

# La evaluación de desempeño

**Puede ser un sistema, un cargo o un programa**





***Autora:*** Yudy Andrea Vargas Cano

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA  
Centro de Gestión Administrativa  
Procesar la información  
Bogotá D.C.  
2023

**Formación:** Técnica Profesional en Asistencia Administrativa, técnica en Peluquería, Tecnóloga en Gestión de Propiedad Horizontal, Calificada en Normas sectoriales relacionadas con Talento Humano, Estudiante de pregrado de Pedagogía y Administración Pública Territorial-Actualmente. He trabajado en recurso humano en la parte asistencial y coordinación por 8 años, fui independiente por 8 años y actualmente trabajo como Coordinadora de Talento Humano. Pertenezco al Centro de Gestión Administrativa como egresada y miembro del consejo de la Mesa Sectorial Administrativa. He hecho parte del semillero de investigación Gicga. Hago parte de la línea de investigación administrativa, mi correo electrónico es yudyandrea2750@gmail.com, mi dirección es Calle 30 No. 32 A 05 Entrada 3, Bogotá D.C., Colombia; celular es 3155052750. Esta investigación ha sido realizada desde noviembre de 2022 hasta la fecha, con el objetivo de normalizar y formalizar el proceso de diseño de evaluación de desempeño.

## Resumen:

Esta investigación de carácter reflexivo, busca encontrar una manera que nos binde alguna forma del proceso de aplicación de evaluación de desempeño, que por medio de la dimensión de un modelo que ha venido en investigación por otros autores, presenta resultados que siempre serán parciales, ya que, plasma las diferencias operativas y administrativas y que además recoge el quehacer de talento humano lo que se anuda con los objetivos estratégicos y pasa de la subjetividad organizacional al

programa organizacional; es lo que finalmente conecta de manera directa con la motivación de las personas por la labor que ha sido su decisión de vida. Ahora, es importante tomar un análisis perspectivo desde diferentes autores lo cual muestra que las empresas se conectan también con el marco de diseño laboral y va más allá de la ley, que toma el diseño de normas sectoriales, el diseño de manuales de funciones que hacen parte de nuestros sistemas de información, lo que al finalizar conlleva un proceso sostenible que mejora continua y constantemente el desarrollo de las empresas, las personas y el Estado.

**Palabras clave:** Evaluación de desempeño, talento humano, motivación, organización, personas.

## Abstract:

This reflective research, seeks to find a way that gives us some form of the performance appraisal application process, that through the dimension of a model that has been investigated by other authors, presents results that will always be partial, since captures the operational and administrative differences and also includes the work of human talent, which is tied to the strategic objectives and passes from organizational subjectivity to the organizational program; it is what finally connects directly with the motivation of people for the work that has been their life decision. Now, It is important to take a perspective analysis from different authors, which shows that companies are also connected with the labor design framework and goes be-

yond the law, that takes the design of sectorial norms, the design of function manuals that are part of our information systems, which at the end entails a sustainable process that continuously and constantly impro-

ves the development of companies, the people and the state.

**Key Words:** Performance evaluation, human talent, motivation, organization, people

## ¿Tenemos un Problema?

Comprender la importancia de la evaluación de desempeño, sería encontrar una manera que sea satisfactoria no solamente para el empleador sino para el empleado de saber que se hace y cómo se proyecta las tareas del día a día, en la que se entienda la justicia como principio fundamental, es el intento de este documento.

## Lo que precede a la evaluación para su aplicación...

Las dimensiones de todo lo que se contempla en la evaluación de desempeño no ha sido abarcado, ya lo enuncia Ramírez, 2020, quien indica que la dimensión contextual no será igual para un cargo operativo que para uno administrativo, así como tampoco las tareas de un asistente administrativo serán las mismas a las de un conductor de la empresa o las del gerente general y en la dimensión organizacional las herramientas que tiene a cargo cada cargo son distintas, así como sus resultados en manejo, cuidado y entrega de resultados, de allí la importancia a las buenas maneras de implementarla, aplicarla, para que sea un proceso sencillo para todos y no genere descompensación en el clima organizacional.

En el trabajo de modelo para la evaluación del desempeño laboral elaborado por Mejía et al., 2021, buscó entregar pautas sobre formas de evaluar el desempeño laboral de las

personas, esta responsabilidad está en cabeza de todos los departamentos o áreas de talento humano de las empresas, ya que la fuerza para desarrollar un cargo y completar los quehaceres que son necesarios para cumplir con las funciones, dan forma a ese pequeño espacio dentro de cada organización, depende 100% de los procesos que preceden a este, como son: reclutamiento, selección, entrevistas, contratación, capacitación y desarrollo luego de la evaluación.

Uno de los propósitos que acompañaron a Mejía et al., 2021, fue indicar esos “cómo’s” que siempre son complejos de comprender, entender y aplicar en los ambientes organizacionales, que, conecta con Sarabia, 1995, indicando que la metodología siempre busca plasmarse por medio de modelos, ya que el objeto, que es para este caso la evaluación de desempeño, siempre busca por medio

del análisis adquirir un proceso de identificación, es decir, en su estado de quietud e inactividad, luego, en el momento que se requiere activar, toma otra forma que la clasifica y busca un comportamiento distinto.

Cuando Mejía et al., 2021, menciona que el derecho al debido proceso es indispensable en todas las actuaciones judiciales y administrativas, lo hace desde sus comprensiones que enuncian que la evaluación de desempeño es un instrumento que se hace herramienta en el momento que se usa para analizar si los objetivos planteados se cumplen o no, si todo aquello que fijan las empresas como su razón de ser, se materializa o no; en este orden, deja la puerta abierta para abordar las estrategias por las cuales se hará la labor.

Finaliza, Mejía et al., 2021, enfatizando que la responsabilidad no es solamente de Gestión humana, sino que hace parte de los jefes inmediatos y los gerentes organizacionales que debe planearse y educarse, dado que, los objetivos planteados siempre son transversales a los objetivos estratégicos, con las funciones y la descripción del cargo escogido, las cuales, dan un porcentaje de calificación y los objetivos comportamentales son respuesta a los valores corporativos y los principios.

## Saliendo de la Subjetividad...

Colombia ha desarrollado un marco legal desde las instituciones que no es interés en este documento abordar, pero si es de interés traer al caso la eficacia de las formas y maneras

*1. Comenzando por su planificación, en la cual se debe escoger el instrumento y el método para evaluar, definir el tiempo en el que se llevará a cabo la evaluación y los responsables de su cumplimiento.*

como se realiza el proceso de evaluación, no con el ánimo de señalamiento, sino ejemplificando que en varias oportunidades nos quedamos cortos con los procedimientos por no hacernos más específicos.

Una muestra de la anterior afirmación es posible encontrarla con INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y ACUERDOS DE GESTIÓN (1 DE FEBRERO 2020 AL 31 DE ENERO DE 2021), aunque el documento aborda toda nuestra riqueza jurídica en materia de evaluación de desempeño y nos muestra unos resultados de sus aplicaciones, en los cuales no vemos el “cómo” se realizó, hecho que siempre es ejemplo para otras organizaciones e instituciones por ser esta, una institución del Estado.

Ahora, Ir tras los cuantos: los cuantos servicios se prestan al día, las cuantas soluciones se presentan diariamente a los diversos problemas que tienen los clientes, los cuantos productos salen en optimas condiciones de venta para el consumidor, los cuantos productos defectuosos quedan bien sea para reutilización, reproceso o venta a menor costo en una empresa diariamente; cuantos documentos se expiden en una oficina diariamente, cuantas facturas se cobran y cuantas pagan diariamente, son los elementos fundamentales que pueden considerar las direccio-

nes estratégicas, “lo que convierte a recursos humanos, en una auditora”, como lo afirmó, Sánchez (2012).

Puede ser que también como lo menciona Sánchez, lo que haga a una organización sobresaliente no sea sus excelentes resultados, sino su capacidad de obtener en todo momento resultados de mejora continua, lo que les permite adquirir características distintas como adaptarse constantemente a las condiciones y cambios del entorno. Es aquí cuando comprendemos que las tendencias son esa capacidad de reconocimiento y autorreconocimiento que se internaliza en aquella que nos afecta y lo hacemos propósito o objetivo de nuevos objetivos de desempeño, lo que se convierte en monitoreo constante.

En consecuencia, si lo anteriormente planteado es así, es posible afirmar que la motivación laboral se pierde si las actividades no se renuevan, si las personas no afrontan sus puestos de trabajo y sus responsabilidades siempre con nuevos retos. Acorde a Pérez (2009), la evaluación de desempeño se convierte en un sistema administrativo que conceptualiza, desarrolla, implementa, retroalimenta y evalúa, siendo el feedback los puntos de refuerzo para que exista una nueva etapa y el FeedForward, etapa de fijación de nuevos objetivos estratégicos acordes al puesto de empleo, que prospecten propósitos a largo plazo, pensándose siempre en el futuro deseable. (Ion, et al., 2013).

Y sí, el anhelo de la empresa que reposa en la visión depende de la motivación de los empleados, según, Peña

y Villón 2018, menciona que también depende de un ciclo que de manera externa empieza con el ambiente laboral, luego se materializa en las relaciones laborales y provienen a nivel interno de cada persona de su satisfacción laboral que a su vez, proviene de otros factores externos como son los reconocimientos que logra por el trabajo que hace dentro de la organización, por esto, busca satisfacer los objetivos de la empresa mediado por asumir sus responsabilidades y comportarse acorde a los cumplimientos de esta, es aquí, cuando regresa el proceso a la persona, a su subjetividad, cuando siente sus necesidades satisfechas y se siente impulsado a continuar con su labor.

*2. En la Constitución Política de Colombia se establece en el artículo 29 que: “El debido proceso se aplicará a toda clase de actuaciones judiciales y administrativas” (Congreso de la República de Colombia, 2021, p. 6). Asimismo, el Código Contencioso Administrativo, contenido en la Ley 1437 del 2011, cuyo ámbito de aplicación es válido para los particulares, cuando cumplen funciones administrativas, como se consagra en el artículo segundo, establece también en el artículo 74 que contra los recursos administrativos proceden los recursos de reposición y apelación (Congreso de la República de Colombia, 2021).*

# Generando un modelo sistémico para Evaluación de Desempeño...

Si la motivación es una herramienta que puede provenir de la evaluación de desempeño, hay una competencia que no se ha mencionado a este punto, que es vital para la materialización de modelos y es la comunicación, como aquella habilidad de conocer, reconocer y transmitir un mensaje que genera información, que transmite, engloba y fomenta todos los procesos que dinamizan la vida de las personas.

En ese sentido, la evaluación de desempeño no es una evaluación de la persona, si le simpatiza o no el evaluador, un examen si sabe o no, una herramienta para corregir errores de gerencia, una formalidad que sirve para cumplir y poder obtener una mejor compensación, pero, según la Corte de Cuentas de la República El Salvador C.A. (2021), sí es, una estrategia que ejecuta el marco filosófico institucional de las empresas es: Misión, Visión y Valores, y es aquella que fija las metas y objetivos que fijan el insumo de la gestión del desempeño, una herramienta de constante comunicación.

| DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                           | REGISTRO DE ACTIVIDAD EN SOFTWARE | ¿GENERA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN O INFORME? | DESTREZAS O COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS                                            | OBJETIVO                                                                                        | OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA                                                                                              | CAUIFICACIÓN                                    | PROPUESAS DEL EMPLEADO Y EMPLEADOR PARA PLAN DE ACCIÓN |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| En <a href="https://ocupacol.mintrabajo.gov.co/">https://ocupacol.mintrabajo.gov.co/</a> podemos buscar el cargo que hace parte de nuestro organigrama. Ejemplo: Código CUOC: 42.200<br>Empleados de centros de llamadas: Brindan asesoría e información a los clientes, responden preguntas sobre los bienes, productos, servicios, procesos o políticas de una empresa o de una organización con el fin de resolver las inquietudes regulares o canalizar los requerimientos al área correspondiente, procesan transacciones financieras y recaudan cartera mediante el teléfono o medios electrónicos de comunicación. Los centros de llamadas pueden estar ubicados a gran distancia de la ubicación de los clientes o de otras organizaciones o empresas representadas. Se pueden desempeñar en establecimientos de comercio, compañías de seguros, empresas de servicio público, consorcios turísticos, contact center, establecimientos del sector público y privado, entre otros. | 1. Atender llamadas, mensajes y preguntas de los clientes, ya sea para responder consultas, gestionar sus demandas de servicios específicos o para resolver quejas en relación con servicios prestados, procedimientos y productos. | DIARIAMENTE                       | SI                                          | Escucha activa, Relaciones interpersonales, Servicio al cliente.                    | Cerrar el 100% de los casos en tiempos establecido para la llamada.                             | Incrementar ingresos operativos año a año por encima de un 10%.                                                                 | Se pondera la puntuación para un total del 100% | Problema, justificación del problema y finalidad.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2. Operar sistemas de directorio informático o convencional indicando requisitos e introduciendo en el sistema datos sobre eventos, productos, servicios entre otros, para brindar información a clientes.                          | EN EL MOMENTO DE LA LLAMADA       | SI                                          | Comprensión de lectura, Orientación al servicio, Manejo de las TIC                  |                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                 | Localización física y población objetivo               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3. Registrar y procesar la información objeto de consulta, para optimizar la prestación del servicio.                                                                                                                               | EN EL MOMENTO DE LA LLAMADA       | SI                                          | Comunicación asertiva, Orientación al servicio, Ventas al por mayor y al por menor. | Demostrar amabilidad, actitud y disponibilidad cuando un cliente requiere su ayuda.             | Convertirnos en un lugar atractivo para trabajar y que muchas personas reconozcan a la empresa como una organización confiable. |                                                 | Objetivo genera, específicos y acciones.               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4. Operar sistemas de conmutador para realizar, recibir y distribuir llamadas telefónicas, tomar mensajes y suministrar la información básica requerida.                                                                            | EN EL MOMENTO DE LA LLAMADA       | SI                                          | Conciliación, Servicios de oficina y administrativos.                               |                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                 | Resultados y Metodología.                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5. Brindar información telefónica a clientes y público sobre artículos, servicios, horarios, tarifas y regulaciones.                                                                                                                | EN EL MOMENTO DE LA LLAMADA       | SI                                          | Servicio al cliente, Persuasión.                                                    | Obtener una calificación superior a 80 % en las encuestas presentadas por el cliente o usuario. | Obtener calificaciones en los niveles de servicio superiores a 4 en una escala de 1 a 5.                                        |                                                 | Indicadores, control y seguimiento.                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     | EN EL MOMENTO DE LA LLAMADA       | SI                                          | Leyes y gobierno, Comunicación asertiva.                                            |                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                 | Responsable                                            |

Es importante en este punto abordar el modelo sistémico que plantea el Servicio Nacional de Aprendizaje desde su FORMATO NORMA SECTORIAL DE COMPETENCIA LABORAL, en cuyo desempeño se requiere Diseñar programa de evaluación de desempeño de acuerdo con metodologías y normativa que abarca un poco más allá de lo que dejó sugerido Mejía et al., 2021, además de profundizar en otros elementos con los cuales contamos en nuestro país para estructurar nuestro proceso de una mejor manera:

Es pertinente explicar la Tabla 1; Podemos obtener información para una mejor estructuración de los perfiles de cargo desde Ocupacol “Catálogo de Ocupaciones para Colombia, una plataforma diseñada para que los actores del ecosistema de capital humano del país accedan a información detallada sobre cómo está constituido el mercado laboral en materia de ocupaciones.”, de los cuales es posible tomar la descripción del cargo para estandarizar las misiones de los cargos que se tienen en los organigramas.

Ahora, las funciones también provienen de Ocupacol, pero el registro de la actividad si depende de cada organización, la manera como lleven a cabo la realización de cada función y si la trazabilidad queda sujeta a un archivo físico o a un software de gestión. En tanto, la generación de encuesta de satisfacción puede comprenderse como un quiz que se autorrealiza el empleado o que realiza la persona de otro cargo que depende de esa actividad para hacer sus actividades, un ejemplo muy usual en esto es: se generan documentos de todo lo que se hace, luego pasa a archivo para ser referenciados y clasificados o a nivel operativo, siempre hay un cliente o usuario interno o externo que recibe el producto o servicio terminado.

En consecuencia, las destrezas o competencias, así como los conocimientos se moverán siempre acorde a la función, ya que, habrá algunas oportunidades en que unas apliquen una sola vez y otras varias veces, depende de la naturaleza del cargo y lo adecuada que sea la persona para ejecutar y ejercer el puesto de trabajo. En cuanto a los objetivos del cargo y los objetivos estratégicos, es indispensable que estén alineados; dado que, todo cargo, así como toda organización tienen sus objetivos estratégicos en tripartita: uno de cuantificar ganancias, uno de crecimiento y uno de conocimiento, es la estructura filosófica de las empresas.

Dando continuidad con la calificación, en la que es posible indicar que siempre será global un 100% total, en la que los jefes inmediatos y gerentes o directivos indicarán el peso o impacto para el desarrollo de las organizaciones o instituciones. Por otro lado, en las propuestas del empleado y empleador para el plan de acción, se deja el abanico de posibilidades a abordar, que como plantea el MinSalud, cuando los objetivos no se cumplen al 100% es

*3. Toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.*

*4. El feedback y el feedforward: Dos procesos orientados a la retroalimentación entre los miembros de la empresa: mientras que el feedback se centra en lo sucedido, el feed-*

*forward se enfoca en lo que está por suceder.*

*5. El origen de la motivación en el individuo, convergen en que la necesidad es el punto de partida para generar la actitud necesaria y plantearse metas que generen el éxito.*

porque hay oportunidades de mejora que no se han logrado identificar, seguramente porque no se hace un análisis concienzudo de los problemas como aquellas necesidades insatisfechas, que configuran las problemáticas entendidas como conjunto de factores que inciden negativamente en el desarrollo de las actividades. (Muñoz, 2023).

## Conclusiones:

Es conveniente y pertinente hacer que todas las cosas se hagan más prácticas, que tengan un fácil entendimiento para que se puedan implementar, en consecuencia, la didáctica en la evaluación de desempeño podría ser muy importante, así como muchas veces se utiliza en documentos; es posible que en algunas oportunidades quede insuficiente a la hora de materializar procesos o procedimientos que son vitales para el desarrollo de nuestras organizaciones e instituciones, lo cual no es el objetivo del análisis de esta investigación.

De cualquier forma, este no es un escrito didáctico, tampoco educativo, es un documento que fue resultado de una investigación acción participativa, que ha venido apoyando un programa de diseño de evaluación de desempeño en una empresa colombiana, que cree con fervor y disciplina en este proceso como mejora continua y crecimiento organizacional, interpretando este último no como una pendiente que crece sin tener límite, todo lo contrario, como una pendiente que un límite en su línea y que se hace constante para sostenerse a través del tiempo, finalmente, la sostenibilidad es lo que lleva a las empresas a mantenerse en el mercado y hacerse innovadoras, no porque expertos externos ingresen a decirles cómo hacer las cosas, sino porque saben, por su inteligencia or-

ganizacional, que es lo mejor para ellas mismas.

No obstante, Colombia goza de riqueza legal, jurídica, procesal, procedimental; nuestras instituciones gubernamentales han desarrollado un gran sistema de organización, planeación, control y seguimiento que no utilizamos en las empresa privadas, muchas veces por desconocimiento y falta de formación o iniciativa de las mismas personas de talento humano, que se quedan en recursos humanos; es aquí pertinente señalar la diferencia, pues el talento humano se esfuerza porque todas las personas potencien y desarrollen sus posibilidades formativas, en tanto el recurso humano solo ve en las personas un factor de sacar un mineral, procesarlo y darlo al uso; con ello, no es intención de esta investigación hacer de la evaluación de desempeño un proceso que genere discordia, sino que sea fuente de apropiación y conocimiento de la persona, la empresa y el cargo.

Por esa razón, la evaluación de desempeño es un programa, ya lo sustenta la NORMA SECTORIAL DE COMPETENCIA LABORAL 210201044 emitida por el Servicio Nacional de Aprendizaje, como tal, es necesario que desde las direcciones de Gestión Humana se planteen la creación de un cargo para este trabajo que implica una ardua y constante tarea,

ya que de esta depende un 80% la sostenibilidad de la empresa y la garantía social, económica de todas las personas y familias a cargo de una empresa.

Ahora bien, los colombianos se presentan organizaciones e instituciones que propician la inteligencia humana, dado que son poseedores de una riqueza étnica y aunque la diversidad, las condiciones de vida, de crianza, de educación y de formación no son las mismas, son las que condicionan al desdoblamiento del quehacer de su ser; lo cierto es que la posibilidad del humano colombiano se mantiene, crece y se fomenta en su actitud y aptitud, aquella que posibilita desde las distintas situaciones que configuran su clima, su comunidad, los recursos de su hábitat, que componen, construyen su labor en el mundo organizacional de la mano de la evaluación de desempeño.

6. Para Cerón, 2015. *Un buen sistema motivacional creará la satisfacción laboral entre los empleados, generando un clima de confianza entre los empleadores y los empleados.*

7. <https://ocupacol.mintrabajo.gov.co/>

## Bibliografía

Cerón J., (2015). LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS. La Motivación. (p.p. 10). UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA – FAEDIS Corte de Cuentas de la República El Salvador C.A., (2021). Manual de Medición del Desempeño. Ion, G., Silva P., Cano E., (2013). El

feedback y el feedforward en la evaluación de las competencias de estudiantes universitarios Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 17, núm. 2, pp. 283-301

Mejía E., Soto P., Cortés J. y Vargas F., (2021). Modelo para la evaluación del desempeño laboral (Generación de contenidos impresos N.º 18). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/gcnc.21>

MINISTERIO DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN- MINCIENCIAS, INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y ACUERDOS DE GESTIÓN (1 DE FEBRERO 2020 AL 31 DE ENERO DE 2021).

Ministerio de Salud y Protección Social. Eje 4: Herramientas para Elaborar Planes de acción. Doi: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/3participante-planes-accion.pdf> Muñoz J., (2023). Apuntes de clase Escuela Superior de Administración Pública, materia: Gobierno y Políticas Públicas.

Ocupacol, (2022). Catálogo de Ocupaciones para Colombia. Doi: <https://ocupacol.mintrabajo.gov.co/>

Peña H. y Villón S., (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific. Doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

PérezMontejoA.,(2009).Evaluación del Desempeño Laboral. Instituto Politécnico Nacional de México. Doi: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Ramírez A., (2020). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UNA HERRAMIENTA DE

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.  
Fundación Universidad de América,  
Especialización en Gerencia del Ta-  
lento Humano.

Sánchez Henríquez J., (2012). Diseño  
del proceso de evaluación del des-  
empeño del personal y las principa-  
les tendencias que afectan su audir-  
toría. Revista pensamiento y gestión  
Nº 32, Doi: [http://www.scielo.org.co/  
pdf/pege/n32/n32a04.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf)

Sarabia Ángel A., 1995. La Teoría Ge-  
neral de Sistemas. Isdefe.

*Tabla 1 Elaboración Propia: Evalua-  
ción de Desempeño Sistémica*



