

**Diseño y propuesta de evaluación de desempeño del consultorio médico ocupacional  
ubicado en Sogamoso, Boyacá**

Andrés Felipe Rapalino Guerrero

Claudia Patricia Carrero Díaz

Nercy Sthephanie Navia Salamanca

Zaida Alejandra Buitrago Lafaurie

Asesor

Luis Darío Canizales Muñoz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD,

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de empresas

2023

## **Dedicatoria**

El presente trabajo va dedicado a Dios, a nuestros padres, a nuestros hijos y a toda nuestra familia, que han estado apoyándonos en cada momento y en cada paso de este proceso, por sus consejos, por confiar en nosotros y por ser un pilar fundamental en nuestras vidas. Gracias a ustedes estamos aquí en el último paso a punto de culminar nuestros estudios y cumplir una de nuestras metas.

## **Agradecimientos**

A nuestro señor Jesucristo por darnos la oportunidad de estudiar esta ciencia, por darnos salud, sabiduría, entendimiento para poder lograr esta meta.

Agradecimientos a nuestros padres por su amor, por su paciencia, por enseñarnos buenos valores que hoy en día nos han servido mucho en este largo camino, su apoyo incondicional, su sacrificio y por estar a nuestro lado cuando nadie más lo estuvo, gracias por creer en nosotros.

A los tutores por su dedicación, por compartirnos sus conocimientos y por su apoyo constante durante toda la carrera.

A todos nuestros compañeros por su colaboración académica, por sus ideas, por sus apoyos analíticos y críticos y por entregar lo mejor de sí en cada curso.

Finalmente queremos agradecer a la Universidad por darnos la oportunidad y facilitarnos su infraestructura física y virtual para poder prepararnos de la mejor manera.

## Resumen

El Consultorio Médico Ocupacional enfrenta un desafío crucial debido a la falta de evaluación del desempeño, lo que impacta la calidad de los servicios médicos ocupacionales. El desempeño se evalúa mediante una metodología de "90 grados", que consiste en una evaluación desarrollada por el jefe a cada uno de sus subalternos a cargo. A través de esta evaluación se valora el desempeño, las actitudes y las habilidades que tiene cada trabajador para realizar sus actividades. Se destaca la importancia de contar con un organigrama para evaluaciones estructuradas. La evaluación abarca aspectos funcionales y conductuales, con criterios como orientación por resultados, trabajo de equipo, liderazgo y atención al usuario.

El método implica una entrevista dirigida por el jefe, utilizando una escala del 1 al 10 para medir factores funcionales y conductuales con ponderaciones del 60% y 40%, respectivamente. El proceso incluye la actualización de formatos, explicación de la metodología y consolidación de información para informes. Se sugiere un plan de desarrollo basado en los resultados, con evaluaciones cada seis meses.

Se presenta un formato de evaluación inicial a través de Forms y se muestra la aplicación práctica en el Consultorio Médico Ocupacional. Los resultados muestran un promedio sobresaliente de 8.58 para los médicos ocupacionales evaluados, respaldando la efectividad del método propuesto para mejorar el desempeño de los colaboradores.

**Palabras Claves:** Evaluación y desempeño, Cumplimiento, Rendimiento, Colaboradores, Capacitaciones.

### **Abstract**

The Occupational Medical Office faces a critical challenge due to the lack of a performance evaluation system, impacting the quality of occupational health services. The proposed approach is the 90-degree evaluation, where each manager assesses their immediate subordinate. The importance of having an organizational chart for structured evaluations is emphasized. The evaluation covers functional and behavioral aspects, including criteria such as results orientation, teamwork, leadership, and customer service.

The method involves an interview conducted by the manager, using a scale from 1 to 10 to measure functional and behavioral factors with weights of 60% and 40%, respectively. The process includes updating formats, explaining the methodology, and consolidating information for reports. A development plan based on results is suggested, with evaluations every six months.

An initial evaluation format is presented through Forms, showcasing its practical application in the Occupational Medical Office. The results demonstrate an outstanding average of 8.58 for the evaluated occupational physicians, supporting the effectiveness of the proposed method in enhancing staff performance in the company.

**Keywords:** Evaluation and performance, Compliance, Performance, Collaborators, Training.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Resumen.....	4
<i>Palabras Claves:</i> Evaluación y desempeño, Cumplimiento, Rendimiento, Colaboradores, Capacitaciones. ....	4
Abstract .....	5
<i>Keywords:</i> Evaluation and performance, Compliance, Performance, Collaborators, Training .....	5
Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	13
Justificación .....	14
Objetivos .....	15
<b>Objetivo General</b> .....	15
<b>Objetivos Específicos</b> .....	15
Antecedentes del Problema.....	16
Marco Teórico.....	17
Marco Legal .....	26
Metodología de la Investigación.....	28
<b>Factores de Evaluación de Desempeño Consultorio Médico Ocupacional</b> .....	30

<b>Para la Evaluación Funcional</b> .....	30
<b>Para la Evaluación Conductual y de Habilidades</b> .....	30
<b>Para la Identificación de Necesidades de Formación Continua</b> .....	31
<b>Sistema de Medición</b> .....	31
<b>Proceso para la Evaluación del Desempeño</b> .....	34
Resultados .....	37
Conclusión .....	49
Recomendaciones .....	50
Referencias Bibliográficas .....	51
Apéndices.....	53

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Tabla de ponderación</i> .....	32
<b>Tabla 2</b> <i>Criterios</i> .....	34
<b>Tabla 3</b> <i>Tabla de Excel – formula promedio</i> .....	47
<b>Tabla 4</b> <i>Tabla de excel – formula promedio</i> .....	48
<b>Tabla 5</b> <i>Resultado final</i> .....	48

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Soft skills requeridas</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Proceso de revision del desempeño</i> .....	20
<b>Figura 3</b> <i>Métodos modernos de evaluacion de desempeño</i> .....	23
<b>Figura 4</b> <i>Gestión por objetivos</i> .....	23
<b>Figura 5</b> <i>Organigrama</i> .....	29
<b>Figura 6</b> <i>Evaluación de desempeño laboral</i> .....	36
<b>Figura 7</b> <i>Forms de aplicación</i> .....	37
<b>Figura 8</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	38
<b>Figura 9</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	38
<b>Figura 10</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	39
<b>Figura 11</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	39
<b>Figura 12</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	40
<b>Figura 13</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	40
<b>Figura 14</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	41
<b>Figura 15</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	41
<b>Figura 16</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	42
<b>Figura 17</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	42
<b>Figura 18</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	43
<b>Figura 19</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	43
<b>Figura 20</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	44
<b>Figura 21</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	44
<b>Figura 22</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	45
<b>Figura 23</b> <i>Aplicación de evaluacion de desempeño</i> .....	45

**Figura 24** *Aplicación de evaluación de desempeño*..... 46

**Figura 25** *Aplicación de evaluación de desempeño*..... 46

## **Lista de Apéndices**

**Apéndices A** *Reunión con el gerente consultorio medico ocupacional.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Apéndices B** *propuesta de la evaluacion de desempeño .....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Apéndices C** *Explicacion del formulario de la evaluación de evaluación.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Apéndices D** *Infraestructura del consultorio medico ocupacional .....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Apéndices E** *Infraestructura del consultorio medico ocupacional .....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Apéndices F** *Infraestructura del consultorio medico ocupacional.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Apéndices G** *Infraestructura del consultorio medico ocupacional.....* **¡Error! Marcador no definido.**

## **Introducción**

En el ámbito de los recursos humanos, evaluar el desempeño laboral ha adquirido un papel crucial en el desarrollo y progreso organizacional. El consultorio médico ocupacional en Sogamoso, Boyacá, reconoce la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño.

Esta práctica es esencial en la gestión de recursos humanos ya que ofrece una visión más precisa del rendimiento de los colaboradores, a menudo subestimada, pero que brinda valiosos aportes para mejorar la gestión del talento (SYDLE, 2022). La evaluación se llevará a cabo mediante la metodología de "90 grados", donde cada jefe evaluará a su subalterno inmediato. El propósito de esta evaluación es valorar las habilidades, actitudes y desempeño laboral de los trabajadores (SYDLE, 2022).

Esta aproximación promueve una perspectiva colaborativa y fomenta la retroalimentación constructiva durante el proceso de evaluación. Los beneficios resultantes de este enfoque se manifiestan en diálogos abiertos y honestos entre líderes y colaboradores, resaltando logros e identificando áreas de mejora.

Este intercambio de información no solo proporciona una visión clara del desempeño laboral, sino que también actúa como guía para el crecimiento profesional de los evaluados. La retroalimentación ofrecida en el proceso de evaluación orienta a los colaboradores sobre cómo mejorar sus habilidades y competencias, fortaleciendo simultáneamente la relación entre el equipo de trabajo y la dirección.

### **Planteamiento del Problema**

El problema central se halla en la ausencia de un sistema para evaluar el desempeño de cada trabajador en la empresa. Esta carencia impide una comprensión completa de las habilidades, competencias y áreas de mejoras del equipo médico y administrativo. La ausencia de datos cualitativos y cuantitativos sobre el desempeño laboral hace más difícil tomar decisiones informadas para gestionar los recursos humanos e implementar las mejoras de la calidad de los servicios dentro del consultorio médico ocupacional.

## **Justificación**

Implementar un sistema para evaluar el desempeño laboral en el consultorio médico ocupacional ubicado en Sogamoso, Boyacá, se presenta como una necesidad imperante en el contexto de la atención médica ocupacional. Esta iniciativa se justifica por el potencial de mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, al permitir una evaluación objetiva y sistemática de las competencias y el rendimiento de su personal médico y administrativo. La evaluación de desempeño es esencial para garantizar el cumplimiento de las regulaciones laborales y de la salud ocupacional, mitigando riesgos legales y sanciones. Además, este proyecto busca optimizar la gestión de los recursos humanos, identificando las fortalezas y áreas de mejora, lo que a su vez contribuirá a la satisfacción de los clientes y al fortalecimiento de la competitividad del consultorio en el mercado de la atención médica ocupacional.

Adicionalmente, se aplicará una propuesta diseñada para evaluar el desempeño de los trabajadores del consultorio médico ocupacional, con el fin de tener una métrica y un insumo del desempeño actual en las diferentes áreas que componen la empresa, apoyando la planeación estratégica de la empresa y mejorando el rendimiento general de los colaboradores anualmente.

Realizar un diagnóstico inicial a los colaboradores donde nos permita conocer de primera mano los conocimientos del personal sobre la evaluación de desempeño dentro del Consultorio Médico Ocupacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Aplicar la evaluación de desempeño laboral para el Consultorio Médico Ocupacional.

### **Objetivos Específicos**

Diseñar el instructivo con la finalidad de establecer los lineamientos y el mecanismo para desarrollar el proceso de Evaluación de Desempeño.

Identificar el método adecuado para la implementación del proceso de evaluación de desempeño entregando a la empresa sus ventajas.

Establecer las soluciones a las problemáticas establecidas y oportunidades de mejora.

### **Antecedentes del Problema**

El Consultorio Médico Ocupacional, ubicado en Sogamoso, del departamento de Boyacá, opera como una entidad que brinda servicios médicos a diversas organizaciones. Su principal enfoque radica en llevar a cabo exámenes médicos de ingreso, egreso y anuales para las empresas que han contratado sus servicios. La empresa cuenta con 8 colaboradores, que cumplen un rol específico, incluyen un gerente general, un administrador, secretaria y médicos especialistas, además, la empresa subcontrata servicios de radiografías y laboratorios.

Cada uno de estos roles desempeña un papel fundamental en el engranaje productivo del consultorio, contribuyendo al crecimiento y al desarrollo de su actividad económica principal. El eje central de su misión reside en la prestación de servicios de calidad y en la entrega oportuna de diagnósticos precisos.

A pesar de su relevancia en el ámbito de la salud ocupacional, la organización enfrenta un desafío crítico relacionado con la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores. Esta carencia obstaculiza la capacidad de la empresa para medir de manera objetiva el rendimiento de su personal, lo que puede tener un impacto directo en la calidad de los servicios proporcionados y en la eficiencia de sus operaciones. Por lo tanto, se requiere un enfoque estratégico que permita abordar esta problemática y optimizar el desempeño del personal médico en la empresa.

## Marco Teórico

Para analizar y entender un poco más del proceso histórico y significado del marco teórico es importante conocer un poco cuál fue el inicio y como fue aplicado con el paso de los años a las organizaciones. “Los procesos de evaluación de desempeño iniciaron en el año de 1917 en los Estados Unidos cuando en las fuerzas armadas acogieron este proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones con los soldados”. (Rivero-Remirez, 2018).

Como vemos en el párrafo anterior inicialmente este proceso no se diseñó o se buscó para las empresas, fue a través del éxito de la estrategia que se utilizó en el ejército que consideraron prudente y efectivo iniciar a implementarlo en otros grupos, como vemos fue de gran utilidad que con el paso del tiempo las organizaciones iniciaron la implementación de estos procesos de evaluación de desempeño con sus colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, porque se pudo considerar que a las organizaciones les funcionaria realizarlo, antes debemos conocer lo que esta evaluación de desempeño proporciona a las organizaciones, por eso voy a citar una empresa que se dedica al proceso de outsourcing de implementación de evaluación de desempeño, (Kenjo, 2023) “Beneficia al trabajador, que tiene la posibilidad de detectar sus fortalezas y debilidades para crecer como profesional. Y, por supuesto, a la organización que obtiene la información necesaria para realizar una mejor gestión de su capital humano y lograr, así, sus objetivos de negocio”.

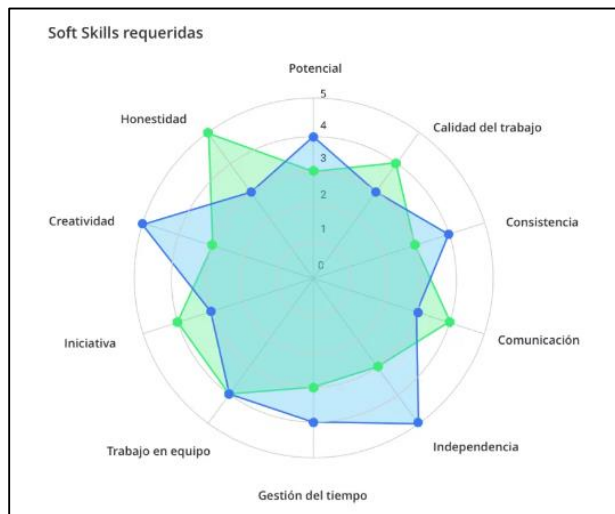
Como definen los autores este proceso “la Evaluación del Desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad”. (Bizneo, 2022).

En el libro "La gestión de los Recursos Humanos" (2007) de S.L. Dolan, R. Valle Cabrera, S. E. Jackson y R.S. Schuler, la (S.L. Dolan, 2007) define como: "un procedimiento

estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador, y si podrá mejorar su rendimiento futuro".

Por su parte, I. Gil, L. Ruiz y J. Ruiz en el libro "La nueva dirección de personas en la empresa" (I. Gil, 1997) dan un punto de vista más humano: "la evaluación de desempeño laboral supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para precisar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personal, así como su contribución a objetivos previstos".

A lo largo de los años, las empresas y el área de la gestión humana se ha enfocado en evaluar la importancia de hacer mediciones de desempeño entre los colaboradores incorporando múltiples métodos para poder medir las diversas habilidades y aptitudes, así como, las relaciones interpersonales, responsabilidad y demás variables asociadas al desempeño, tal como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1***Soft Skills Requeridas*

*Fuente.* (Bizneo, 2022)

Como menciona Bizneo, (2022) Al medir variables de habilidades blandas, de usarlo para medidas correctivas o de acción es relevante que estos se implementen de manera continua, ya que esto permite:

Valorar el rendimiento y el potencial.

Integración de un colaborador en la organización

Identificar tanto los fallos y debilidades como los éxitos y puntos fuertes de cada trabajador.

Feedback objetivo para gestionar el talento y desarrollar a los colaboradores (planes de carrera)

Analizar la contribución del trabajador a la empresa, si de verdad otorga valor a la entidad con sus tareas e ideas.

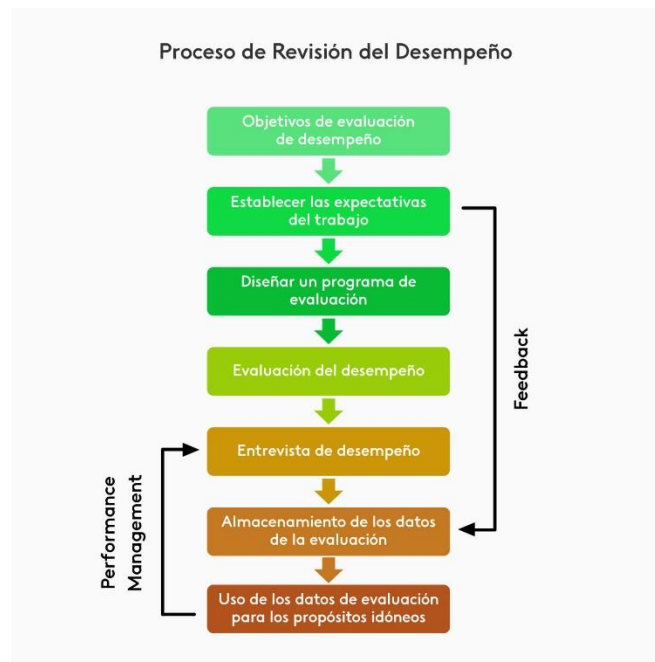
Calidad del trabajo y relaciones con los compañeros

Justificar un despido disciplinario, entre otros.

Para implementar una evaluación de desempeño es importante el feedback necesario para evaluar al colaborador. Esta gráfica representa los pasos a seguir en el proceso estándar:

**Figura 2**

*Proceso de Revisión del Desempeño*



*Fuente.* (Kenjo, 2023)

De acuerdo con lo observamos en la gráfica anterior y la opinión de la empresa Kenjo, se busca proporcionar feedback y así mejorar la comunicación. (Kenjo, 2023)

“Feedback: informar de manera objetiva la evaluación de su trabajo en el periodo, y a su vez las expectativas de la empresa frente a su trabajo.

Ascensos: Ayuda a la toma de decisiones para definir que perfiles pueden tomar nuevas responsabilidades.

Despidos: Ayuda a la toma de decisiones de esos cargos que ya no son prescindibles en la empresa.

Fomentar el rendimiento: Hace énfasis en las áreas en las que debe incrementar su desempeño.

Aumentar la motivación: Si medimos y tenemos en cuenta la motivación esto ayudara a tener mejores resultados.

Establecer objetivos: Fijar objetivos y los logros alcanzados.

Determinar compensaciones: las empresas que trabajan con objetivos les sirve de insumo para las compensaciones por su trabajo.

Formación: A través de los informes y sus insumos ayuda a realizar el plan de formación interna y desarrollo personal a través de las capacitaciones.

Gestión de recursos: la evaluación de desempeño brinda información para cerciorarse de que cuentan con el talento humano idóneo.

Contrataciones: Ayuda a evaluar si es necesario contratar nuevos perfiles.

“Mejorar el rendimiento de la organización: cuando todo el equipo conoce sus objetivos y trabaja en base a ellos, mejora el funcionamiento y su rendimiento.” (Kenjo, 2023)

De acuerdo con la necesidad y la revisión del área de Gestión Humana, se analiza qué método de evaluación de desempeño es el adecuado para la organización, sus objetivos, sus valores y la misión. Daremos a conocer los diferentes métodos que se pueden utilizar y una breve descripción de cada uno de ellos.

### **Autoevaluación**

Por medio de parámetros establecidos cada persona de manera individual se evalúa.

### **Evaluación de Desempeño 90**

Esta evaluación es realizada por los líderes, quien evaluará sus habilidades y realizará un feedback tanto de fortalezas como de debilidades.

### **Evaluación de Desempeño 180**

Esta es una evaluación entre iguales o compañeros, puesto que son ellos los que conocen el valor del otro, sus funciones.

### **Evaluación de Desempeño 270**

Los equipos evalúan a los líderes preferiblemente de manera anónima para evitar inconvenientes.

### **Evaluación de Desempeño 360**

El colaborador es evaluado por todas las personas sean clientes, proveedores, compañeros, líderes, con los que él tiene contacto laboral en su día a día, entre más personas lo evalúen más objetivos y preciso es el informe.

### **Assessment Center**

El equipo a evaluar es evaluado por personas externas.

De acuerdo con lo anterior estos modelos se pueden evaluar por los siguientes pilares: Objetivos, competencias. Las competencias es el modelo que más es utilizado en las organizaciones sobre las competencias requeridas por el cargo que desempeña. (Bizneo, 2022)

Recordando que estos procesos en la actualidad deben ir cambiando en función de las necesidades, se presenta la **Figura 3** dónde se muestran los métodos modernos por los que se evalúa el desempeño complementando a los métodos tradicionales.

### Figura 3

#### *Métodos modernos de Evaluación de desempeño*



*Fuente.* (Kenjo, 2023)

Como observamos en la página de la empresa (Kenjo, 2023) describiremos los métodos modernos.

#### **Evaluación por Objetivos**

Busca identificar, planificar y delimitar objetivos. Se debe establecer unas metas claras, además de compromisos de reunión periódica para medir los progresos. Anexo el proceso:

### Figura 4

#### *Gestión por objetivos*



*Fuente.* (Kenjo, 2023)

Se resalta la importancia de la relación de los objetivos con las tareas tangibles y medibles, además, se deben apoyar con alguna herramienta o tablero para tener control de estos.

### **Modelo Evaluación Desempeño 180 grados**

El colaborador es evaluado por su jefe, sus compañeros y si aplica sus clientes.

### **Modelos Evaluación Desempeño 360 grados**

Se realiza con todas las personas que intervienen con los colaboradores: los jefes, compañeros, clientes, subordinados e incluso proveedores.

Cada uno debe desarrollar: Autoevaluación, Feedback de compañeros directos, subordinados y de clientes

### **Modelo de Entrevistas de Evaluación Situacional o Assessment Center**

Se evalúa a los colaboradores en un grupo para conocer su reacción frente a diferentes procesos o casos de estudio, por ejemplo, cómo resolvería un problema para ver su capacidad resolutive, la confianza en sí mismo, entre otros.

**Modelo de Escala de Calificación Conductual**

Compara el desempeño de los colaboradores con valoraciones numéricas.

**Modelo de Evaluaciones Psicológicas**

Determina el potencial oculto de un colaborador analizando el rendimiento futuro.

**Método de Contabilidad de Recursos Humanos**

Analiza el desempeño según los beneficios que genera para la empresa. Se compara el costo para la empresa y los beneficios generados.

Para concluir después de analizar todo el proceso de investigación, seleccionamos el método de evaluación de 90 grados puesto que a la empresa Consultorio Médico profesional porque al ser una empresa pequeña es más oportuno tener el feedback del Administrador y sus apreciaciones al ser el jefe directo, además por la dinámica del trabajo y como algunos médicos adicionales a la plantilla son contratados por prestación de servicio es difícil que entre ellos se puedan realizar una retroalimentación objetiva. Como beneficios de este método encontramos:

El Administrador a través de los procesos individuales de evaluación de desempeño al finalizar puede realizar y ajustar el plan estratégico de la empresa, necesidades de los colaboradores, plan de formación y capacitación para disminuir las brechas encontradas y así oportunamente implementar mejoras continuas.

### **Marco Legal**

Artículo 2.2.8.1.1 del Decreto 1083 de 2015 estableció que la evaluación del desempeño laboral “es una herramienta de carácter estratégico, la cual aplica a todos los servidores públicos independiente del tipo de vinculación, o el empleo que desempeñe, ya que la responsabilidad es inherente al servicio público y al marco normativo que regula su ejercicio, que no prevén ningún tipo de excepción sobre el seguimiento o la valoración de resultados, en el cumplimiento de los deberes y/o el desempeño laboral”. (Auditoría General de la república, 2021)

Artículo 2.2.8.1.2 del Decreto 1083 de 2015, indica que las características de la Evaluación del Desempeño laboral deben ser: 1. Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad, para lo cual deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas; y 2. Referidas a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el colaborador durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el colaborador desempeña sus funciones (Auditoría General de la república, 2021)

Artículo 38 de la ley 909 de 2004 “El desempeño laboral de los colaboradores de carrera administrativa debe ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales”. (Leyes.co, 2023)

Acuerdo 617 del 10 de octubre del 2018, por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación actual, señala que la EDL se trata de “una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional”. (Comisión Nacional del Servicio Civil , 2023)

Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones”. (Ministerio del Trabajo, 2012)

Artículo 40 de la ley 909 de 2004, dispone que mientras las entidades desarrollan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral, deberán adoptar el Sistema de Evaluación Tipo diseñado por la Comisión Nacional de Servicio Civil. (Ministerio del Trabajo, 2012)

Acuerdo 137 del 14 de enero de 2010, la Comisión Nacional del Servicio Civil, estableció el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores de carrera administrativa y en periodo de prueba, que rige a partir del período anual u ordinario de evaluación del desempeño que inició el 1 de febrero de 2011. (Ministerio del Trabajo, 2012)

Acuerdo 137 de 2010, en el literal b) del numeral 4.2.2, señala que el evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente, siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado. (Ministerio del Trabajo, 2012)

Decreto 2539 de 2005 “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005”. (Función Pública, 2005)

Circular 016 de 2019, Procesos de Evaluación de Desempeño Laboral. (Colciencias, 2019)

El Administrador de la empresa, evaluará anualmente su rendimiento, y realizará los ajustes necesarios a la dinámica de la compañía.

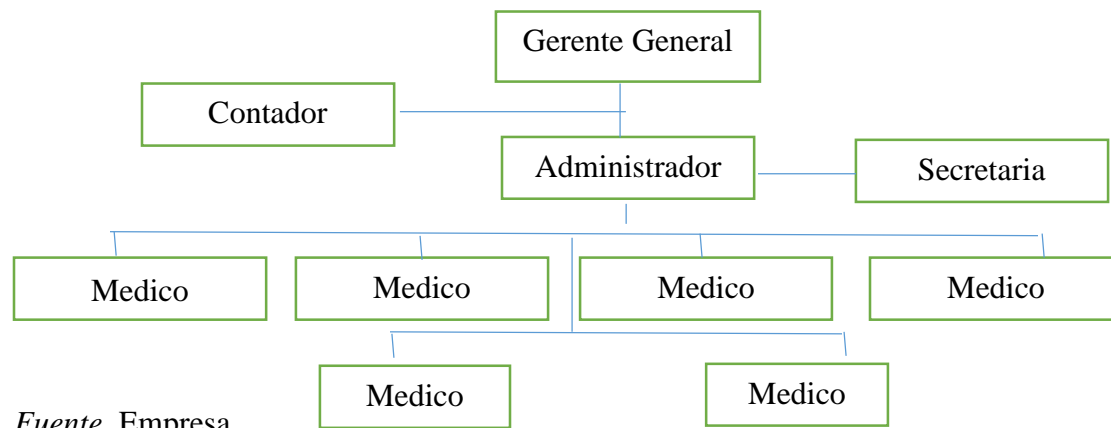
## **Metodología de la Investigación**

A través de la investigación, se busca la resolución de problemas del proceso de evaluación de desempeño, fundamentalmente para impulsar la productividad de los funcionarios y contribuye a calificar fortalezas y habilidades que promueven el crecimiento organizacional.

El proyecto se desarrolla a través de la metodología de evaluación de "90 grados" que busca evaluar a los trabajadores a través de su jefe inmediato. Teniendo un tamaño de muestra finito, el tipo de investigación a utilizar es cuantitativa debido a que la investigación busca obtener y evaluar la información recopilada a través de encuestas o cuestionarios para poder obtener un informe estadístico consolidado, después de la recolección de información de diferentes orígenes se puede analizar la información (Mugira, 2023) .

La evaluación se llevará a cabo con 6 colaboradores del consultorio médico ocupacional, específicamente los médicos, a quienes se les aplicará una encuesta dividida en módulos funcional y contractual, sumando un total de 17 preguntas. La evaluación de 90 grados tiene como objetivo valorar habilidades, actitudes y desempeño laboral, centrándose en la adaptabilidad del individuo al cargo asignado, proporcionando información para mejorar la adaptación al puesto de manera rápida (Vargas, 2022).

La guía para esta evaluación incluye el uso de un organigrama de la compañía, que facilita la identificación y evaluación de diferentes puntos de la organización, determinando quiénes son las personas responsables, subordinadas o líderes de equipo con las que se debe contactar para obtener información (Vargas, 2022).

**Figura 5***Organigrama**Fuente. Empresa*

## **Factores de Evaluación de Desempeño Consultorio Médico Ocupacional**

### **Para la Evaluación Funcional**

“Este apartado de la evaluación consiste en valorar el desempeño sobre las responsabilidades funcionales del cargo. Para ello se deberá tomar como base el descriptor de puestos para cada puesto tipo, y se deberá valorar cada una de las funciones establecidas”.

(INPEC, 2023, pág. 6)

### **Para la Evaluación Conductual y de Habilidades**

La evaluación de comportamiento y habilidades sucederá de acuerdo con las categorías previamente definidas en este manual:

Orientación a los resultados: Conocimiento para discernir entre lo urgente y lo importante.

Trabajo en equipo: Habilidad para interactuar efectivamente con superiores, colegas y subalternos.

Liderazgo: Dirección del personal a cargo, inspirándolos y apoyándolos en el logro de objetivos.

Enfoque estratégico: Habilidad para comprender rápidamente los cambios en el entorno, identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y tomar decisiones fundamentadas.

Administración de recursos: Uso y gestión eficaz de los recursos disponibles.

Responsabilidad: Cumplimiento de funciones, metas, normas, reglamentos y procedimientos.

Resolución de conflictos: Habilidad en inteligencia emocional para abordar situaciones laborales de manera asertiva.

Relaciones de trabajo: Mantener relaciones laborales armoniosas.

Atención al usuario: Proporcionar atención de calidad a usuarios internos y externos.

Orden y calidad: Ejecución con control y eficiencia en el trabajo, lo que permite minimizar improvisaciones y demoras (INPEC, 2023).

### **Para la Identificación de Necesidades de Formación Continua**

Dentro del procedimiento, es necesario examinar los conocimientos. Esto permite detectar las exigencias de formación necesarias para ejecutar adecuadamente las tareas, y también facilita la identificación de oportunidades para mejorar o actualizar áreas específicas. Los acuerdos de formación se registrarán en el formulario destinado a la evaluación del desempeño.

### **Método de Evaluación Mediante Entrevista**

La evaluación del desempeño, mediante la metodología de 90 grados, se realiza mediante una entrevista desarrollando una encuesta, dirigida por el jefe inmediato de cada trabajador.

Dentro de los beneficios de este método resalta la retroalimentación, ya que se generan las condiciones adecuadas para indicarle al colaborador como ha sido su desempeño en el puesto de trabajo y como ello incide al logro de los objetivos.

Una vez se hayan explicado los objetivos de la evaluación de desempeño, se deberán valorar todos y cada uno de los factores de evaluación, teniendo cuidado de no dejarse llevar por posibles prejuicios del evaluado, sean negativos o positivos. (INPEC, 2023)

### **Sistema de Medición**

Valoración de los factores de medición: Los indicadores de medición conductuales y funcionales se miden en una escala del 1 al 10 considerando que 1 es el valor más bajo y 10 el

más alto. Los valores intermedios entre dos límites (1-10) indican la inclinación hacia valores bajos o altos según consideración.

Ponderación de los factores de medición: Los indicadores valorados se ponderarán según lo establecido en la siguiente **Tabla 1**, La puntuación más alta indica que la función, trates o meta evaluada se cumple a cabalidad, sin embargo, los factores conductuales incluyen habilidades y conocimientos que representan una parte considerable de la evaluación, debido a que es importante para la organización saber cuál es el comportamiento del colaborador.

**Tabla 1***Tabla de ponderación*

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>
Funcionales	60%
Conductuales	40%

*Fuente.* (INPEC, 2023)

De acuerdo con lo anterior, después de que se evalúan todos los factores funcionales y conductuales, se debe obtener un valor promedio y realizar el cálculo aritmético de la ponderación establecida. Tras finalizar se obtiene un ponderado general, el cual consiste en la valoración total del evaluado.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Si el promedio de los factores Funcionales es: 8 Luego se multiplica por su ponderación:

$$8 \times (60\%) = 4.8$$

Si el promedio de los factores Conductuales es: 8.5 Luego se multiplica por su

ponderación:  $8.5 \times (40\%) = 3.4$

Finalmente se totalizan ambos resultados:  $4.8 + 3.4 = 8.2$  Lo que significa que la evaluación total es de: 8.2

**Tabla 2***Crterios*

<b>Crterios</b>	<b>Cumplimiento</b>
Excelente	9.5-10
Sobresaliente	7.1 -9.4
Normal	6.1- 7.0
Bajo	1.0 – 6.0

*Fuente.* (INPEC, 2023)

**Proceso para la Evaluación del Desempeño**

Inicio del proceso

La persona encargada actualiza los formados destinados a evaluar el desempeño, esto en lo que se relaciona a los factores funcionales de cada puesto, de acuerdo con las categorías del instructivo para la evaluación del desempeño

El Administrador explica la metodología para la Evaluación del Desempeño.

El Administrador, consolida la información y elabora informe de Evaluación de desempeño, para ser presentado al Gerente.

El Administrador, consolida la información referente a la detección de capacitaciones, para ser considerada en la elaboración de dicho plan anual.

Una vez llenado el formulario "Evaluación del Desempeño" la secretaria lo archiva en el folio de cada colaborador.

Fin del Proceso.

Fijar un plan de desarrollo, de acuerdo con los resultados de dicha evaluación definir planes de desarrollo personal que mejore las debilidades detectadas entre los colaboradores y

reforzar sus, fortalezas, es recomendable reforzar este proceso de evaluación cada seis meses para verificar si ha existido mejoras, nuevas necesidades, y revisar objetivos. (Vargas, 2022)

A través de la figura 6 se presenta un formato de evaluación inicial para el proceso de implementación de Evaluación de desempeño el cual se realizará por Forms.

Figura 6

Evaluación de desempeño laboral.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
CATEGORÍA 2 - JEFATURAS**

PROMEDIO GENERAL
------------------

I. PARTE. IDENTIFICACION										
FECHA EVALUACIÓN										
NOMBRE DEL EVALUADO										
CARGO										
CÓDIGO EMPLEADO										
SUBGERENCIA / UNIDAD										
DEPARTAMENTO / SECCIÓN										

II. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)											
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

III. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUNDUCTUAL (40%)											
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN										
2	ANÁLISIS Y SÍNTESIS										
3	LIDERAZGO										
4	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS										
5	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS										
6	TRABAJO EN EQUIPO										
7	RESPONSABILIDAD										
8	RELACIONES DE TRABAJO										

SUBTOTAL (PROMEDIO)

IV. PARTE. FORMACION CONTINUA										

V. PARTE. COMENTARIOS	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE PARTICIPACION	
FIRMA EVALUADOR	_____
FIRMA DEL EVALUADO	_____

Fuente. (Anonimo, 2023)

## Resultados

Luego de haber socializado con el administrador del Consultorio Médico Ocupacional la encuesta y la propuesta que tenemos para la empresa y de acuerdo a sus observaciones del diseño de preguntas del cuestionario, me permito compartir a través del siguiente link el modelo de evaluación de desempeño de 90° aplicado <https://forms.gle/CQvXiemjZYCBqc7p8> , con apoyo de su secretaria, se realizó una entrevista a cada uno de los médicos ocupacionales que tienen actualmente laborando, por solicitud del Administrador solo aplicaremos a este cargo “Medico Ocupacional”, en los cuales vamos a revisar y analizar cada una de las respuesta de manera consolidada. Luego realizaremos la ponderación de la población en general evaluada para apoyar ir generando las recomendaciones y una información consolidada para la presentación de la propuesta final.

### Figura 7

#### *Forms de aplicación*



#### ***Evaluación de Desempeño - Consultorio Médico Ocupacional***

Colaborador a través de esta encuesta aplicaremos la evaluación de desempeño del año 2023 de la empresa, con el fin de valorar el desempeño laboral de cada uno. A través de la encuesta junto con su jefe inmediato a través de una entrevista a través de preguntas se realizara la medición de cada uno de los indicadores, tanto funcionales como conductuales, en una escala del 1 al 10. Dicha escala indica que 1 es la valoración más baja, mientras que 10 será la más alta.

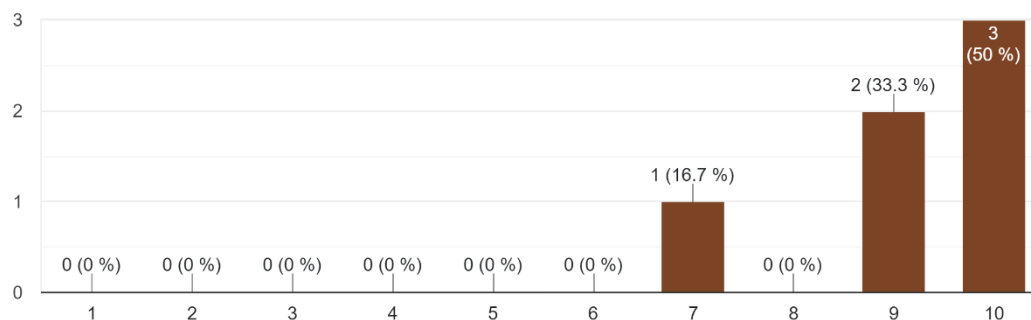
*Fuente. Autores*

## Figura 8

### Aplicación de evaluación de desempeño

PARTE 2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS 60% Funciones del cargo - Medico

6 respuestas



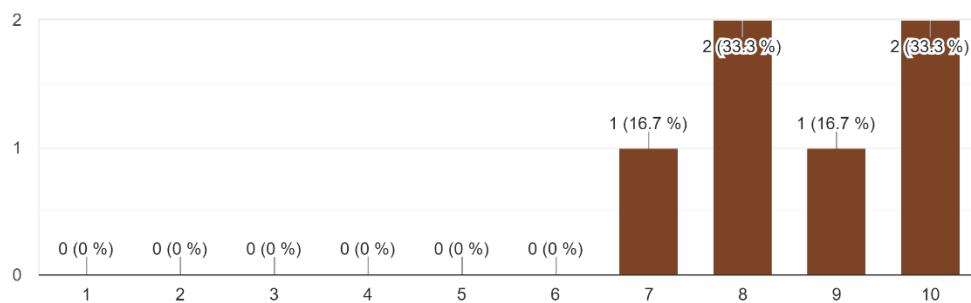
Fuente. Autores

## Figura 9

### Aplicación de evaluación de desempeño

Reporta los casos de colaboradores con enfermedades relacionadas con el trabajo y accidentes laborales.

6 respuestas

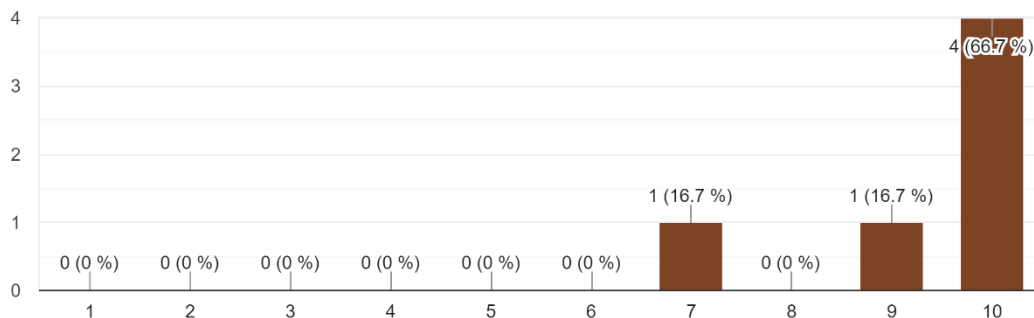


Fuente. Autores

**Figura 10***Aplicación de evaluación de desempeño*

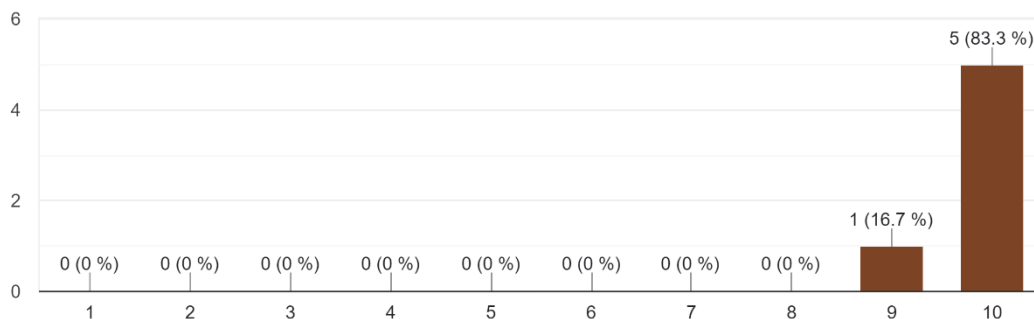
Cumple con el horario establecido

6 respuestas

*Fuente. Autores***Figura 11***Aplicación de evaluación de desempeño*

Cumple con las funciones directas del cargo

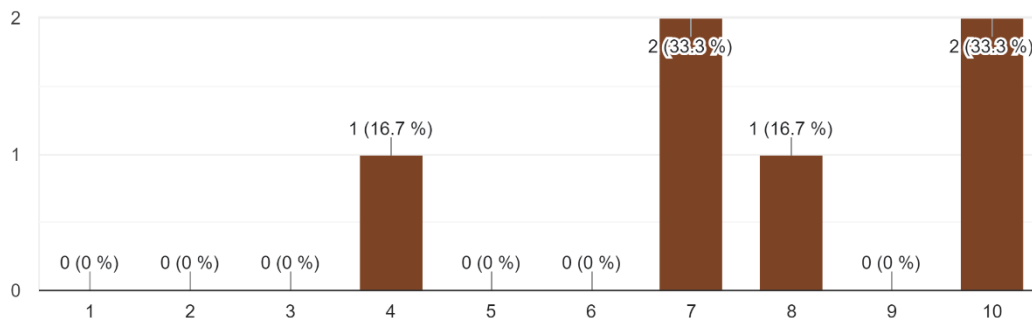
6 respuestas

*Fuente. Autores*

**Figura 12***Aplicación de evaluación de desempeño*

Asiste a capacitaciones de actualizaciones medicas o novedades de medicina ocupacional.

6 respuestas

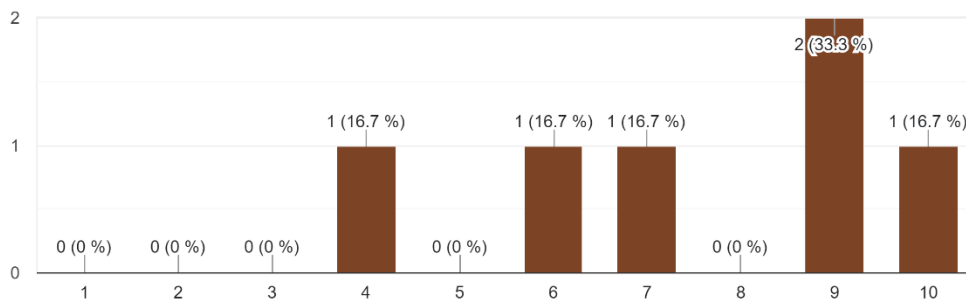


*Fuente. Autores*

**Figura 13***Aplicación de evaluación de desempeño*

Realiza un seguimiento a las observaciones detectadas de las evaluaciones anuales en los colaboradores de las empresas atendidas.

6 respuestas

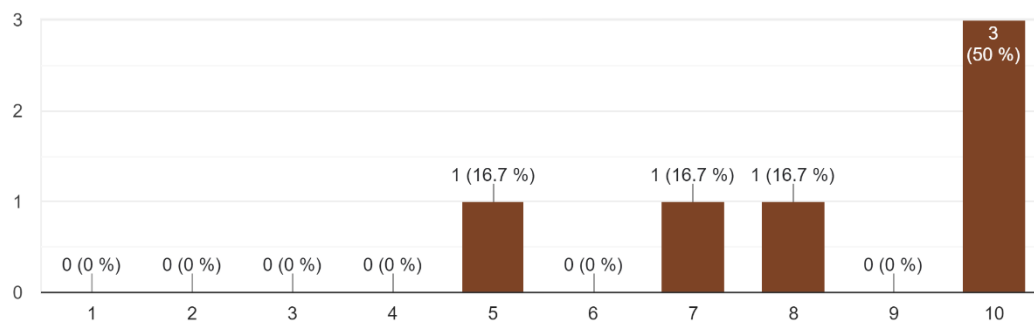


*Fuente. Autores*

**Figura 14***Aplicación de evaluación de desempeño*

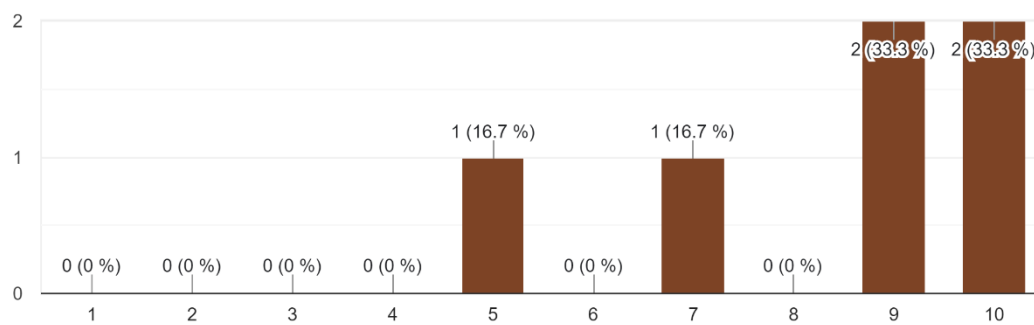
## PARTE 2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONDUCTUAL.

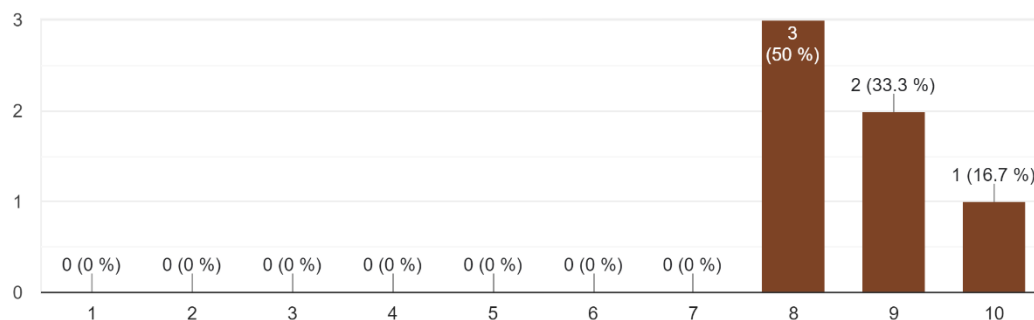
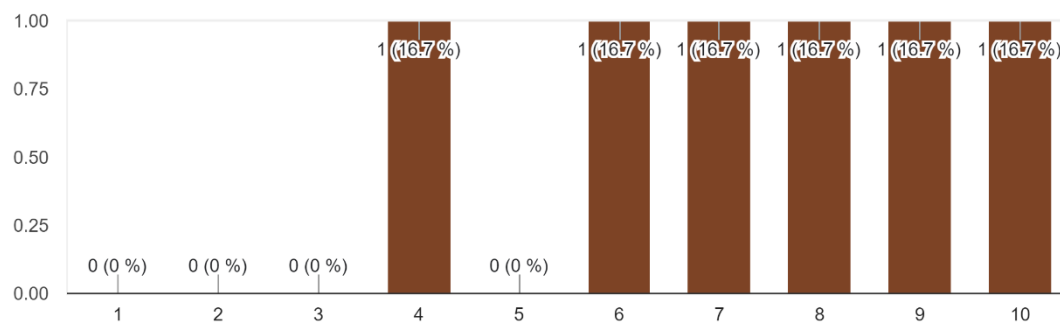
6 respuestas

*Fuente. Autores***Figura 15***Aplicación de evaluación de desempeño*

## Trabajo en equipo

6 respuestas

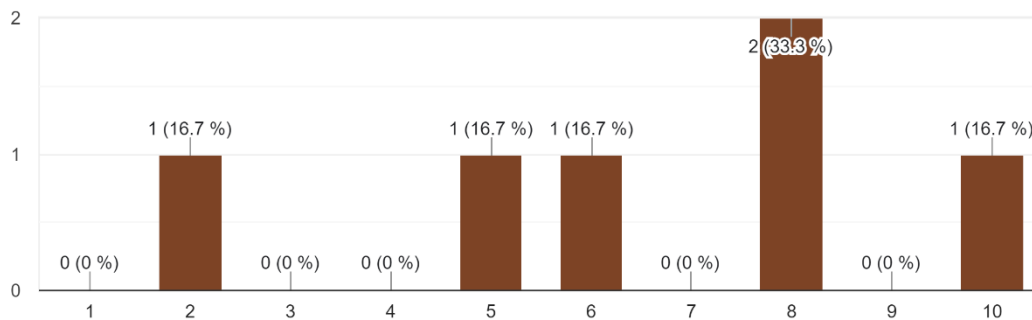
*Fuente. Autores*

**Figura 16***Aplicación de evaluación de desempeño*Liderazgo  
6 respuestas*Fuente. Autores***Figura 17***Aplicación de evaluación de desempeño*Enfoque estratégico  
6 respuestas*Fuente. Autores*

**Figura 18***Aplicación de evaluación de desempeño*

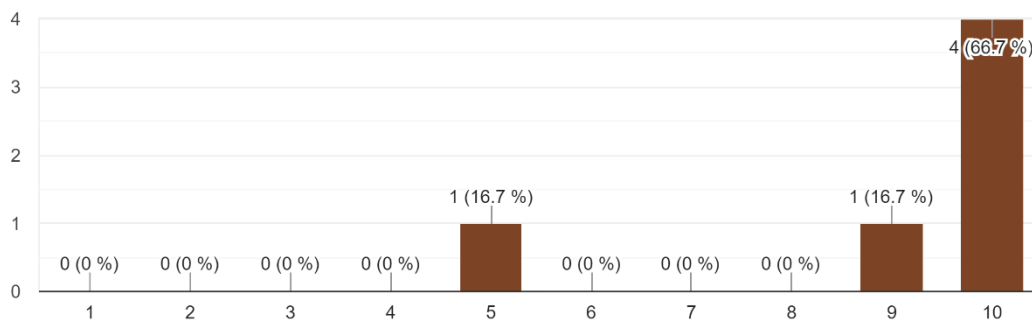
Administración de recursos

6 respuestas

*Fuente. Autores***Figura 19***Aplicación de evaluación de desempeño*

Responsabilidad

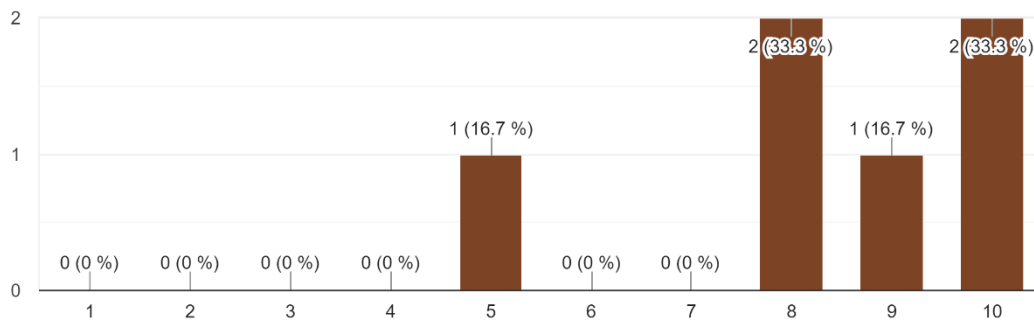
6 respuestas

*Fuente. Autores*

**Figura 20***Aplicación de evaluación de desempeño*

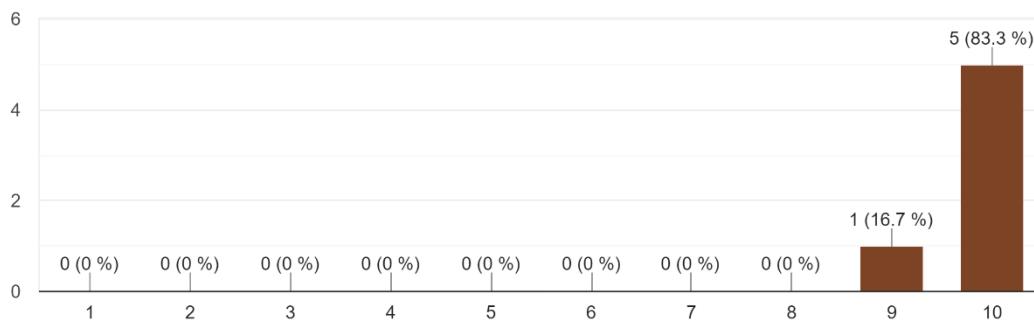
Relaciones de trabajo

6 respuestas

*Fuente. Autores***Figura 21***Aplicación de evaluación de desempeño*

Atención al usuario

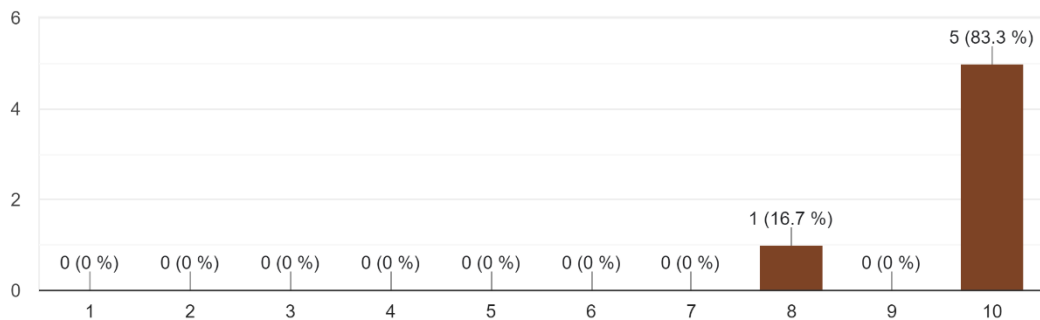
6 respuestas

*Fuente. Autores*

**Figura 22***Aplicación de evaluación de desempeño*

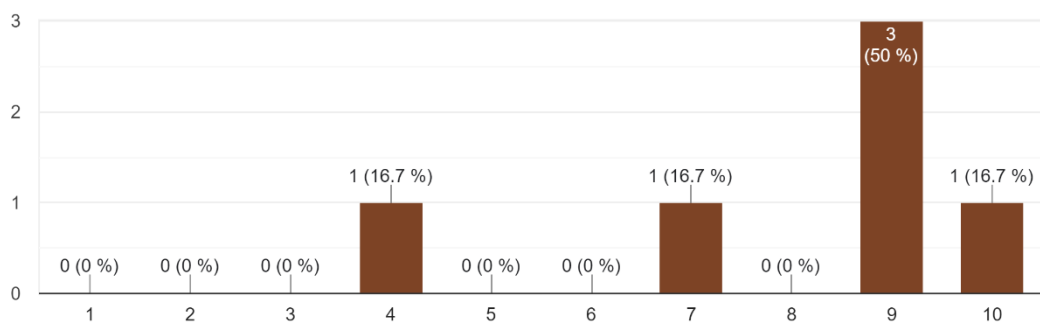
Orden y Calidad

6 respuestas

*Fuente. Autores***Figura 23***Aplicación de evaluación de desempeño*

3 PARTE FORMACIÓN CONTINUA

6 respuestas

*Fuente. Autores*

## Figura 24

### *Aplicación de evaluación de desempeño*

---

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

6 respuestas

No aplica
A pesar de que cumple con sus funciones recomiendo mejorar la dedicación y compromiso. Capacitación en habilidades blandas débiles para mejorar su desempeño
No aplica
Seguimiento a las capacitaciones solicitadas.
Tiene un gran desempeño recomiendo programa de formación de trabajo en equipo o resolución de conflictos por situación presentada con su compañero

---

*Fuente. Autores*

## Figura 25

### *Aplicación de evaluación de desempeño*

COMENTARIOS DEL EVALUADO

6 respuestas

No aplica
Me comprometo a cumplir con mis obligaciones y mejorar mi rendimiento
Programas de actualización y convenciones médicas para conocer más tendencias
Mejorar las relaciones interpersonales

*Fuente. Autores*

Como pudimos observar a través de cada una de las preguntas que se aplicaron a los 6 colaboradores “Médicos Ocupacionales”, y de acuerdo con el instructivo ahora realizaremos la fórmula para conocer de manera conjunta el promedio de los dos ítems evaluados el conductual y funcional como se registra en la tabla 2.

De acuerdo a las instrucciones realizaremos el promedio en general del primer ítem, el funcional el cual nos manifiesta la siguiente información:

Parte 2 Evaluación del desempeño de competencias 60%

**Tabla 3**

*Tabla de Excel – fórmula promedio*

Identificación	PARTE 2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS 60% Funciones del cargo - Medico	Reporta los casos de colaboradores con enfermedades relacionadas con el trabajo y accidentes laborales.	Cumple con el horario establecido	Cumple con las funciones directas del cargo	Asiste a capacitaciones de actualizaciones medicas o novedades de medicina ocupacional.	Realiza un seguimiento a las observaciones detectadas de las evaluaciones anuales en los colaboradores de las empresas atendidas.
	7	8	7	10	4	4
1061986444	10	8	10	10	7	7
1061776457	10	7	10	10	8	6
	9	9	9	9	7	9
	10	10	10	10	10	9
	9	10	9	9	6	8
	10	9	9	8	10	9
	9.25	8.875	9.25	9.5	7.75	7.75
	Promedio Parte 2		8.7			

*Fuente.* Autores

De acuerdo como observamos en la figura 27, el promedio de la evaluación de desempeño funcional de los colaboradores es de 8.7.

Ahora procederemos a analizar las habilidades blandas de esta población en la cual realizaremos el mismo procedimiento de la suma en promedio de las habilidades a evaluar y promediar por el porcentaje indicado de acuerdo con la tabla número 1.

**Tabla 4***Tabla de Excel – formula promedio*

PARTE 3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONDUCTUAL.	Trabajo en equipo	Liderazgo	Enfoque estratégico	Administración de recursos	Responsabilidad	Resolucion de conflictos	Relaciones de trabajo	Atención al usuario	Orden y Calidad
7	9	9	6	2	5	6	9	9	8
10	10	10	7	10	10	8	10	10	10
5	7	8	4	5	10	10	8	10	10
10	5	9	10	6	9	9	8	10	10
8	9	8	8	8	10	5	5	10	10
9	7	9	9	7	9	7	9	8	7
10	9	9	9	10	10	9	7	8	8
8.625	8.25	8.75	7.75	7	9.125	8	8.25	9.375	9.125
			Promedio parte 3	8.4					

*Fuente. Autores.*

De acuerdo con la información anterior logramos concluir que para la parte 3 de habilidades blandas o conductuales la puntuación promedio de los 6 colaboradores fue de 8.4.

Con los promedios anteriormente obtenidos podemos concluir los resultados de la evaluación de desempeño del Consultorio Médico Ocupacional.

**Tabla 5***Resultado final*

Factores	Ponderación	Formula	Resultados	Total
Funcionales	60%	$8.7 \times (60\%)$	5.22	8.58
Conductuales	40%	$8.4 \times (40\%)$	3.36	

*Fuente. Autores*

El resultado final y promedio de los Médicos ocupacionales fue de 8.58 en su evaluación de desempeño de 90° la cual como menciona la tabla 2 de acuerdo a sus criterios el resultado de esta fue sobresaliente, una muy buena calificación para el inicio de este proceso en la empresa.

## **Conclusión**

La aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el Consultorio Médico Ocupacional se ha llevado a cabo con éxito, evidenciando la importancia de implementar un sistema estructurado para medir y mejorar el rendimiento del personal. Esta acción no solo proporciona una visión más completa de las habilidades y competencias del equipo, sino que también sienta las bases para futuras iniciativas destinadas a optimizar la calidad de los servicios de salud ocupacional.

El diseño del instructivo ha sido crucial para establecer los lineamientos y el mecanismo que rige el proceso de Evaluación de Desempeño. Este documento proporciona una guía clara y estructurada para la aplicación de la evaluación, asegurando que se sigan procedimientos uniformes y justos. La creación de este instructivo representa un avance significativo hacia la implementación exitosa de la evaluación de desempeño.

La identificación del método adecuado para la implementación de la evaluación de desempeño ha sido esencial. La elección de la metodología de 90 grados, basada en la evaluación por parte de los superiores inmediatos, ha demostrado ser efectiva. Este enfoque proporciona una perspectiva integral del desempeño, permitiendo identificar áreas de mejora y fortalezas de manera precisa y concreta.

La implementación de la evaluación de desempeño no solo ha destacado las áreas de mejora en el Consultorio Médico Ocupacional, sino que también ha establecido sólidas bases para proponer soluciones a las problemáticas identificadas. La retroalimentación obtenida durante el proceso se convierte en un valioso insumo para diseñar estrategias que optimicen la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de salud ocupacional en el futuro.

### **Recomendaciones**

Se recomienda al Consultorio Médico Ocupacional, implementar la evaluación de desempeño a sus colaboradores anualmente, con el fin de tener una métrica y un insumo de desempeño laboral en el área administrativa que sirva de apoyo para la planeación estratégica de la empresa.

Se recomienda realizar el proceso de evaluación de desempeño paso a paso como está estipulado en la propuesta que se le socializo al consultorio médico ocupacional.

Se recomienda a la parte administrativa hacer seguimiento y control a las actualizaciones o novedades médicas ocupacionales.

Se le recomienda a la parte administrativa inculcar el trabajo en equipo y la relación de trabajo dentro de la empresa, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

Se recomienda realizar capacitaciones constantes de servicio al cliente para obtener un mejor desempeño.

## Referencias Bibliográficas

- Anonimo. (2023). *Formtos de todo*. Obtenido de [https://formatosdetodo.com/formato-de-  
evaluacion-de-desempeno/](https://formatosdetodo.com/formato-de-evaluacion-de-desempeno/)
- Auditoría General de la república. (22 de Abril de 2021). *Resolución reglamentaria No. 004 de 2021*.
- Bizneo. (2022). *Qué es la evaluación del desempeño - Guía completa*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Colciencias. (12 de 07 de 2019). *Circular 016 de 2019*. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/circular\\_no.\\_0016-2019\\_-  
\\_proceso\\_de\\_evaluacion\\_desempeno\\_laboral.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/circular_no._0016-2019_-_proceso_de_evaluacion_desempeno_laboral.pdf)
- Comisión Nacional del Servicio Civil . (08 de 08 de 2023). *El 23 de agosto es la fecha límite para la realización de la Evaluación del Desempeño Laboral -EDL-*. Obtenido de [https://www.cnsc.gov.co/el-23-de-agosto-es-la-fecha-limite-para-la-realizacion-de-la-  
evaluacion-del-desempeno-laboral-edl](https://www.cnsc.gov.co/el-23-de-agosto-es-la-fecha-limite-para-la-realizacion-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-edl)
- Función Pública. (2005). *Decreto 2539 de 2005*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17318>
- I. Gil, L. R. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*.
- INPEC. (2023). Instructivo para la evaluacion de desemepeño.
- Kenjo. (2023). *Kenjo*. Obtenido de [https://www.kenjo.io/mx/guia-evaluacion-desempeno-para-  
recursos-humanos](https://www.kenjo.io/mx/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos)
- Leyes.co. (2023). *Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa Artículo 38 Colombia*. Obtenido de [normas\\_que\\_regulan\\_el\\_empleo\\_publico\\_la\\_carrera\\_administrativa](https://www.leyes.co/normas_que_regulan_el_empleo_publico_la_carrera_administrativa)

Ministerio del Trabajo. (24 de 02 de 2012). *Resolución número 00000272 de 2012*. Obtenido de [https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion\\_00000272\\_de\\_2012.pdf/cccd54c2-0c69-ab28-f79a-7e4d46c5f842](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00000272_de_2012.pdf/cccd54c2-0c69-ab28-f79a-7e4d46c5f842)

Muguira, A. (2023). *Questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/>

Reis Digital. (18 de 08 de 2022). *Formato de evaluación de desempeño laboral para descargar gratis*. Obtenido de [https://reisdigital.es/evaluacion/descargar-formato-de-evaluacion-de-desempeno-laboral/?expand\\_article=1](https://reisdigital.es/evaluacion/descargar-formato-de-evaluacion-de-desempeno-laboral/?expand_article=1)

Rivero-Remirez, Y. (28 de Noviembre de 2018). *Evaluación de desempeño: tendencias actuales*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159)

S.L. Dolan, R. V. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*.

SYDLE. (07 de 03 de 2022). *¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20es,procesos%20burocr%C3%A1ticos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>

Vargas, T. (2022). *Pasos para realizar la evaluación 180 en tu empresa*. Obtenido de <https://www.tramitapp.com/blog/pasos-para-realizar-la-evaluacion-180-en-tu-empresa/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20180%20se%20basa,informaci%C3%B3n%20clave%20sobre%20su%20desempe%C3%B1o>

## Apéndices

### Apéndices A

The screenshot displays a Google Meet interface. The main window shows a presentation slide titled "Proceso para la evaluación del desempeño". The slide content is as follows:

**Proceso para la evaluación del desempeño**

Inicio del proceso.

El Administrador, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño, en lo relacionado a los factores funcionales para cada puesto tipo, acorde a los descriptores de puestos, y a las categorías según el Instructivo para la Evaluación del Desempeño.

29

El Administrador explica la metodología para la Evaluación del Desempeño.

El Administrador, consolida la información y elabora informe de Evaluación de desempeño, para ser presentado al Gerente.

El Administrador, consolida la información referente a la detección de capacitaciones.

On the right side of the Meet window, there are four participant tiles:

- Alejandra Buitrago (highlighted with a blue border)
- Claudia Carreño
- NERCY STHEPHANIA NAVIA ...
- Wilson Ramiro Riveros Mont...

The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the time 11:46 and date 3/11/2023.

## Apéndices B

11:45

← dfa-jzuh-byv ▶

Proyecto Diplomado fase 3 - Word

Referencias Correspondencia Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Aa - AaBbCc1 AaBbCc1 AaBbCc1 AaBbCc1 AaBbCc1 1. AaB...

¶ Normal ¶ Párrafo... Título 1 Título 2 Título 3 Título 4

Estilos

**Proceso para la evaluación del desempeño**

Inicio del proceso.

El Administrador, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño, en lo relacionado a los factores funcionales para cada puesto tipo, acorde a los descriptores de puestos, y a las categorías según el Instructivo para la Evaluación del Desempeño.

29

Alejandra está presentando

El Administrador explica la metodología para la Evaluación del Desempeño.

Wilson Ramiro

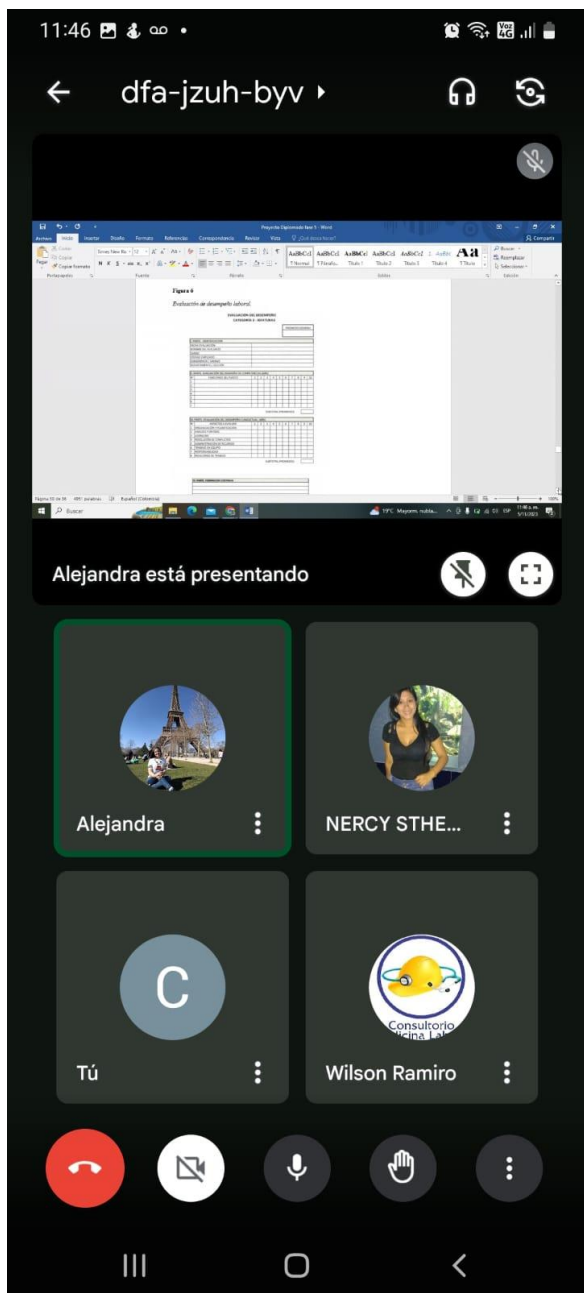
NERCY STHE...

Tú

Alejandra

Call, Video, Microphone, Hand, More

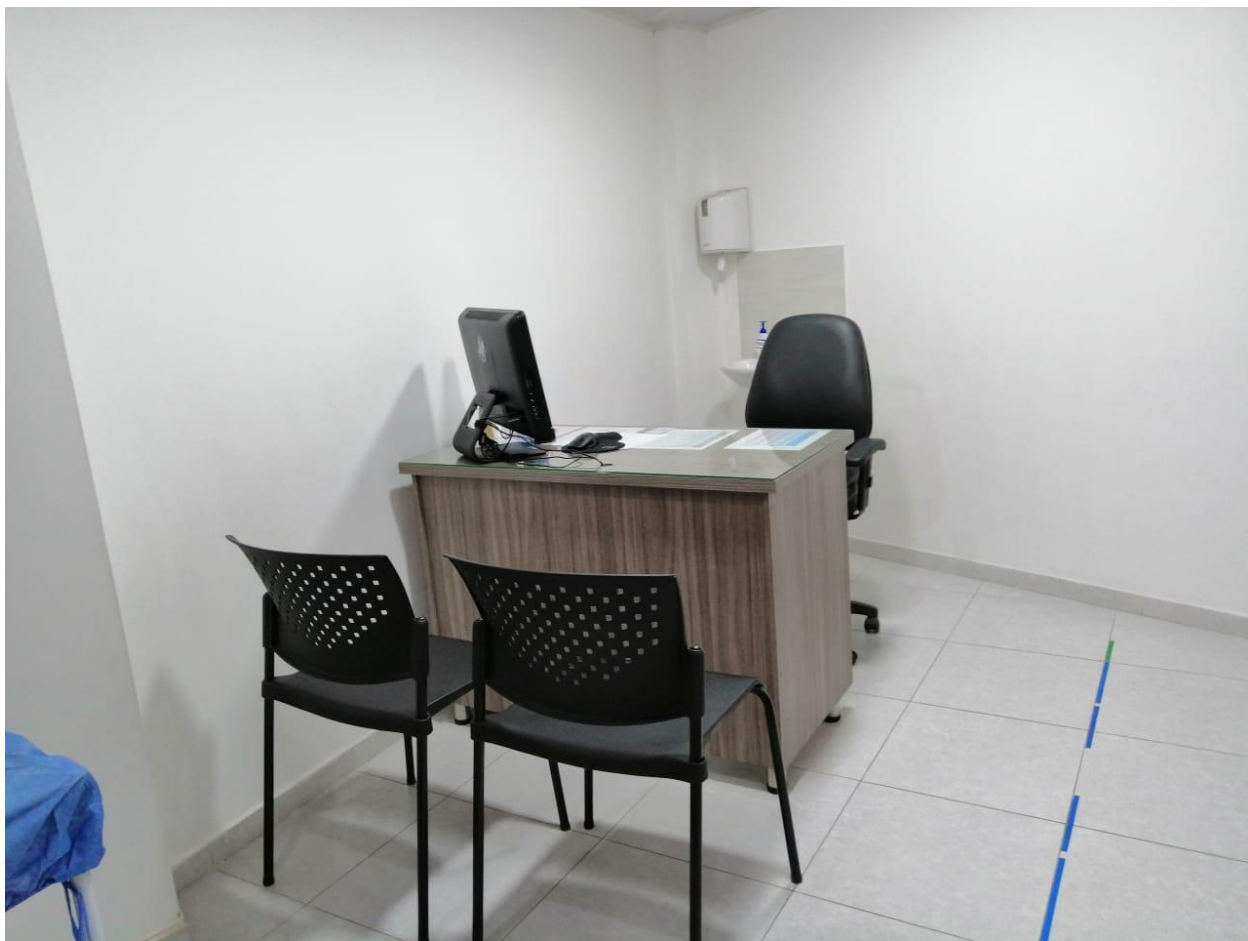
### Apéndices C



Apéndices D



**Apéndices E**

**Apéndices F**

## Apéndices G

