

Uso del Sistema de Evaluación del Desempeño para colaboradores de los proyectos en DGTIC

Ing. Areli Vázquez Padilla Díaz

Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación, UNAM

arelivp@unam.mx

Resumen

En el contexto de los proyectos de TIC, de las metodologías y buenas prácticas de la gestión de proyectos, la evaluación del desempeño es un mecanismo para obtener y analizar información sobre la forma en la que los colaboradores alcanzan los objetivos de los proyectos en su área de especialidad, y a partir de ello, mejorar. Ante la transformación digital y la automatización de procesos, se desarrolló un sistema que facilita la gestión del desempeño en una organización a través del cual se obtiene valiosa información. El sistema implicó una labor de cuidadoso análisis y experiencia de un grupo de especialistas en procesos y gestión de proyectos. En el presente documento se describe cómo a través de la teoría y la experiencia adquirida en la aplicación de la evaluación del desempeño, se desarrolló el sistema que se usa actualmente, así como algunos ejemplos de uso de la información recabada, recomendaciones de implementación y perspectivas futuras.

Palabras clave

Sistema de Evaluación del Desempeño, Gestión de proyectos, Análisis de datos

Metodología utilizada

Modelo de evaluación del desempeño 360°

Introducción

La Dirección de Colaboración y Vinculación (DCV) desarrolló el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) dentro del conjunto de prácticas y procesos para el desarrollo de los proyectos y como contribución al fortalecimiento de las capacidades y competencias del personal que colabora en ellos.

El SED es una herramienta de valor dentro del Sistema de Gestión de Calidad, contribuye al desarrollo del capital humano de la DCV y a la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad conforme la norma ISO 9001:2015. Su uso está considerado en el Procedimiento de Administración de Proyectos de TIC en la fase de cierre, sin embargo, se puede usar en fases intermedias del proyecto.

Desde 2019 a la fecha, el Sistema se ha usado en 24 proyectos y subproyectos, se han realizado 392 evaluaciones a 64 colaboradores y hay 36 roles. Entre estos últimos los más utilizados son líderes de proyecto, probadores y desarrolladores de software.

Marco teórico

Definición

Se tienen diversas definiciones de evaluación del desempeño: “es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los colaboradores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la organización”; “es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro” o bien, que “son verificaciones de control de calidad, apoyan en el conocimiento sobre el desempeño de los colaboradores y auxilia al departamento de personal”

Entonces, la evaluación de desempeño *es un ejercicio continuo y periódico que permite conocer y verificar la calidad de las competencias y resultados de trabajo de los colaboradores acorde a las funciones específicas que desarrollan en los proyectos para alcanzar con ello, los objetivos de la organización.*

Una evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos:

- Mejorar el desempeño del colaborador al comunicarle lo que se espera de él, reconocer sus méritos y resultados positivos, o bien, corregir desvíos y posibles errores tanto de su comportamiento como de sus resultados.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que pueden presentar los colaboradores para realizar de forma correcta su trabajo.
- Mejorar el desempeño de los equipos y la organización.
- Identificar las competencias de los colaboradores mejor valoradas para fomentar el desarrollo profesional o mejorar la integración de equipos de trabajo.

- Ayudar en la toma de decisiones administrativas como la asignación de estímulos o promociones.
- Ayudar a que el colaborador tenga una perspectiva de su desarrollo en su entorno laboral para que pueda conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera, así como detectar fortalezas y debilidades.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y los colaboradores a su cargo.

Modelo de evaluación del desempeño 360°

Es un modelo propuesto por Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, en el que cada colaborador es evaluado por su líder, por sus pares y por sus subordinados, es decir, por las personas con quienes tuvo interacción durante el proyecto. Lo anterior permite conocer de manera global la percepción que se tiene de su trabajo. Tiene tres fases principales para su implementación: identificación de variables y competencias, aplicación y gestión.

Identificación de variables y competencias

Se establecen las bases de la evaluación, es importante que se acuerde la realización de la evaluación, se efectúa un análisis de roles, se identifican las competencias, se diseña y valida la herramienta.

Aplicación

Consiste en aplicar la evaluación a los colaboradores y conocer el desempeño que cada uno tiene bajo el rol desempeñado, hay una etapa de sensibilización previa a la aplicación, posteriormente se concentran y analizan los resultados, al final se realiza un informe.

Gestión

De acuerdo a los resultados de la evaluación, se brinda apoyo para el desarrollo profesional del colaborador a través de una sesión de retroalimentación.

Este modelo de evaluación es más amplio que otros ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas y se mejora la calidad de la información porque se obtiene directamente de las personas relacionadas con los colaboradores. Implica cierta complejidad en términos administrativos, se debe cuidar la objetividad de la aplicación y la retroalimentación a partir de los resultados.

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

En la identificación de roles, competencias y su nivelación participaron diferentes especialistas en procesos, en administración de proyectos de la Dirección de Colaboración y Vinculación, y un asesor externo. Todos ellos sentaron las bases para el desarrollo del SED, el cual fue realizado con el propósito de mejorar y subsanar las limitaciones que presentaban soluciones anteriores. Las herramientas previamente utilizadas, no estaban automatizadas, el proceso se realizaba en papel, después se utilizó una aplicación base de datos en Access para recabar las respuestas, si bien esta última fue de utilidad por varios años, presentaba características que ya no se adaptaban a las necesidades del área como las siguientes:

- El sistema únicamente se podía ejecutar en forma local.
- Los colaboradores no tenían la posibilidad de consultar los resultados de sus evaluaciones.
- La evaluación se realizaba de manera secuencial y sólo en un equipo de cómputo, por lo que los colaboradores se turnaban para hacerla.
- Era necesario contar con una licencia de Microsoft Access para ejecutar la evaluación.
- Un integrante del grupo a cargo configuraba la evaluación del desempeño para que pudiera ser aplicada a los colaboradores, a veces en diferentes equipos de cómputo, sin embargo, esto implicaba que desplazamiento físico del equipo de cómputo o del colaborador y a nivel técnico la concentración de resultados a través de la suma las bases de datos locales.
- La entrega de informes de resultados dependía de la disponibilidad de tiempo por parte de algún integrante del grupo a cargo.
- El procesamiento de resultados se hacía de forma manual por lo que los resultados de la evaluación eran concentrados en un gran archivo con formato PDF, el cual era dividido por colaborador e integrado a su expediente organizacional dentro del repositorio local del área lo que suponía una inversión de tiempo.

La evaluación de desempeño que se puede configurar con el SED está basada en un enfoque de competencias y en un modelo de evaluación de 360°, se consideran competencias o habilidades organizacionales y técnicas acorde al rol de cada colaborador y se toman en cuenta 5 niveles de experiencia.

El sistema cuenta con un módulo de *Administración* que se usa para configurar, aplicar la evaluación y la consulta de resultados, y otro de *Evaluación* que permite que los colaboradores realicen la valoración a los colaboradores. Integra también la gestión de catálogos de los colaboradores, roles y competencias.

A través del SED cada colaborador puede consultar los resultados, conocer su desempeño en el proyecto y leer la retroalimentación de sus colegas; pueden detectar sus fortalezas y áreas de oportunidad específicas. El sistema facilita la recopilación de información, así como la emisión de resultados.

Beneficios del sistema desarrollado

- El acceso al sistema es a vía Web, lo que permite realizar la evaluación de desempeño desde cualquier plataforma, equipo conectado a internet y en cualquier momento.
- Los colaboradores pueden realizar las evaluaciones en cualquier momento sin importar la concurrencia, de manera simultánea.
- Los colaboradores pueden consultar los resultados de todas sus evaluaciones de los proyectos en los que hayan participado.
- Los directivos pueden consultar los resultados de los colaboradores a su cargo.
- Simplifica la administración de los catálogos involucrados en la configuración de la evaluación.
- Cuenta con una interfaz de usuario que facilita la recopilación y procesamiento de información de las evaluaciones, generando una interpretación gráfica de los resultados.
- Almacena los resultados de los colaboradores y permite contar con un histórico que posibilita analizar su desarrollo en el tiempo.

Análisis de resultados de las evaluaciones del desempeño

El diseño actual del SED cuenta con las siguientes opciones para la consulta de resultados:



Figura 1. Posibilidades de consulta de resultados en el SED.

Al concentrar la información de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores a lo largo del tiempo, a través del SED, se pueden analizar los resultados para identificar aquellas competencias por colaborador que fueron mejor evaluadas y aquellas que pueden ser candidatas a fortalecer (Figura 2).

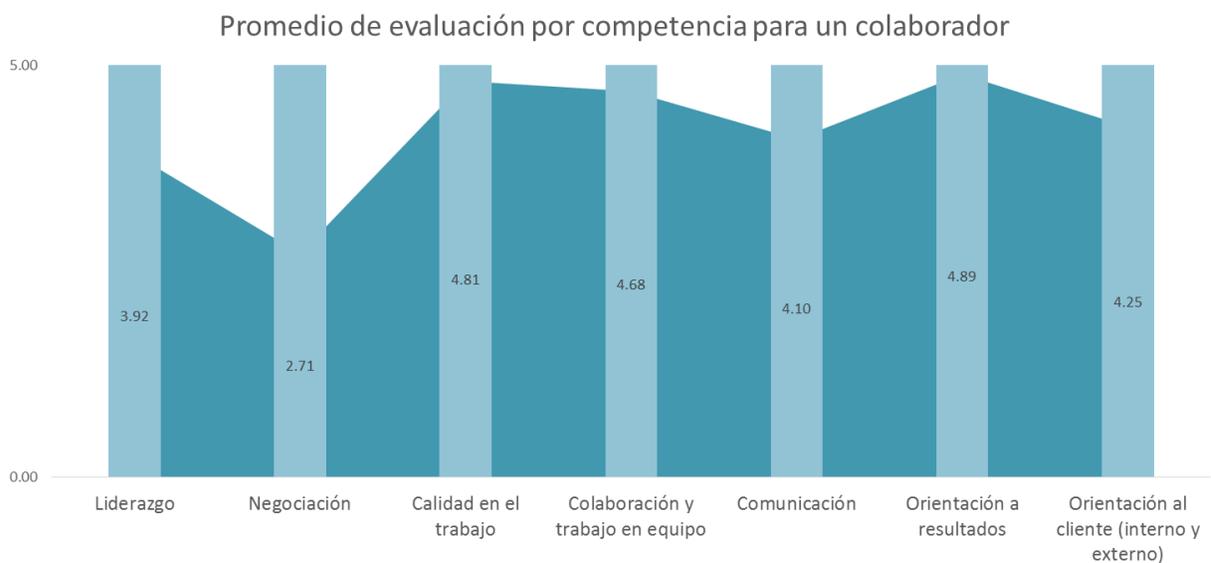


Figura 2. Evaluación de competencias por colaborador.

Además, con la información recabada se puede hacer un análisis de las evaluaciones del desempeño de cada colaborador en los proyectos en los que ha participado con el mismo rol y las mismas competencias (Figura 3):

Evaluación del desempeño por colaborador y por proyecto



Figura 3. Evaluación del desempeño por colaborador y por proyecto.

Las consultas realizadas muestran la explotación de la información recabada, como ya se ha mencionado esta información se puede usar para identificar posibles necesidades de capacitación, mejorar la integración de equipos de trabajo para el desarrollo de próximos proyectos, y para orientar el desarrollo profesional del personal.

Recomendaciones

Dentro de la sensibilización que se menciona en las fases para la aplicación del modelo de 360°, se recomienda promover entre los colaboradores que la evaluación:

1. Se realiza para estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los colaboradores, considerando parámetros que han sido establecidos por la dirección del área.
2. Será usada para identificar fortalezas y debilidades tanto a nivel individual como colectivo.

3. Permitirá contar con información para la toma de decisiones que la dirección considere de acuerdo a su contexto.

Al sensibilizar a los colaboradores dentro de una organización, la evaluación del desempeño se considera como un proceso continuo, participativo, dinámico, de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento entre jefe, colaborador, así como con sus pares, el cual promueve el aprendizaje e involucramiento en el desarrollo de sus competencias.

Se recomienda que la evaluación permita el envío de respuestas de forma anónima y confidencial, sin un tiempo límite para su respuesta y que cada colaborador pueda decidir voluntariamente cuándo hacerla o programarla dentro de sus actividades cotidianas.

Es importante que el diseño de cualquier sistema de evaluación del desempeño considere un buen funcionamiento para el registro de evaluaciones, colaboradores, roles y competencias. Los buenos resultados dependen de la configuración de los rubros mencionados acorde a las necesidades del área u organización. Por otra parte, un módulo que facilite la consulta de resultados para diferentes casos.

Conclusiones

La evaluación del desempeño es importante dentro de una organización, en áreas estratégicas y de gran apoyo al área de recursos humanos, su realización y comunicación de resultados son aspectos fundamentales para el desarrollo profesional de los colaboradores, sin ella no podría haber desarrollo individual, tal y como afirman diversos autores e investigadores.

Entre los factores de éxito más valiosos de la evaluación del desempeño dentro de una organización, está la forma en la que se utiliza y cómo se retroalimentan los resultados, si la evaluación tiene impacto en la mejora de los procesos para la toma de decisiones y en la optimización de los recursos, es un indicio de una correcta aplicación. Lo anterior puede favorecer el crecimiento y la competitividad de las organizaciones, así como al logro de objetivos institucionales.

Si bien el sistema desarrollado ha simplificado en gran medida el proceso de aplicación de la evaluación, no lo es todo, el valor del capital intelectual ha sido muy importante para poder desarrollar el Sistema. Actualmente nos encontramos nuevamente en un punto de inflexión de fondo, ante el planteamiento de qué evaluar y para qué, lo que también nos llevará a seguir analizando la implementación de funcionalidades que respondan a las necesidades de la organización y a la mejora continua de la misma. Considerando los puntos mencionados, no se descarta la construcción de otro documento que aborde estos temas.

Existen diferentes herramientas en el mercado para la evaluación del desempeño, sin embargo, no hay que perder de vista el entorno en el que se quiere aplicar y recordar que se puede generar una expectativa equivocada al recabar datos que no tendrán impacto en un futuro a corto o mediano plazo.

La obtención de resultados de la evaluación del desempeño no es el final del proceso, por el contrario, es el inicio de un plan transversal en el que toda la organización participe para ajustar el desempeño esperado.

Bibliografía

Buitrón Ramírez, H. A., Hernández Gracia, J. F., & Martínez Lecuona, A. (2017). *El diagnóstico estratégico como una herramienta para la implementación de un programa de capacitación dirigido a cajeros y ejecutivos bancarios*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a4.html>

César Alveiro, M. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2001), Administración De Recursos Humanos. McGraw Hill. Colombia.

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2017). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, XXXIX(1),* 24–35. <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458872004/html/>

Dirección de Colaboración y Vinculación (2017). Especificación de requerimientos del Sistema de Evaluación del Desempeño Versión 0.1. Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación, UNAM.

Dirección de Colaboración y Vinculación (2015). Manual de Operación de la Herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores. Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación, UNAM.

Editorial Ciencias Médicas Camagüey. 2018. "Evaluación Del Desempeño: Tendencias Actuales." Retrieved February 12, 2021 (http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159).

Giancarlo, B. A. (2020). IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DULCERÍA DE CINEPLANETCHICLAYO 2018. FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y, Perú. Obtenido de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7035/Alva%20Facho%20Giancarlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

María Margarita Chiang Vega, D., Margarita Chiang Vega, M., & Jacqueline San Martín Neira, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>

Rivero-Remírez, Y., & Rivero-Remírez, Y. (2019a). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159–164. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Rivero-Remírez, Y., & Rivero-Remírez, Y. (2019b). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159–164. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Sapién Alma, Gutiérrez María del Carmen, Piñón Laura, y Araiza Patricia. 2019. “Evaluación del desempeño por el método de 360 Grados y por factores de evaluación en una empresa Mexicana - Dialnet.” Obtenido de (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5884161>).

CRÉDITOS

DGTIC-UNAM

Elaborado por: Ing. Areli Vázquez Padilla Díaz

Revisión técnica:

Mtra. María Teresa Ventura Miranda

L.A. Heidi Alejandra Pérez Vera

L.A. José Luis Aguirre Barrera

Ing. María Teresa Hernández Elenes

Revisión de estilo: Pamela Valdés Reséndiz

Autorización de publicación: Dra. Marcela J. Peñaloza Báez

Dirección de Colaboración y Vinculación, 2021