyectos

- **Evaluación de Desempeño**

Este proceso de evaluación de desempeño cuenta con una base teórica para su diseño, gestión e implementación, a su vez está controlada por medio de la aplicación de decretos y leyes, que permiten establecer protocolos y procedimientos a tener en cuenta a la hora de llevarlas a cabo.

- **Protocolos y Procedimientos**

Dentro de las evaluaciones de desempeño podemos comprender aspectos importantes como las competencias respectivas de los colaboradores en organizaciones como primer pilar, a partir de allí encontraremos procesos como concertación de compromisos, análisis de compromisos y competencias, agrupación de estos compromisos funcionales y comportamentales como a su vez un resultado de estos.

Norma ISO 10667-1, ISO 10667-2: es la primera norma de utilización mundial para la evaluación de personas, grupos y organizaciones en contextos laborales, que busca responder a la pregunta de qué se necesita para realizar una evaluación personal, Esta tiene un énfasis en la utilización de:[12]

Instrumentos de calidad

- ❖ Evaluadores competentes
- ❖ Incorporación de procesos de calidad

Valor en las organizaciones: tiene como objetivo determinar la incorporación, desarrollo y optimización que genere una cultura de resultados y de méritos dentro de las organizaciones potencializar a los colaboradores, así como se busca las alineaciones a los propósitos de las compañías, partiendo de una base común más el uso de buenas prácticas y metodologías en cliente-proveedor. Beneficios identificados en la aplicabilidad de la norma:

- 1). Garantiza el cumplimiento legal
- 2). Prestigio interno
- 3). Innovación
- 4). Reducción de costos
- 5). Mejora continua y de procesos
- 6). Uniformidad de criterios
- 7). Garantiza objetividad
- 8). Incrementa la precisión
- 9). Reducción de burocracia

Como metodología de aplicación y gestión se establecen las siguientes pautas que están medidas a través de un sistema de puntuación que permitirá tener una representación de destrezas y habilidades en pro de sus procesos operativos y desarrollo personal [13]. Competencias: todas las organizaciones definen las competencias respectivas de utilización dentro de su entorno operativo, ya que estas son propias de cada ámbito profesional en el que se desenvuelven y son autónomos en determinar la aplicabilidad de estas, aquí se busca determinar es la correcta aplicación de estas en sus áreas de trabajo organizacional o personal.

Concertación de compromisos: está determinada para llegar a concertar actas en las que se permitan medir competencias y evidenciar avances profesionales de cada colaborador.

Análisis de compromisos y competencias: en el análisis se busca dar gestión a los compromisos y competencias del talento humano que participa en estas evaluaciones con el fin de potencializar su crecimiento personal y profesional dentro de la organización y sumarlo a los objetivos estratégicos de la organización.

Agrupación de estos compromisos funcionales y comportamentales: se busca unir los compromisos comportamentales y funcionales de cada colaborador en función de un desempeño apropiado dentro de las compañías.

Resultado: el resultado tiene como objetivo la alineación de las competencias, compromisos y estrategias de cada compañía, permitiendo obtener un crecimiento personal, profesional de cada colaborador como a su vez una plusvalía sobre el crecimiento organizacional. (Sistemas de gestión normalizados, 2016)

4. Modelos de Evaluación

Pretenden dar un valor a la actividad y actuación frente a las funciones establecidas siendo más objetivos, realistas, comprometidos y dedicados con las actividades de la organización. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones [14]

- **Evaluación del desempeño 90°**

Esta evaluación es realizada por los supervisores con una opinión responsable guiando el desarrollo profesional del talento humano y ofreciendo un feedback con fortalezas y debilidades, es importante mencionar que para que el proceso obtenga el éxito deseado, es necesario que los jefes

no evalúen su afinidad personal con el trabajador, porque distorsiona el verdadero objeto de la evaluación [15].

- **Evaluación del desempeño 180°**

Cuando varios colaboradores se encuentran dentro del mismo nivel o conjunto y se mide el mismo desempeño, hay responsabilidades compartidas dentro de los equipos de trabajo y permitir tener una visión de equipo tendrá como beneficio la aclaración de dudas y confirmar procedimientos en una dirección profesional. Se tiene como objetivo evaluar las competencias entre los pares y sus jefes con este resultado podremos conocer los factores potenciales y puntos de mejora, para en un futuro implementar proyectos para el crecimiento del trabajador en el aspecto laboral y personal.[16]

- **Evaluación del desempeño 270°**

Este modelo pretende dar una oportunidad de evaluar a su jefe inmediato permitiéndole una comunicación y acertando en que podría mejorar y si sus acciones están siendo útiles y bien recibidas por su equipo de trabajo, sin olvidar que es una valoración constructiva oficial y respetuosa que permitirá mejorar la relación entre los interesados, es importante aclarar que este punto tiene permitido una participación anónima.

- **Evaluación del desempeño 360°**

Como objetivo de evaluación es prescindir de los estigmas de que las evaluaciones solo pueden ser realizadas por superiores y que abarca con desempeño de un trabajador como auxiliar, supervisor, jefes, líderes, gerentes, directores y ejecutivos en igual medida, es uno de los más recomendados porque establece una evaluación global de cualquier empresa. Es una de las evaluaciones más recomendadas ya que tiene beneficios como:[17]

- La persona obtiene más información sobre su desempeño. Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- El feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.

Decretos y leyes

Ley 909 de 2004 (Artículo 38): El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales. (Grillo, 2004).[18]

Basados en la ley se pretenden otorgar una calificación pertinente a las competencias y desempeño de cada colaborador dentro de las organizaciones, obteniendo resultados que permitirán tenerse en cuenta para aspectos como:

- ❖ Plan de Carrera
- ❖ Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- ❖ Determinar la permanencia de los servicios
- ❖ Objetividad dentro de las estrategias de las compañías

Decreto 1083 del 2015 (ARTÍCULO 2.2.4.7) Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos PARÁGRAFO 2: La evaluación del desempeño laboral se debe efectuar sobre servidores públicos y entidades u organizaciones de orden nacional. que estén sujetos sobre las competencias vigentes al momento de la formalización del proceso de evaluación este deroga al decreto 2539 del 2015. (Caballero, 2015) [19]

Ley del 1221 del 2005 con base en parámetros establecidos por la CNSC en el acuerdo 617: evaluación de competencias de los teletrabajadores definiendo competencias comportamentales, laborales y funcionales. (Diario Oficial No. 47.052, 2008) [20]

Conceptos claves

- **Evaluación de desempeño**

Cuando se habla de evaluación de desempeño se hace referencia al sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de los colaboradores orientados en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, en conclusión, se busca evaluar cómo es la persona, qué hace y qué logra. Sin embargo, se en el último tiempo se ha ampliado el alcance de estas evaluaciones agregando algunos aspectos de gran importancia como lo son:

- Valorar el rendimiento y el potencial
- Anticipar problemas de integración de un empleado en la estructura empresarial o en un determinado proyecto.
- Identificar tanto los fallos y debilidades como los éxitos y puntos fuertes de cada trabajador.
- Feedback objetivo para gestionar el talento y desarrollar a los empleados (planes de carrera)
- Analizar la contribución del trabajador a la empresa, si de verdad otorga valor a la entidad con sus tareas e ideas.
- Calidad del trabajo y relaciones con los compañeros

Es fundamental para una organización que la evaluación del desempeño mida todos los parámetros profesionales y rendimiento de los colaboradores buscando siempre que esa información generada de dicho proceso sirva para el negocio: ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al empleado.

Objetivos: Toda organización cuenta con objetivos que no son más que pasos o estrategias definidas para lograr los resultados que un negocio se propone. Estos objetivos deben ser medibles para que sea posible evaluar su desempeño y cumplimiento, para así poder tomar las medidas necesarias para reorientar las estrategias si se requiere.

Es fundamental fijar objetivos ya que esto otorga ciertas ventajas corporativas como:

- Permite que la toma de decisiones esté orientada al cumplimiento de estos.
- Fija un norte que permite orientar y comprometer a los colaboradores.
- Proporciona un parámetro para medir el éxito.
- Le da un rumbo a las estrategias planeadas e implementadas.

Métodos de Evaluación: dentro de las clasificaciones que se pueden establecer en las evaluaciones de desempeño se identifican unos métodos los cuales permiten individualizar características propias de cada uno de los procesos:

Método de escala gráfica de calificaciones: esta es una de las técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran características como calidad y confiabilidad en un rango de valores desde insuficiente hasta sobresaliente y que tiene una visión de 180 grados.[21]

Método de clasificación alterna: Consiste en un ordenamiento de los empleados desde el mejor hasta el peor. de acuerdo con unas competencias o características

Método de la comparación por pares: este es uno de los métodos que sirve para aumentar la clasificación alterna, se toman todas las características y competencias pertinentes y se realiza una comparación por cada uno de los empleados se indica que debe existir una gráfica con todos los posibles pares organizacionales que se encuentren desempeñando actividades similares.

Método de incidentes Críticos: este método se basa en un razonamiento en el que se determina que el ser humano siempre tiene características fundamentales capaces de llevar a cabo resultados positivos. Es una técnica en la que cada uno de los superiores, registra, observa e investiga cada uno de los hechos positivos o negativos de cada uno de los colaboradores.

Feedback: El feedback se define como el hecho de proporcionar información sobre el resultado de un proceso o de una parte concreta de una tarea a aquellos que lo han ejecutado. Un procedimiento que puede darse después de realizar una evaluación del desarrollo de actividades y en el que se incluyen consejos, comentarios y otros aspectos que permiten corregir o motivar el

desempeño de los colaboradores. Tiene como objetivo principal aportar información para reforzar la relación entre el empleado y la empresa, y para garantizar la consecución de objetivos.

Realizar el Feedback tiene como fines fomentar aspectos como:

- ❖ Entrenamiento
- ❖ Premios y reconocimiento
- ❖ Programas de mentoría

Autoevaluación: La autoevaluación es un proceso en el cual el individuo se pone a prueba evaluándose a sí mismo, con el fin de reconocer sus habilidades, logros, falencias entre otros aspectos se busca hacer un diagnóstico personal para determinar qué debe mejorar y que está haciendo bien. Realizar autoevaluaciones permite retomar el enfoque en los objetivos cuando se siente que se está perdiendo el rumbo por eso es importante realizarla periódicamente con el fin de reconocer por voluntad propia fortalezas y debilidades. Para la autoevaluación se emplea instrumentos y técnicas flexibles que pueden ser adaptadas y empleadas en forma individual o en conjunto.[22]

Colaboradores: Este término hace referencia a los individuos que hacen parte de una organización que siempre están dispuestos y orientados a cumplir una meta común como parte de un equipo, a diferencia de un trabajador que simplemente ejecuta una tarea a cambio de un salario, este término es cada vez más usado en el ámbito empresarial ya que el éxito de una compañía se puede basar en contar con colaboradores más que trabajadores, los colaboradores simplemente necesitan un líder que los guíe y reconozca su desempeño y el del equipo en general.

Las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de competitividad de las empresas. No hay empresa que se precie que no asuma su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga.[23]

A continuación, se evidencia uno de los esquemas más utilizados de evaluación de desempeño en organizaciones.[24]

- 1) Etapa 1, definición de las actividades y categorías que se evaluarán a cada colaborador.
- 2) Etapa 2, se inicia con todos los aspectos a evaluar se determinan las preguntas y participantes en el proceso de evaluación de desempeño.
- 3) Etapa 3. realización del proceso de evaluación por cada uno de los colaboradores.

Definición de actividades y categorías

INICIALIZACIÓN

STEP 1: Set up the Categories

1	Productividad
2	Eficiencia
3	Habilidades de Organización
4	Aprendizaje y Desarrollo
5	Comunicación
6	Relaciones Interpersonales
7	Asistencia
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Figura 2 Definición de actividades y categorías [24]

Preguntas de evaluación de desempeño

INICIALIZACIÓN Powered by OrgOS

STEP 1: Set up the Categories

1	Productividad
2	Eficiencia
3	Habilidades de Organización
4	Aprendizaje y Desarrollo
5	Comunicación
6	Relaciones Interpersonales
7	Asistencia
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Coloque hasta 15 categorías, que servirán para agrupar las preguntas.

Tipée las categorías consecutivamente. Si salta una línea en blanco, el sistema solo considerará las categorías hasta el espacio libre.

NOTA: No recomendamos modificar esta estructura una vez creada para evitar

STEP 2: Set up the Questions

#	Question	Category
1	Completa el flujo de trabajo y logra los objetivos deseados	Productividad
2	Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad	Productividad
3	Contribuye al logro de las metas y prioridades del departamento	Productividad
4	Provee Productos de alta calidad, programas, procedimientos y servicio, demuestra compromiso para el mejoramiento continuo	Eficiencia
5	Busca recursos e innova en su trabajo	Eficiencia
6	Realiza decisiones a tiempo y con firmeza	Eficiencia
7	Planea, prioriza y organiza el trabajo apropiadamente	Habilidades de Organización
8	Identifica y utiliza recursos de forma eficaz y responsable	Habilidades de Organización

Coloque hasta 45 preguntas tecleando en la fila correspondiente y luego seleccionado la categoría a la cual cada una pertenece, según las enumeradas en el paso 1.

NOTA: Las preguntas aparecerán en este mismo rodén en la evaluación.

Figura 3 Preguntas de evaluación de desempeño [24]

Proceso de evaluación

Fecha de Evaluación: 04/02/20 Fecha Ingreso: Departamento: **DESEMPEÑO: Muy debajo de las Expectativas**

Categorías

	Muy debajo de las Expectativas	Debajo de las Expectativas	Alcanza Expectativas	Mejora Expectativas	Sobresaliente
Productividad	0	0	0	0	0
Eficiencia	0	0	0	0	0
Habilidades de Organización	0	0	0	0	0
Aprendizaje y Desarrollo	0	0	0	0	0
Comunicación	0	0	0	0	0
Relaciones Interpersonales	0	0	0	0	0
Asistencia	0	0	0	0	0

Notas:

Tabla de Ajustes

Puntos Totales	Calificación	Puntos
0	Muy debajo de las Expectativas	1
21	Debajo de las Expectativas	2
41	Alcanza Expectativas	3
61	Mejora Expectativas	4
81	Sobresaliente	5

Preguntas

Categoría	Pregunta	Muy debajo de las Expectativas	Debajo de las Expectativas	Alcanza Expectativas	Mejora Expectativas	Sobresaliente
Productividad	Cumple el Pto de trabajo y logra los objetivos asignados					
Productividad	Desempeña labores y responsabilidades rutinariamente y con confianza					
Productividad	Contribuye al logro de las metas y prioridades del departamento					
Eficiencia	Produce Productos de alta calidad, programas, procedimientos, diseños, etc.					

Responde cada pregunta haciendo clic en la celda. Solo se puede seleccionar una respuesta por pregunta.
Responde todas las preguntas. Al completar la evaluación, revisa la puntuación en la parte superior y haz clic en 'Guardar'.

Figura 4 Proceso de evaluación [24]

- Sobresaliente
- Destacado
- Satisfactorio
- No satisfactorio

Los niveles permiten tomar decisiones respectivas a las estrategias y compromisos laborales[25]. Dentro del marco público existen procesos de evaluación de desempeño administrativo, cobijados bajo la comisión nacional de servicio civil, los cuales cabe mencionar dentro de este marco ya que se ejemplariza un ejercicio completo de Evaluaciones de Desempeño. [26]

II. CONCLUSIONES

Basados en la investigación realizada y teniendo en cuenta la importancia del talento humano en el desarrollo de cualquier tipo de proyecto sin importar el área específica, podemos concluir que para lograr el éxito se requiere de una gestión adecuada de este recurso y de la construcción de equipos de alto rendimiento liderados por colaboradores con habilidades y competencias muy bien definidas. En la actualidad los líderes de proyecto cuentan con una guía (PMBOK) que les permite dividir en pequeños procesos la gestión además entrega herramientas para llevar a cabo de forma adecuada cada etapa del proyecto en este caso específico la gestión de las personas o como se conoce actualmente talento humano, una de las herramientas que se mencionan y que tiene una gran importancia en los procesos de desarrollo y dirección del equipo

del proyecto son las evaluaciones de desempeño. Este proceso consiste en realizar evaluaciones de desempeño que fortalezcan las competencias y la competitividad con una objetividad clara en los propósitos y visión de la organización es clave para permitir el crecimiento de estas.

La orientación de buenas prácticas y herramientas que potencialicen las capacidades de las personas en un entorno profesional y organizacional es un factor determinante para un resultado exitoso de cualquier objetivo que se plantee. Pero más allá de la organización las evaluaciones de desempeño buscan que el colaborador identifique sus fortalezas y debilidades para lograr su crecimiento profesional todo esto a partir del feedback.

REFERENCIAS

[1] Principios de la función pública, LEY 909 DE 2004 EL CONGRESO DE COLOMBIA. Ley del septiembre de 2004.

[2] J. Maxwell, 21 Cualidades de un Líder, 1999 [en línea] disponible en:

<https://t.ly/o18n>

[3] M. Gallego, A Vasquez, Diseño de un centro de liderazgo, 2011 [en línea] disponible en:

<https://t.ly/Yx8L>

[4] G. Francisco, R. Rico, M. Sanches, eficacia de equipos de trabajo, 2008 [en línea] disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>

[5] Sesame, las 5 etapas del desarrollo de equipos, [en línea] disponible en:

<https://www.sesamehr.es/blog/las-5-etapas-del-desarrollo-del-equipo/>

[6] Bizneo, 7 roles de un equipo de trabajo, [en línea] disponible en:

<https://www.bizneo.com/blog/7-roles-de-un-equipo-de-trabajo-clave-para-tu-productividad/>

[7] N. Hayes, Dirección de equipos de trabajo, [en línea] disponible en:

https://t.ly/c_I2

[8] Questionpro, 5 características para construir un equipo de trabajo, [en línea] disponible en:

<https://www.questionpro.com/blog/es/construir-un-equipo-de-trabajo/>

- [9] Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017
- [10] G Gbenedji, Gestión de los recursos humanos del proyecto, 2017, [en línea], disponible en:
<https://www.gladysgbenedji.com/gestion-de-los-rrhh-del-proyecto/>
- [11] R Sanz, Gestión de los RRHH del Proyecto, [en línea], disponible en:
<https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-ii-certificacion-pmp-pmi/gestion-de-rrhh-del-proyecto-pmp-pmi/>
- [12] Sistemas de gestión normalizados. (2016, 06 16). ISOTOOLS. From ISOTOOLS:
<https://www.isotools.org/>
- [13] E. Ortigón, J.F.Pacheco, A. Prieto, "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas" CEPAL - SERIE manuales Publicación de las Naciones Unidas Julio 2005.
- [14] F. Corral, Evaluación del desempeño, 2007 [en línea], disponible en:
http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o_.pdf
- [15] J. Bravo, J. Matute, S. Serrano Aplicación de la Evaluación de Desempeño 90° y una propuesta de plan integral de desarrollo en la Cooperativa Fasayñan 2021, [en línea] disponible en:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10854>
- [16] D. Caiza, Sistematización de la experiencia práctica del diseño de evaluación de desempeño 180° para el personal de la Unidad Educativa William Blake, 2017 [en línea] disponible en:
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15673>
- [17] A. Capuano, Evaluación de desempeño por competencias, 2004 [en línea] disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- [18] Grillo, F. A. (2004, 09 23). From.fucionpublica.gov.co:
<https://www.fucionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- [19] Diario Oficial No. 47.052. (2008, 07 16). LEY 1221 DE 2008. From LEY 1221 DE 2008:
<http://www.desarrolloeconomico.gov.co>

- [20] Caballero, L. (2015, 05 5). funcionpublica.gov.co. disponible en:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- [21] K. Lopez, Evaluación del desempeño laboral, 2009, [en línea], disponible en:
https://www.academia.edu/20165262/Montejo?from=cover_page
- [22] - C. lusthaus , A. Marien, G. Anderson, et al Mejorando el desempeño de las organizaciones, editorial tecnológica de Costa Rica. 2000. pg 162.
- [23] R. Navarra , A. Carmona , cómo afecta la relación de un líder y el compromiso con su empleado 2010 [en línea] disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- [24] Kenjo. Blog, Evaluación de desempeño 2022 [en línea]. disponible en:
<https://blog.kenjo.io/es/plantilla-excel-para-evaluacion-del-desempeno>
- [25] A. Gil, J. Junca, M, Méndez et al, Evaluación del desempeño, 2010 [en línea] disponible en:
<https://t.ly/C15k>
- [26] CNSC, informes proceso de evaluación del desempeño 2020 [en línea] disponible en:
<https://www.cnsc.gov.co/informes-proceso-de-evaluacion-del-desempeno-laboral-edl>
- [27] Bizneo Blog, Cómo dar un buen feedback a tus empleados 2022 [en línea].disponible en:
<https://t.ly/km66>
- [28] E. A. Ventura, Las 4 P en el desarrollo de software, 2011.
- [29] A. Pucheo, ¿Basta Solo con Liderazgo? Roles y Desafíos de Ejecutivos de Organizaciones Estatales, 2017 [en línea] disponible en:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000300137&script=sci_arttext&tlng=n
- [30] M. palomo, liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 2013 [en línea] disponible en:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000300137&script=sci_arttext&tlng=n
- [31] M. Rojas, L. Jaimes, M. Valencia, efectividad, eficacia y eficiencia en equipo de trabajo, 2017 [en línea] disponible en:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>

Publicación Facultad de Ingeniería y Red de Investigaciones de Tecnología Avanzada – RITA

REVISTA

TIA