



Ciencias administrativas

REVISTA DIGITAL FCE - UNLP

ENSAYO

GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS

PROJECT MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR THE PERFORMANCE EVALUATION OF HUMAN TALENT IN COMPANIES

Resumen / Abstract

El propósito de este artículo es analizar los aportes de las metodologías de gestión de proyectos a la evaluación del desempeño, el desarrollo del talento humano y la competitividad de las empresas. Para la investigación se revisan las guías PMBOK, ISO21500, PRINCE2, Prism y SCRUM. Considerando la metodología, este es un estudio exploratorio con enfoque cualitativo de tipo documental y con alcance de ensayo. Como resultado principal, se observa que la gestión por proyectos tiene el potencial para favorecer las evaluaciones de desempeño y de gestión, primeramente, optimizando la dirección, a través del liderazgo y el trabajo en equipo con un director de proyectos óptimo y cercano; en segundo lugar, mejorando la ejecución y las operaciones estructuradas del proyecto con límites de tiempo y presupuesto, teniendo un plan con objetivos claros y dependencia de tareas; y en tercer lugar, promoviendo el control y mejora continua del desempeño, ya que busca idoneidad de las personas por tareas y una revisión constante de conocimientos y habilidades, así como de las lecciones aprendidas. El uso de metodologías de gestión de proyectos facilita el desarrollo óptimo del talento humano valorando no solo el logro de los objetivos organizacionales, sino también de los personales y sus elementos motivadores; de aquí se desprende la relevancia de aplicar la gestión por proyectos en las organizaciones.

Palabras clave: estrategia; evaluación de desempeño; gestión por proyectos; talento humano.

The purpose of this article is to analyse the contributions of project management methodologies as a strategy for performance evaluation, human talent development, and company competitiveness. PMBOK, ISO21500, PRINCE2, Prism and SCRUM guidelines and standards are reviewed for this research. As regards methodology, this is an exploratory study designed as an essay with a qualitative approach using a documentary method. The main results show that project management has the potential to facilitate performance and management evaluation. This is accomplished, firstly, by optimizing supervision through leadership and teamwork in close contact with an appropriate project manager; secondly, by improving the execution and structured operations of the project within time and budget limits, setting a plan with clear objectives and dependency on tasks; and thirdly, by fostering the control and ongoing performance improvement, since project management seeks the suitability of people for certain tasks and a constant review of knowledge, skills, as well as the lessons learned from previous experience. The use of project management methodologies facilitates the optimal development of human talent, valuing the achievement of not only organizational objectives but also personal objectives and their motivational elements; hence, the importance of applying project management in organizations.

Keywords: strategy; performance evaluation; project management; human talent.

■ **HÉCTOR CANOSSA MONTES DE OCA**

<https://orcid.org/0000-0003-0952-3193>

hcanossa@utn.ac.cr

Ciencias Administrativas. Universidad
Técnica Nacional. Costa Rica.

Introducción

Las personas tienen la capacidad para organizarse y crear en conjunto una estructura de trabajo para lograr objetivos en común; es ahí donde surgen las empresas, que buscan satisfacer necesidades, deseos y expectativas tanto de los miembros de la organización como de sus clientes e interesados. Estas estructuras organizativas tienen diversidad de formas, desde las estructuras lineales y burocráticas hasta tendencias actuales como las organizaciones virtuales, que incluso integran personas de diversas áreas geográficas del mundo. Para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, una prioridad es mantener al talento humano motivado, considerado como el capital más importante por su aporte al desarrollo y productividad (Bohórquez et al., 2020, p. 385). En estas formas de estructura existe la que trabaja alrededor de una gestión por proyectos, que es útil para las organizaciones que, además de realizar actividades rutinarias, también desean ser dinámicas, mantener la motivación en las personas de la organización y mejorar el desempeño continuamente.

En las organizaciones, los proyectos comúnmente funcionan a través de un equipo que persigue objetivos; tienen como características fundamentales, en su mayoría, la delimitación por tiempo y costos, lo que busca generar una mayor rentabilidad para las empresas y aprendizajes más precisos, y facilitar las evaluaciones de desempeño en las actividades realizadas, además de aportar a la motivación en los colaboradores, logrando una administración más efectiva. Según Schadeck et al. (2015), se debe buscar administrar a las personas no solo como sujetos pasivos, sino como sujetos activos de la actividad organizacional, haciendo de cada una de ellas un administrador de sus propias tareas dentro de la organización y motivándolas, pues así la empresa producirá y traerá más ganancias si los miembros se esfuerzan para ello (p. 55). Para el crecimiento de la organización se persigue esta gestión por proyectos, incluso de múltiples proyectos dentro de la empresa, surgiendo la necesidad de hacer investigaciones y proponer estrategias de gestión de talento humano en este contexto de gestión (Dotsenko et al., 2021).

Por consiguiente, la interrogante que da origen a este artículo es ¿la gestión por proyectos facilita la evaluación del desempeño de los colaboradores en una organización?, ya que es un reto para las empresas hacer evaluaciones percibidas como constructivas y que permitan la mejora continua.

A la gente no le gusta ser evaluada, más cuando las evaluaciones no son relevantes para sus actividades (Chun et al., 2018); también hay una tendencia de reducción en las evaluaciones tradicionales hacia un enfoque ágil y de desarrollo de personas (Cappelli y Tavis, 2016). Entonces, la utilidad de este trabajo se basa en la exploración de diversas metodologías para gestionar proyectos y el reconocimiento de sus aportes para las evaluaciones de desempeño con el fin de que estos procesos sean realmente estratégicos para las empresas. Gómez-Mejía et al. (2016) explican que el proceso de evaluación del desempeño debe incluir la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas adoptando una visión hacia futuro y facilitando al trabajador alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los gerentes deben brindar información sobre el rendimiento anterior y ayudar al trabajador a alcanzar un rendimiento superior (pp. 229-230).

El objetivo general que persigue esta investigación es analizar los aportes de metodologías de gestión de proyectos para su aplicación en las evaluaciones de desempeño. Como objetivos particulares, se busca reconocer la importancia de la gestión por proyectos en las empresas para su desempeño general, estudiar la metodología aportada por el Project Management Institute (PMI) a través de su guía PMBOK, y otras como ISO21500, PRINCE2, Prism y SCRUM, para la identificación del manejo del desempeño, y, finalmente, hacer propuestas para que las empresas puedan mejorar sus evaluaciones de desempeño a través de acciones ligadas a la gestión por proyectos.

La investigación se justifica por la importancia de la mejora continua en el desempeño en las empresas para ser más competitivas tanto en el mercado al que dirigen sus productos como en el mercado laboral. Es por esto que inicialmente se debe reconocer que las evaluaciones de desempeño pueden apoyar el desarrollo del talento humano, mejorándose con la valoración y uso de los aportes de las metodologías de gestión por proyectos para su aplicación estratégica en las evaluaciones de desempeño aprovechando, en mayor medida, el talento humano, considerado como una fuente de ventaja competitiva para la organización (Chadwick y Flinchbaugh, 2020). Estos procesos de evaluación de desempeño para que sean efectivos deben tener, en primer lugar, el diseño del sistema de evaluación incluyendo los objetivos de evaluación, a quién se dirigirá y los aspectos operativos como criterios a evaluar, métodos y cuestionarios; en segundo lugar, la implementación,

donde se comunica a los involucrados y se capacita a evaluadores; en tercer lugar, la etapa de la aplicación de las evaluaciones, en la cual se establecen fechas y lugares y se lleva a cabo toda la logística de evaluación; finalmente, la etapa de desarrollo y retroalimentación, que mantiene y actualiza el sistema para que genere credibilidad y mantenga su utilidad (Brazzolotto, 2012, pp. 18-19). A través de la investigación, se considera cómo la gestión por proyectos aporta a estas etapas.

Por otra parte, la metodología de este artículo tiene un enfoque cualitativo con una investigación exploratoria de tipo documental y el alcance de ensayo académico. Se realiza una revisión literaria para contextualizar el tema de la gestión por proyectos y relacionarlo a las evaluaciones del desempeño para la identificación de aportes relevantes, ya que en la investigación documental se hace un análisis de información escrita sobre un tema, buscando establecer relaciones, posturas, etapas, diferencias o el estado actual del conocimiento respecto de este (Bernal, 2010, p. 111). El fenómeno se describe aplicando el método inductivo en el que, de acuerdo con Julio H. Pimienta Prieto y Arturo De la Orden Hoz (2014), el investigador observa y experimenta, sin ideas previas sobre sus resultados, intentando llegar a una explicación general (p. 49). Por otra parte, el estudio exploratorio busca examinar un tema poco estudiado, sobre el que existen dudas o no se ha abordado con amplitud anteriormente (Hernández et al., 2017, p. 75). Así también, una de las ventajas de los ensayos es que tiene el potencial para proponer nuevos rumbos o áreas de investigación (Hernández y Mendoza, 2018, p. 77).

El trabajo investigativo se subdivide en temas relacionados a fundamentos y beneficios de la gestión por proyectos, los fundamentos de la evaluación de desempeño y el capital humano, la introducción a las metodologías para la gestión por proyectos, las habilidades del director de proyectos para la gestión del desempeño y los aportes de la gestión por proyectos a la evaluación del desempeño de talento humano. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

Fundamentos y Beneficios de la Gestión por Proyectos

Durante las últimas décadas, organizaciones basadas en proyectos o PBOs (*project-based organisations*) usan esta forma de gestión para realizar la mayor parte del trabajo y lograr sus objetivos, incluso

se les conoce como organizaciones de trabajos temporales por las características de los proyectos, donde cobran un papel importante los directores de proyecto en el desempeño, requiriendo diversas competencias y un comportamiento que aporte a la retención, satisfacción, socialización y el manejo de estrés y poder laboral (Samimi y Sydow, 2021, p. 63). Estos directores de proyecto pueden observar el desempeño y tener un panorama amplio de cómo un trabajador se desenvuelve, especialmente si el trabajador tiene un papel central; esto es una ventaja al reducirse la distancia entre los empleados y los evaluadores de desempeño (Keegan y Den Hartog, 2019, p. 233). Esta forma de gestión también involucra el análisis del desempeño de los colaboradores, por lo que es importante analizar los beneficios y aportes que puede generar el aprovechamiento de metodologías usadas extensamente por diversas organizaciones.

Es importante tener un panorama claro sobre el funcionamiento de los proyectos y los aportes generales a las empresas. Los proyectos se definen como “esfuerzos temporales que se llevan a cabo para crear un producto o resultado único” (PMI, 2017, p. 4). Aunque son temporales pueden generar resultados duraderos, como la creación de las empresas; cabe agregar que no son proyectos las actividades rutinarias dentro de una empresa. Por otra parte, se considera también que un proyecto consiste en un conjunto único de procesos que se fundamentan en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, realizadas para lograr los objetivos del proyecto (International Organization for Standardization [ISO], 2012, p. 3). Además, los proyectos incluyen la búsqueda de una solución inteligente a un problema o necesidad y deben evaluarse en términos de conveniencia económica. Se debe asegurar que resuelvan una necesidad de manera eficiente, segura y rentable (Sapag et al., 2014, p. 1). Vale mencionar que existen proyectos sociales cuyo fin no será precisamente lucrativo, sino generar impactos sociales positivos.

Realizar una reflexión sobre las causas de fracaso de los proyectos y el desempeño de los involucrados es relevante. Estas pueden incluir desde un mal diagnóstico, un equipo resistente al cambio o al control, cambios en el entorno, una gestión no efectiva o incluso no considerar metodologías óptimas de proyectos. Por otra parte, para que un proyecto sea exitoso debe cumplir el propósito que dio su origen, es decir, cuando el alcance planteado

se ejecuta, atendiendo los requerimientos de los clientes y todos los interesados, así también cuando los costos en recursos utilizados están dentro de los parámetros establecidos y se cumple con el tiempo originalmente proyectado. Habría que agregar que es exitoso cuando se cumple el desempeño esperado, se generan aprendizajes y se promueve el desarrollo del talento humano.

En la gestión empresarial, cuando se hace referencia a los proyectos de inversión, estos se formulan y evalúan considerando el estudio de mercado o comercial (valoración de mercado, aceptabilidad de uso o consumo), el estudio técnico (procesos, recursos y condiciones), el estudio organizacional (capacidad administrativa), el estudio legal y ambiental (restricciones regulatorias e impacto) y, comúnmente, el estudio financiero (financiamiento y resultados proyectados) (Sapag et al., 2014, p. 26). Esto determinará si finalmente el proyecto se ejecuta o no, usando esta formulación y evaluación como un instrumento de decisión; este proceso es notable cuando se quiere expandir una organización, lanzar productos, iniciar por completo una empresa u otros proyectos de interés. Por otra parte, en empresas consolidadas, por lo general medianas o grandes y de industrias como tecnología, construcción, ingenierías, entre otras, aplican metodologías tales como PMBOK, ISO21500, SCRUM, PRINCE2 y Prism, aunque las lecciones y procedimientos que tales metodologías aportan no se limitan por tamaño de empresa ni sector y más bien deberían aprovecharse sus aportes o lecciones para una mejor gestión del desempeño y competitividad de las empresas.

Cuando una organización decide trabajar por proyectos, estos se usan por beneficios como optimizar los resultados, considerar las diversas partes involucradas para tener mayor claridad en la definición y alcanzar acuerdos, gestionar las expectativas de las personas relacionadas o afectadas con el proyecto; también se busca integrar los objetivos de la empresa con los objetivos del proyecto y que la asignación de responsabilidades sea clara y acordada por los involucrados. Este último punto aportará a la evaluación de desempeño de estas partes. Además, esta forma de gestión pretende promover el uso de metodologías que facilitan la planificación y mejores proyecciones o estimaciones, reduciendo la incertidumbre y generando confianza al tener un control más evidente. Entonces, la gestión por proyectos busca optimizar resultados y brindar datos continuos e

información valiosa para los gestores empresariales, dando más probabilidades para alcanzar los propósitos, aportando estratégicamente a las empresas y al desempeño de sus colaboradores promoviendo el capital humano.

Fundamentos de la Evaluación de Desempeño y el Capital Humano

El desempeño de las organizaciones a través del tiempo se ha evaluado enfatizando en los resultados financieros o la rentabilidad, pero el término evaluación de desempeño debe hacer referencia también al comportamiento del talento humano participante en este proceso, sus aprendizajes, logros, errores, satisfacción, entre otros aspectos que hacen que una organización vaya adquiriendo mayor valor interno. La gestión del talento humano es muy importante no solo para que la empresa alcance sus objetivos, sino también para el bienestar de los colaboradores y su desempeño en la organización (Pagán-Castaño et al., 2020). De esta manera se aumentan las posibilidades en el desarrollo del capital humano, que se define como el valor colectivo de capacidades, conocimientos, habilidades, experiencias de vida y motivación de una fuerza de trabajo y lo que estas personas aportan al éxito de la organización (Mathis et al., 2014, p. 6).

A través del tiempo las empresas han utilizado una diversidad de métodos de evaluación, buscando adaptarlos a sus necesidades o haciendo combinaciones de estos. En otras ocasiones, estos métodos simplemente se orientan a medir el desempeño por cumplimiento de objetivos empresariales enfocados en productividad o rentabilidad. Los más conocidos incluyen escalas gráficas, elección forzada, frases descriptivas, distribución forzada, método ranking, uso de listas de verificación, evaluaciones por ensayo, investigación de campo, comparación por pares, método de incidentes críticos, evaluación por competencias, evaluación en 360 grados, administración por objetivos, evaluación participativa por objetivos (EPPO), *Assessment Center*, cuadrícula de 9 cajas o 9-Box Talent Grid usado en estrategias de sucesión, así como el *coaching* gerencial como proceso de autoevaluación y otros métodos propios o diseñados por organizaciones específicas. Pero este proceso donde se gestiona el desempeño más que evaluar debería ser entendido como un

proceso conversacional (no un evento) en el que un supervisor y un colaborador acuerdan al inicio de un ciclo de trabajo, que podría ser un proyecto, los objetivos a lograr y las conductas esperadas; posteriormente, se generan reuniones con una realimentación que consiste en una opinión formal sobre el desempeño y que sirve para la elaboración de planes de mejora (Cravino, 2015, p. 6).

Cada empresa debe explorar y definir un método que realmente le aporte y tenga mayor potencial para mejorar el desempeño e incluso relacionarlo adecuadamente con la gestión por proyectos; por ejemplo, Rosa Angélica Romero Chico (2015) explica que la evaluación con enfoque participativo por objetivos busca asegurar la implementación de la estrategia e introducir una cultura del desempeño y se opone a la entrega de un formulario que nunca ha visto

el empleado, lleno de factores de evaluación, de los que nunca le han hablado, y que el jefe ha realizado sin entrenamiento para evaluadores (pp. 39-40). Conocer el desempeño de manera efectiva permite que las empresas mejoren. William B. Werther y Keith Davis (2008) explican que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño (p. 306).

Considerando las etapas para una buena planificación de las evaluaciones de desempeño, se pueden aplicar las siguientes: la planeación óptima para hacer coincidir objetivos de evaluación con la compensación; los procesos de organización

Tabla 1
 Guías y metodologías para la gestión de proyectos

Guías y metodologías para la gestión de proyectos	Temas, áreas y/o actividades que involucra
PMBOK	Proceso de gestión de proyectos a través de diez áreas de conocimiento que son la integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Además incluye cinco grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y el cierre (PMI, 2017, p. 25).
ISO 21500	Proceso a través de diez grupos de temas muy relacionados a la guía PMBOK: integración, interesados, alcance, recursos, tiempo, costo, riesgo, calidad, adquisiciones y comunicación. Así como cinco grupos de procesos: inicio, planificación, implementación, control y cierre (ISO, 2012, pp. 10-13).
PRINCE2	Proceso basado en siete temas: caso de negocios, organización, calidad, planes, riesgo, cambio y progreso. Además, incluye siete procesos que son la concepción o empezando el proyecto, inicio, dirección, control, entrega del producto, límites y cierre (PRINCE2, 2016, párr. 8-20).
PRISM	Metodología basada en doce temas: integración, interesados, alcance, recursos, tiempo, finanzas, riesgo y oportunidad, calidad, desempeño, adquisiciones, impacto y comunicación. Esta metodología utiliza el estándar de 5 Ps que incluye a las personas, la prosperidad, el planeta, los productos y el proceso.
SCRUM	Scrum propone tres roles (<i>product owner</i> , <i>scrum master</i> y <i>development team</i>), tres artefactos (<i>product backlog</i> , <i>sprint backlog</i> y <i>burn down</i>) y tres actividades (<i>daily Scrum</i> , <i>sprint review</i> y <i>sprint retrospective</i>) (Monte, 2016).

Nota. Elaboración propia con base en PMI (2017), ISO (2012), PRINCE2 (2016) y Monte (2016).

para definir la distribución de poder o autoridad, así como los canales de comunicación; la definición del enfoque o sistema para la gestión del rendimiento; la determinación de objetivos y metas para el análisis de desempeño; la selección de métodos de evaluación; la definición de fuentes de información; la compensación vinculada al desempeño; la ejecución de medidas de desarrollo de colaboradores, como rotación, ascensos, capacitaciones necesarias; y, finalmente, la ejecución de procesos de realimentación del sistema para una mejora continua (Canossa, 2019a, pp. 80-82). En este proceso de evaluación de desempeño la planificación a través de proyectos presentará ventajas como la delimitación por tiempo, la claridad en asignación de tareas y la gestión del conocimiento entre los participantes; por esto es importante analizar algunas metodologías buscando reconocer los aportes de la gestión por proyectos. Estos procesos de evaluación deben generar capital intelectual, incluyendo el capital humano, que aporte a la competitividad de la empresa, ya que la gestión del conocimiento es significativa en la creación de valor con un impacto especial en las organizaciones. El éxito de las organizaciones se encuentra cada vez más relacionado con la inversión y gestión en su capital intelectual, es decir, la administración de los conocimientos y habilidades en el proceso de creación de valor (Monagas-Docasal, 2012, p. 143).

Introducción a las Metodologías para la Gestión por Proyectos

De acuerdo con la revisión documental se consideran cinco guías o metodologías que han sido promovidas y han generado a nivel global resultados positivos, analizando sus aportes específicos para la gestión de proyectos. Estas se exponen en la Tabla 1 con los temas, áreas y/o actividades ligadas a cada metodología.

Para iniciar, la guía PMBOK vigente durante esta investigación corresponde a la sexta edición. Es importante comenzar destacando que en la quinta edición incluso existía el área de conocimiento llamada Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, mientras que en la sexta edición se abordan tanto los recursos del equipo como los recursos físicos. Por lo tanto, el Área de Conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto fue cambiada a Gestión de

los Recursos del Proyecto (PMI, 2017, p. 643). En esta guía se hace referencia a factores internos a la organización, tales como la pericia, habilidades, competencias y conocimiento especializado de los recursos humanos existentes, que afectarán el desempeño e involucran la capacidad de los empleados (PMI, 2017, p. 38). Esto es importante, ya que además se habla de que la variabilidad que tenga un proyecto puede afectar la planificación de los recursos humanos.

Los aportes de PMBOK para la evaluación de desempeño se refieren a los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas de este proceso que incluyen, entre otros, un registro de lecciones aprendidas; estas, si se analizan tempranamente en el proyecto respecto al desarrollo del equipo, pueden aplicarse a fases posteriores del proyecto para mejorar el desempeño del equipo (PMI, 2017, p. 339). Por otra parte, se hace referencia a los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso de desarrollar el equipo e incluyen, entre otros, políticas de gestión de recursos humanos respecto a la contratación y el despido, revisiones del desempeño de los empleados, desarrollo y registros de capacitación de los empleados, y reconocimientos y recompensas; habilidades, competencias y conocimientos especializados de los miembros del equipo; y la distribución geográfica de los miembros del equipo (p. 339).

En la guía PMBOK, específicamente sobre evaluaciones individuales y de equipo, solo se hace una mención general del tema: las herramientas para la evaluación individual y del equipo proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortalezas y debilidades. Estas herramientas ayudan al director del proyecto a evaluar las preferencias y las aspiraciones de los miembros del equipo, cómo procesan y organizan la información, cómo toman decisiones y cómo se relacionan con otras personas. Existen diversas herramientas disponibles, tales como las encuestas de actitud, las evaluaciones específicas, las entrevistas estructuradas, las pruebas de habilidad y los grupos focales. Estas herramientas pueden proporcionar una mejor comprensión, confianza, compromiso y comunicación entre los miembros del equipo y fomentar unos equipos más productivos a lo largo del desarrollo del proyecto (PMI, 2017, p. 342).

En segundo lugar, el estándar internacional ISO 21500 hace referencia a la importancia de un

equipo competente, con competencias técnicas, de comportamiento y contextuales, explicando que

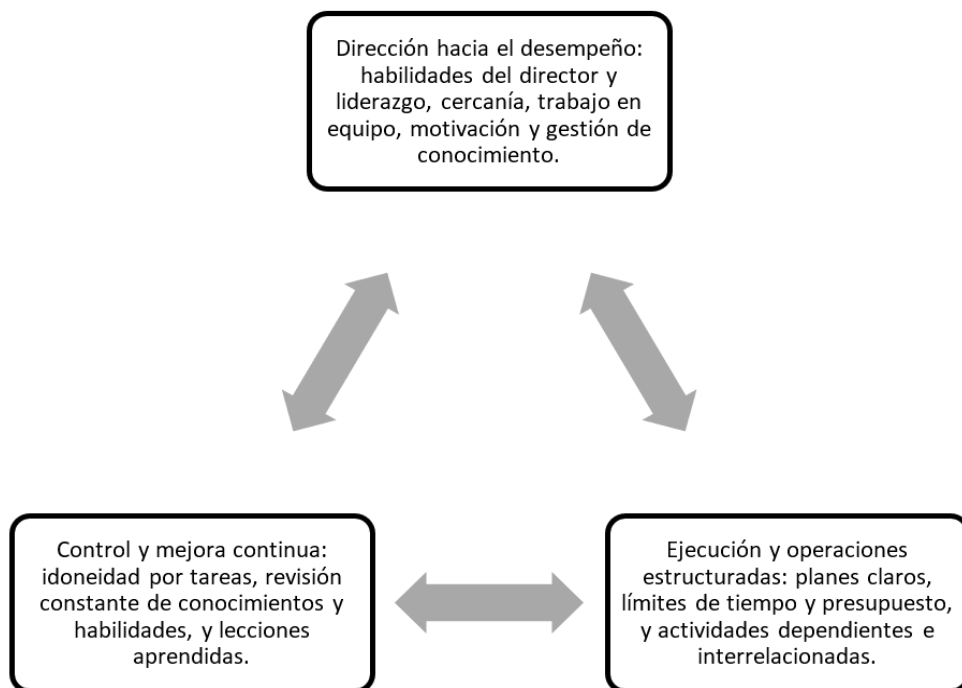
cada equipo de proyecto requiere personas competentes que sean capaces de aplicar sus conocimientos y experiencia para proporcionar los resultados del proyecto. Cualquier brecha identificada entre los niveles de competencia disponibles y requeridos representados en el equipo del proyecto podría introducir riesgos y debería abordarse. (ISO, 2012, p. 7)

En tercer lugar, PRINCE2 (un acrónimo de *Projects In Controlled Environment*) es un método de facto basado en procesos para la gestión eficaz de proyectos. Es utilizado ampliamente en el Reino Unido, reconocido y empleado en el sector privado y a nivel internacional. Las características clave de PRINCE2 son las siguientes: atención dirigida a la justificación comercial, estructura organizativa definida para el equipo de gestión del proyecto, enfoque de planificación basado en productos, énfasis en dividir el proyecto en etapas manejables y controlables y la flexibilidad que se puede aplicar a un nivel apropiado para el proyecto (PRINCE2, 2019a, párr. 2). Aportando a la evaluación de desempeño, se puede hacer referencia a la etapa

de planificación donde en esta metodología se usa el acrónimo CLEAR, que significa lo siguiente: Colaborativo, para garantizar que el equipo esté contento y dispuesto a trabajar junto; Limitado, buscando garantizar que el alcance de los objetivos sean manejables; Emocional, es decir, formar una conexión emocional con los objetivos al vincularse con las pasiones de los miembros del equipo; Apreciable, haciendo que las tareas y actividades grandes se dividan en partes más pequeñas para que sean alcanzables; y, finalmente, Refinable, con objetivos flexibles y adaptables que pueden ajustarse de acuerdo con los cambios (PRINCE2, 2019b, párr. 8).

En cuarto lugar, el método Prism, que significa *Projects integrating Sustainable Methods*, creado por Green Project Management, es una metodología de gestión de proyectos sostenible basada en principios. La diferencia clave con respecto a los enfoques tradicionales es que incorpora un modelo de maximización de valor que se centra en el ciclo de vida total de los activos (Green Project Management, 2019). Esta metodología sí incluye en sus temas uno específico sobre desempeño, y considera que las personas son parte fundamental y deben desarrollarse y protegerse; en su estándar de las 5 Ps, se incluye la importancia de buenas

Figura 1
Aportes facilitadores para la evaluación y gestión del desempeño en la organización a través de la gestión por proyectos



prácticas laborales y el trabajo decente, haciendo hincapié en capacitación, educación y aprendizaje organizacional.

En quinto lugar, el proceso Scrum, basado en la teoría del control empírico de procesos para la gestión de sistemas adaptativos complejos. Los tres pilares de este proceso son transparencia, inspección y adaptación; y también se basa en procesos de mejora continua con el ciclo de Deming, que incluye planear, hacer, verificar y actuar. Además, en Scrum se propone la definición de unas pocas estructuras que ayudan a una gestión de proyecto orientado a las personas y a los objetivos, abarcando diversas tareas, un seguimiento diario (reuniones diarias) que busca la participación continua de las personas con la intención de mejorar su desempeño, y finaliza con la parte de retrospectiva que se refiere a las diversas lecciones aprendidas y cómo se podría mejorar continuamente (Monte, 2016, pp. 21-22).

En los siguientes párrafos se analizan los aportes para la evaluación de desempeño de acuerdo al papel que juega el director del proyecto y las ventajas de usar la gestión por proyectos en general. Para Díez Silva et al. (2012), conocer la capacidad de rendimiento facilita orientar la planificación y control en el nivel organizativo, razón por la cual su adecuada medición aumenta su utilidad; las medidas tradicionales como tiempo, coste y calidad son las más citadas en la gestión de proyecto, pero el grupo de métricas, como la gestión de conflictos, comunicación, nivel de esfuerzo, trabajo realizado, cambios, organización, entre otras, toman relevancia (p. 76).

Aportes de la Gestión por Proyectos a la Evaluación del Desempeño de Talento Humano

Los aportes de la gestión por proyectos para las evaluaciones y gestión del desempeño (Figura 1) se pueden sintetizar desde tres puntos de vista o temas: en primer lugar, la dirección del proyecto hacia el desempeño, a través de la promoción del liderazgo y el trabajo en equipo con un director de proyectos óptimo y cercano; en segundo lugar, la ejecución y las operaciones estructuradas del proyecto a través de los límites de tiempo y presupuesto, teniendo un plan con objetivos claros donde se establece la dependencia de tareas y se puede facilitar su ejecución con el uso de herramientas tecnológicas para una mayor efectividad; y en tercer lugar, el control y mejora continua del desempeño de los

miembros del equipo, ya que se busca idoneidad por tareas y una revisión constante de conocimientos y habilidades, así como las lecciones aprendidas entregando información valiosa al finalizar cada proyecto en pro de la mejora continua.

Para iniciar, considerando el primer tema propuesto, se hace fundamental para una gestión por proyectos óptima y facilitadora de la evaluación del desempeño reconocer las habilidades necesarias del director de proyectos. En las metodologías mencionadas anteriormente, se identificó al director del proyecto como el responsable del desempeño general del proyecto y, por lo tanto, del desempeño del talento humano o de las personas a su cargo; es por esta razón que es necesario dirigir a los equipos e individuos hacia propósitos compartidos y acordados que permitan el logro de los resultados esperados del proyecto. Por consiguiente, algunos elementos clave del liderazgo efectivo incluyen la confianza y el respeto, en lugar de sumisión y miedo (Bedoya y García, 2016). El liderazgo es necesario durante todas las etapas del proyecto, más aún en las etapas iniciales, cuando se debe inspirar y comunicar efectivamente la visión y los propósitos, además de motivar a los participantes del proyecto para alcanzar el mejor desempeño posible.

Además de liderazgo, el director deberá tener competencias para la ejecución o toma de decisiones, tales como la negociación, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo y la delegación eficaz; poseer talento para facilitar la motivación, comunicación, generación de influencia, y complementarios para una buena dirección serían los conocimientos de temas relacionados al proyecto para generar confianza y proporcionar orientación. Para Berta Madrigal Torres (2017), el líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos, se preocupa por encontrar cómo hacer las cosas bien; construye confianza e inspira a otros con ideas, métodos y procedimientos racionales, obteniendo compromiso para acciones específicas, además de reenfoque la búsqueda de resultados a diversos plazos (p. 19). Esta definición se aproxima al perfil de líder requerido en la gestión por proyectos. Cualquier persona puede inspirar y empoderar a otros, pero primero requiere disposición al propio crecimiento personal y a desarrollarse como líder (George et al., 2011, p. 10).

El líder en la gestión por proyectos también debe facilitar en las empresas iniciativas para el desempeño de las personas, ya que este desempeño

puede verse afectado por una planificación inadecuada. Por esto es importante revisar metas y establecer tareas específicas con tiempo específico (facilitado por la ruta que deberá tener el proyecto), establecer fechas de seguimiento, determinar el tiempo que tomará realizar cada tarea, anticipar los obstáculos o riesgos a los que se podría enfrentar, organizar tareas por orden de prioridad, así como para gestionar correctamente el tiempo aprovechando herramientas e incluso aplicaciones tecnológicas que son útiles para mejorar el control y el desempeño, por mencionar algunas herramientas: Kanban, Diagrama de Gantt y el Método camino o ruta crítica (CPM). Esto facilitará el control y posterior evaluación, aportando a la gestión del desempeño.

Para el segundo tema, sobre los aportes de la ejecución y operaciones estructuradas, en la gestión por proyectos se tienen límites de tiempo y presupuesto, así como actividades dependientes e interrelacionadas, aportando a las evaluaciones de desempeño del talento humano de la organización con una estructura de trabajo clara para evaluar. También será importante reconocer la planificación y organización previa a esa ejecución por la influencia en los equipos y su desempeño, y cómo se definen las políticas de contratación y despido, las revisiones del desempeño y su frecuencia, el desarrollo de capacitaciones, los sistemas de compensación, así como las habilidades, competencias y conocimientos que posean los miembros del equipo y el director previamente a la ejecución.

Para el desempeño y su medición, la delimitación de actividades por tiempo en los proyectos puede brindar indicadores sobre el cumplimiento de los tiempos establecidos pero requiere una realimentación constante para saber si se establecieron tiempos justos y alcanzables por el equipo para evitar desmotivación y un desempeño pobre a raíz de una mala planificación. Considerando esta coordinación y la gestión del tiempo, se pueden aprovechar herramientas como las antes mencionadas, así como el uso de diversos software o aplicaciones móviles que pueden automatizar la medición de resultados apoyando una gestión mejorada para los equipos de trabajo.

Como tercer tema, el control y la mejora continua involucran la idoneidad de los miembros del equipo por tareas, la revisión constante de conocimientos y habilidades, así como la consideración de las lecciones aprendidas a través

de una buena documentación y seguimiento de los logros o aspectos a mejorar del proyecto. En los proyectos al definir un equipo de trabajo se promueve la revisión constante de conocimientos y habilidades de los involucrados para el desempeño en las actividades, ya que dependiendo de los tipos de proyectos se deberán distribuir las actividades a personas que tengan un perfil idóneo para aquellas y, por lo tanto, su desempeño probablemente será mejor y se irá comprobando a través de la reiteración y participación en diversos proyectos. En esto es importante, considerar la optimización de procesos de comunicación, implementación y manejo del cambio buscando el desarrollo de la organización (Ballaro et al., 2020).

Para conocer la idoneidad de los miembros y equipos de trabajo, se los puede evaluar aprovechando procesos específicos de evaluación existentes como encuestas de actitud, entrevistas estructuradas, grupos focales, pruebas de habilidad o incluso pruebas de campo donde se conocerán las aptitudes de estas personas promoviendo un mejor desempeño. Cabe agregar que en la gestión por proyectos se tiene comúnmente un control estricto del uso de recursos e incluso de presupuestos que comprometen a los miembros del equipo a lograr un desempeño óptimo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Además, considerando el tiempo u horizonte que tiene el proyecto, es un factor que impulsa al desempeño ya que el desempeño personal de los miembros individuales del equipo afecta el desempeño de otros, más cuando existen actividades dependientes o interrelacionadas.

Además, de forma imperativa, como se expuso previamente, en los proyectos se requiere un director de proyecto con perfil de líder como indican las metodologías mencionadas en este documento; este liderazgo deberá ser motivador, con la intención de supervisar y guiar a los miembros del equipo al cumplimiento efectivo de los propósitos de cada proyecto. Dentro de ese liderazgo y trabajo en equipo, será útil promover una planificación aplicando lo aportado en PRINCE2, con el acrónimo CLEAR, es decir, un proyecto que cuente con un equipo colaborativo y dispuesto a trabajar junto; límites establecidos con objetivos limitados y manejables; manejo emocional con una conexión entre los objetivos con las pasiones de los miembros del equipo; apreciable con tareas grandes que se dividen en partes más pequeñas para que sean alcanzables; y refinable o fácilmente adaptable en la búsqueda constante por mejorar el

desempeño (PRINCE2, 2019b).

El tema de desempeño también involucra la compensación y esto resulta importante mencionarlo. En las estructuras por proyectos, el desempeño debería estar basado en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, del equipo e individuales, para dar recompensas a los involucrados por sus logros, su desempeño e, incluso, para que estos sepan que un ahorro en los tiempos del proyecto o bien el incremento en la calidad de la entrega podría representar una mayor compensación. Finalmente, algo reiterado a través de las distintas metodologías de proyectos es el tema de lecciones aprendidas, esto es claramente una herramienta de mejora continua fundamental que las empresas deben aprovechar, transmitirla a los equipos de trabajo, haciéndoles ver las fortalezas y debilidades mostradas y que las mismas evaluaciones de desempeño se apliquen para el desarrollo del talento humano en la organización.

Conclusiones

Las empresas, ya sea que estén iniciando o estén consolidadas, deben incluir en su estructura proyectos, ya que esto les permitirá crecer y mejorar el desempeño de sus colaboradores y la organización en general; aunque se tengan actividades rutinarias definidas, es importante asignar proyectos y así promover el desempeño de los colaboradores. Inicialmente se concluye que la gestión por proyectos tiene el potencial de contribuir en las evaluaciones y promover el desempeño en las empresas. Esto se debe a que a través de los proyectos se establecen límites por tiempo y recursos y se facilita el control; para esto también se deberá evaluar y capacitar constantemente a los colaboradores para que gestionen mejor sus actividades y el tiempo que les dedican; la gestión por proyectos implica que el director del proyecto conozca a su equipo y valore constantemente sus habilidades, por lo que la evaluación de desempeño se vuelve imperativa.

Para que esta gestión a través de la definición de proyectos en las empresas se desarrolle, se deben establecer acciones que permitan controlar los avances en las actividades y es necesario que cada miembro de los equipos conozca el estado del proyecto e incluso su propio desempeño y el de sus compañeros; esto motivará a una mejora continua en los equipos de trabajo. Para lograr este control y seguimiento, se podrían aprovechar las tecnologías

de información y comunicación disponibles. Además, al definir los proyectos y su forma de gestión y evaluación, la empresa no solamente debe centrarse en objetivos de productividad o rentabilidad, sino que también debería incluir objetivos personales que aporten a la satisfacción del colaborador y que este tenga un desarrollo integral, ya que en la actualidad, el colaborador, además de tener un dominio cognoscitivo de su especialidad, debe poseer competencias blandas que le permitirán ser eficiente en un empleo (Canossa, 2019b, p. 7).

En los proyectos, relacionar actividades y hacerlas dependientes unas de otras hace que las personas se esfuercen, ya que saben que de su trabajo depende el trabajo del equipo y el desempeño de otros. Esto promoverá mejor el desempeño al compararse cuando se definen tareas aisladas y rutinarias en los miembros de una organización. En esta gestión por proyectos, el papel del director será fundamental, por lo que se debe aprovechar la cercanía posible con los colaboradores para realmente acompañar y participar activamente en los procesos de mejora, logrando entonces un liderazgo sólido y positivo, así como equipos de trabajo más efectivos y motivados. Estos elementos aportados por las metodologías de gestión por proyectos se consideran esenciales en esta investigación y es por eso que se resumieron en tres temas: la dirección hacia el desempeño, la ejecución y operaciones estructuradas, y el control y la mejora continua.

Considerando las limitaciones de la presente investigación, al tener un alcance de ensayo, no se presenta un trabajo de campo, por lo tanto, una idea propuesta para futuras investigaciones sería realizar estudios de campo comparativos entre empresas que aplican metodologías por proyectos y las que no para comprobar la existencia o no de influencia positiva en el desempeño de los colaboradores al trabajar con esta gestión por proyectos. Además, sería importante estudiar el papel del liderazgo en las organizaciones basadas por proyectos versus las organizaciones de actividades rutinarias, así como los efectos en la motivación de los colaboradores.

Finalmente, se recomienda evaluar en cada proyecto no solo el cumplimiento del propósito general sino también los aprendizajes y el desempeño de cada colaborador, como bien se indica en las metodologías: las lecciones aprendidas, donde se deben generar aprendizajes y tomarlos en cuenta para futuros proyectos. Entonces, las empresas, sin importar su tamaño o sector donde se desempeñan, deben promover proyectos con el alcance y recursos

disponibles; pueden ser proyectos básicos, como la mejora de un proceso en la empresa, hasta la generación de un producto o una nueva empresa, pero es en la forma de gestión por proyectos que se puede promover un uso más eficiente de recursos e incentivos a mayor desempeño y control. Por lo tanto, con una buena gestión y liderazgo se podrá desarrollar el talento humano y la competitividad de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Ballaro, J., Mazzi, M. y Holland, K. (2020). Organization Development Through Effective Communication, Implementation, and Change Process. *Organization Development Journal*, 38(1), 45-63.
- Bedoya, C. y García, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Canossa, H. (2019a). *Humanos en la empresa: Gestión de talento humano, más que recursos en la organización*. Independently published.
- Canossa, H. (2019b). Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Arjé*, 2(2), 5-13. <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/arje/article/view/205>
- Cappelli, P. y Tavis, A. (octubre de 2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution?utm_medium=social&utm_source=facebook&utm_campaign=hbr
- Chadwick, C. y Flinchbaugh, C. (2020). Searching for competitive advantage in the HRM/ firm performance relationship. *Academy of Management Perspectives*, (ja). <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0065>
- Chun, J., Brockner, J. y De Cremer, D. (marzo de 2018). People Don't Want to Be Compared with Others in Performance Reviews. They Want to Be Compared with Themselves. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2018/03/people-dont-want-to-be-compared-with-others-in-performance-reviews-they-want-to-be-compared-with-themselves?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=facebook
- Cravino, L. M. (2015). Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño. *Revista de Ciencias Empresariales*, 1(1), 5-14. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2015\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2015)001)
- Diez Silva, H., Pérez Ezcurdia, M., Pérez Ramos, F. N. y Montes Guerra, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos: perspectiva del manager público. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 60-79. <https://doi.org/10.21158/01208160.n73.2012.586>
- Dotsenko N., Chumachenko, N., Chumachenko, I., Husieva, Y., Lysenko, D., Kadykova, I. y Kosenko, N. (2021). Human Resource Management Tools in a Multiproject Environment. En M. Nechyporuk, V. Pavlikov y D. Kritskiy (Eds.), *Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering ICTM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 188, pp. 680-691). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66717-7_58
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. y Mayer, D. (2011). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review América Latina*, 89(11), 10-17.
- Gómez-Mejía, L., Blakin, D. y Cardy, R. (2016).

- Gestión de recursos humanos* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Green Project Management. (2019). *PRISM Methodology*. <https://greenprojectmanagement.org/prism-methodology>
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- International Organization for Standardization. (2012). *International Standard ISO 21500. Guidance on project management*. <https://www.iso.org/standard/50003.html>
- Keegan, A. y Den Hartog, D. (2019). Doing it for themselves? Performance appraisal in project-based organisations, the role of employees, and challenges to theory. *Human Resource Management Journal*, 29, 217– 237. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12216>
- Madrigal Torres, B. (2017). *Habilidades directivas*. (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. y Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management* (14ª ed.). Cengage Learning.
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200006
- Monte, J. (2016). *Implantar scrum con éxito*. Editorial UOC.
- Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., y Sánchez-García, J. (2020). El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(1), 45-68. <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.1>
- Pimienta Prieto, J. H. y De la Orden Hoz, A. (2014). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). Pearson.
- PRINCE2. (2016). *The 7 Principles, Themes and Processes of PRINCE2*. <https://www.prince2.com/eur/blog/the-7-principles-themes-and-processes-of-prince2>
- PRINCE2. (2019a). *PRINCE2 Processes*. <https://www.prince2.com/eur/prince2-processes>
- PRINCE2. (2019b). *What are project phases/stages?* <https://www.prince2.com/eur/blog/project-management-timeline>
- Project Management Institute. (PMI). (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK* (6ª ed.). Project Management Institute Global Standard.
- Romero Chico, R. A. (2015). Reflexión Crítica de la Administración del Desempeño. *Revista Publicando*, 2(2), 35-51. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/21>
- Samimi, E. y Sydow, J. (2021). Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 49-83. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783346>
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6ª ed.). McGraw Hill.
- Schadeck, M. S., Neves, J., Przyczynski, R., Tybusch, T. M. y Rodrigues, L. A. (2015). Comportamiento Motivacional de los Colaboradores como hecho relevante en el desempeño empresarial: Concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Ângelo. *Ciencias Administrativas*, (5). https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1166_
- Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed.). McGraw Hill Interamericana.