**Datos de identificación del programa de formación**

| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Gestión integral de procesos del talento humano |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 210201044. Diseñar programa de evaluación de desempeño de acuerdo con metodologías y normativa. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210201044-01. Preparar los elementos para evaluación del desempeño laboral de acuerdo con la metodología y normativa. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 4 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Preparación y planeación de la evaluación de desempeño |
| BREVE DESCRIPCIÓN | El recurso humano ejerce un papel fundamental en el crecimiento de todo tipo de organizaciones; por esa razón el área de talento humano es clave en la planeación y ejecución de la evaluación del desempeño, dando como resultado insumos para la articulación de planes de formación, acciones de mejora y toma de decisiones direccionados a fortalecer la competencia del personal. |
| PALABRAS CLAVE | Desempeño, competencias, roles, responsables, confidencialidad. |

| ÁREA OCUPACIONAL | 1 - FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español |

# **TABLA DE CONTENIDOS**

* 1. **Evaluación**
  2. **Planeación y evaluación**
  3. **Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad**

**INTRODUCCIÓN**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Apreciado aprendiz, bienvenido a este componente formativo, donde identificará cada una de las generalidades de la preparación y planeación de la evaluación del desempeño, regidos por los lineamientos establecidos en los procedimientos y normativa y, así mismo, conocerá los conceptos relacionados con los métodos de evaluación, creación de cronogramas y asignación de responsabilidades, mediante mecanismos que le permitirán apropiarse, efectivamente, de los conceptos del componente formativo.  En el siguiente video conocerá, de forma general, la temática que se estudiará a lo largo del componente formativo. |

**GUION DE VIDEO INTRODUCTORIO**

| **Tipo de recurso** | Video motion | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOTA** |  | | | |
| **Título** | Introducción | | | |
| **Escena** | **Imagen** | **Sonido** | **Narración** | **Texto** |
| **Escena 1** | 641 A Gesture Facial Gesturing Vectores, Ilustraciones y Gráficos - 123RF |  | Apreciado aprendiz, bienvenido a este video que presenta una visión general del componente formativo donde se aprenderán temas que le ayudarán a actualizar sus conocimientos sobre la preparación y planeación para la evaluación del desempeño del personal de una empresa. | Preparación  Planeación  Evaluación |
| **Escena 2** | Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro |  ECONOMIA | GESTIÓN |  | Para los gestores empesariales, planear y tramitar todo lo relacionado con la evaluación del desempeño, se alinea sabiendo si los colaboradores cumplen con la totalidad de los objetivos propuestos y los asociados a un puesto de trabajo, con las responsabilidades delegadas por sus jefes inmediatos. De igual forma, detectar puntos débiles en las áreas donde se deben elaborar planes de desarrollo que permitan fortalecer tanto la productividad, como las destrezas de los empleados. | Gestionar  Objetivos  Puntos débiles  Destrezas |
| **Escena 3** |  |  | En este orden de ideas, planear adecuadamente la ejecución de la evaluación del desempeño, requiere compromiso de los empleadores y del capital humano que será evaluado. Esto podrá garantizar que sirve como punto de partida para la toma de decisiones, relacionadas con impulsar planes de formación, dirigidos a comprender la habilidad y competencia de cada funcionario, para implementar, de manera eficiente y precisa, los objetivos de la organización. | Ejecución  Toma de decisiones  Plan de formación  Habilidad |
| **Escena 4** |  |  | Según lo anterior, los encargados de la planeación y preparación de la evaluación del desempeño, deben actuar con base en la normativa relacionada a este proceso que, en este caso, se refiere ala norma ISO 9001:2015, conforme con el procedimiento que se establece al interior de la organización y debido a que este proceso comprende: plazos, alcance, métodos de evaluación a efectuar, herramientas, instrumentos y escalas de calificación. | Norma ISO 9001:2015  Herramientas |
| **Escena 5** | La coordinación de actividades empresariales: una visión sencilla y  práctica - LegalToday |  | Por consiguiente, en este proceso, es importante construir el plan de la evaluación, en el cual se debe establecer el lineamiento cronológico de las actividades que comprenden la ejecución de la evaluación. Esto posibilita dirigir los roles del equipo de trabajo y establecer las responsabilidades y las competencias cognitivas, actitudinales y motrices, que comprenden el desarrollo e implementación del instrumento, junto con la metodología empleada, para evitar inconvenientes al ejecutar la evaluación. | Plan de evaluación  Ejecución  Competencias  Metodología |
| **Escena 6** |  |  | Finalmente, el evaluador debe garantizar la confidencialidad de la información, de acuerdo con los criterios establecidos en la normativa legal colombiana, de modo que, el personal a ser evaluado, se encuentre amparado bajo las políticas de tratamiento de protección de datos personales, integradas en las organizaciones.  El evaluador también debe informar cuál será la finalidad y destino de esta información; velar por ser garante en la protección de la organización, evitando filtrar información frente a terceros o personas inescrupulosas que afecten derechos y libertades de los colaboradores y perjudiquen a la organización. | Evaluador  Información  Normativa |
| **Escena 7** |  |  | Es así como se logrará identificar las generalidades de la preparación y planeación de la evaluación del desempeño del personal, los métodos de evaluación, los pasos para la creación de cronogramas y distribución de roles, todo con base en las políticas y procedimientos para proporcionar a los encargados de la ejecución de este proceso, un proyecto eficiente y eficaz que logre resultados útiles para la organización. Una síntesis ordenada sería: marcar objetivos, tener claridad con las expectativas y definir indicadores para evaluación del desempeño. | Identificar  Proyecto  Cronograma |
| **Nombre del archivo** | 122301\_v1 |  |  |  |

**DESARROLLO DE CONTENIDO**

1. **Evaluación**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Para iniciar, hablemos del concepto de evaluación, el cual hace referencia al conjunto de determinadas acciones de un proceso, estructurado para la medición de un resultado, con la finalidad de emitir un juicio sobre la relación de la medida estándar o base; es decir, en el contexto empresarial, la evaluación se puede definir como los mecanismos utilizados para la medición de los productos o servicios que son emitidos o elaborados tanto, por el talento humano, como por la cadena productiva; en este sentido, es importante resaltar que las evaluaciones al interior de las organizaciones, son factores claves para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para, de acuerdo con su resultado, tomar acciones para la mitigación o mejoramiento del desarrollo de cada uno de los ítems evaluados; es por esta razón que se deben identificar los diversos tipos de evaluaciones. |

| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | | A nivel organizativo, es indispensable identificar los rasgos predominantes de la cadena de suministro, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos; en este orden de ideas, es fundamental conocer los diferentes tipos de evaluación y sus características, las cuales se presentan a continuación: |
| Probar el concepto con carácter. Gente respondiendo a la lista de comprobación de preguntas y resultados de éxito ilustraciones vectoriales abstractas. Examen en línea, formulario de cuestionario, educación en línea, metáfora de encuestas.  **Imagen:** 122301\_i2 | | |
| **Evaluación de mercados** | Consiste en identificar si los diferentes productos y/o servicios ofrecidos al interior o al exterior de la organización, cumplen con las expectativas y/o necesidades de los clientes; adicional a esto, este modelo de evaluación es de suma importancia, porque los estudios de mercado, los cuales son claves para la estructuración de la oferta y demanda arrojan, como resultado, planes de mercadeo para la atracción de nuevos clientes. | |
| **Evaluación de calidad** | Al momento de ejecutar la prestación de un servicio o la elaboración de un producto, es de vital importancia evaluar constantemente la calidad de los mismos. Esta evaluación la realiza el departamento de talento humano, de manera periódica, con base en los estándares establecidos por la organización, para verificar el cumplimiento de cada uno de los criterios de calidad y establecer las acciones correctivas que se necesiten. | |
| **Evaluación financiera** | Para las organizaciones, es fundamental conocer la rentabilidad y la capacidad financiera del negocio, para poder determinar la perdurabilidad en el tiempo; en este orden de ideas, este tipo de evaluación se fundamenta en medir, mediante ecuaciones matemáticas, los indicadores relacionados con los beneficios económicos y el retorno de la inversión generada, gracias a los productos y/o servicios ofrecidos por la organización. Particularmente, es un insumo o indicador importante para la toma de decisiones por parte de las directivas, en busca de la articulación como empresa sostenible. | |
| **Evaluación de riesgos** | A nivel organizacional, es primordial estar preparado para cualquier imprevisto, ayudando a responder positivamente a los cambios de variables que afectan directamente a la viabilidad y la rentabilidad de la organización; el análisis de riesgos consiste en identificar los posibles cambios económicos, ambientales, de seguridad y salud, que pueden afectar positiva o negativamente la operación, o a los integrantes de la organización, lo que permite mejorar la toma de decisiones al interior de la misma. | |
| **Evaluación de impacto** | Las organizaciones no solo deben interesarse por los criterios de evaluación al interior de ellas, sino en la forma en que la ejecución de su operación pueda afectar su entorno; en este orden de ideas, el objetivo de esta evaluación consiste en relacionar lo resultados generados, con los beneficios o perjuicios, frente a la comunidad o al medio ambiente. | |
| **Evaluación de desempeño** | Este tipo de valoración consiste en evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores, al interior de la organización. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| concepto de descubrimiento de análisis de resultados y encuestas a empresarios  Hablemos un poco más sobre la evaluación del desempeño del personal. En el contexto organizacional, permite a la empresa identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en relación con sus responsabilidades laborales, mediante un procedimiento sistemático, objetivo y con diferentes métodos, conociendo las habilidades e identificando problemas de productividad, con la finalidad de establecer planes de acción, de acuerdo con los puntos débiles, como son las capacitaciones y la elección del perfil laboral adecuado para el desempeño del cargo y, del mismo modo, lograr la optimización de procesos. |

| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Punto caliente | |
| --- | --- | --- |
| **Texto introductorio** | Según el enfoque que se desee dar a la evaluación del desempeño, existen diferentes métodos que brindan un direccionamiento lógico a los resultados del mismo; estos métodos se distribuyen en: | |
| Los editables y la información para realizar la imagen, se encuentran en la carpeta Anexos con el nombre Infografia1.pptx | | |
| **Código de la imagen** | 122301\_i4 | |
| **Punto caliente 1** | Este método consiste en que el colaborador responde, un cuestionario, a través de preguntas estructuradas, direccionadas a la reflexión y autocrítica sobre su propio desempeño laboral en el periodo a evaluar; esto permite reconocer los aspectos que se deben mejorar y continuar potencializando sus fortalezas, para lograr alinear sus capacidades con las del perfil del cargo definido, cumpliendo con las metas establecidas y facilitando su desarrollo profesional al interior de la organización. | Autoevaluación |
| **Punto caliente 2** | La retroalimentación ayuda a los trabajadores a comprender la forma en la que su desempeño impacta en el crecimiento de la organización; esta es la razón por la cual este método hace referencia a la evaluación que recibe el trabajador por parte de su jefe inmediato, donde debe resaltar las acciones positivas, e incentivar la mejora continua de las competencias, ayudando a identificar las necesidades del equipo de trabajo, para establecer las acciones sobre cómo mejorarlas e impulsar la confianza sobre la relación empleador-trabajador. | Evaluación 180° |
| **Punto caliente 3** | Esta evaluación relaciona a todos los actores involucrados, con los colaboradores; en este caso, consiste en evaluar las competencias y el desempeño de un individuo, desde la óptica del jefe inmediato, compañeros de trabajo y subordinados, debido a que se obtiene un alto flujo de información que, al momento de correlacionarse, ilustra un panorama global del desempeño del evaluado. | Evaluación 360° |
| **Punto caliente 4** | Este método se fundamenta en la evaluación efectuada de los colaboradores hacia los líderes o jefes inmediatos, logrando identificar si este funcionario suple con las necesidades y requerimientos de los colaboradores, permitiendo entonces exigir nuevos enfoques de formación a los líderes de equipo, en habilidades relacionadas con el liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación, para lograr, de esta manera, alcanzar los objetivos de la organización. | Evaluación hacia arriba |
| **Punto caliente 5** | Esta evaluación es usual en los departamentos de proyectos y áreas comerciales, debido a que este método se basa en analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, mediante indicadores, desligando los aspectos actitudinales y de destreza de los evaluados, permitiendo analizar las dificultades de la ejecución del trabajo, de forma integral. | Evaluación de cumplimiento |
| **Punto caliente 6** | Este método mide el desempeño de los colaboradores con base al rol y responsabilidad del cargo que desempeñan; en esta evaluación, se miden factores relacionados con las habilidades y aptitudes para la construcción de planes de mejora, para el desarrollo de las competencias de los colaboradores. | Evaluación por competencias |
| **Punto caliente 7** | Esta evaluación se realiza con base en la respuesta de cuestionarios que miden factores o competencias ya definidos, los cuales se ilustran gráficamente mediante líneas horizontales, las cuales clasifican los resultados de la evaluación del desempeño y, las líneas verticales, representan la variación que hay entre estos resultados. | Escala de puntuación gráfica |
| **Punto caliente 8** | Este método de evaluación consiste en establecer una serie de frases donde el evaluador describe al colaborador, de acuerdo con su desempeño laboral. | Elección forzada |
| **Punto caliente 9** | Este método está basado en las encuestas semiestructuradas que el evaluador efectúa a los integrantes de la organización y a los datos recopilados en las observaciones realizadas, las cuales son el insumo para el veredicto en la evaluación del desempeño. | Investigación de campo |
| **Punto caliente 10** | Está enlazado al comportamiento del colaborador, el cual puede ser percibido como positivo o negativo, de acuerdo con la experticia y la valoración del evaluador y con relación a los efectos que llegan a tener las acciones del evaluado, frente al desempeño laboral. | Incidentes críticos |
| **Punto caliente 11** | Este método consiste en evaluar al colaborador con base en una lista que contiene afirmaciones o descripciones del proceso; en este sentido, el evaluador califica de acuerdo con el cumplimiento de las metas, arrojando el resultado de la evaluación del desempeño. | Listas de verificación |
| **Punto caliente 12** | Este método consiste en recopilar información de carácter anónimo, por parte de los compañeros de trabajo con relación a competencias específicas, enlazadas al desempeño laboral del colaborador; de igual manera, permite identificar las cualidades de los colaboradores, de acuerdo con la perspectiva de sus propios compañeros. | Comparación por pares |
| **Punto caliente 13** | Este método consiste en involucrar a las directivas, con los colaboradores, para la retroalimentación de las acciones tomadas en el pasado y las decisiones que se tomarán para el futuro, asumiendo responsabilidad y control sobre este proceso; en este sentido, todos los actores involucrados dirigen la evaluación participativa de lo que se quiere evaluar, la metodología que tendrá el análisis de la información, y la forma en la que se presentarán los resultados. | Evaluación participativa por objetivos |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Ampliemos la información sobre los dos métodos más utilizados.  El método de **escala gráfica** es el método de evaluación del desempeño que más se utiliza y más se conoce. Aunque aparenta ser sencillo, su aplicación exige ser cuidadosos para evitar la subjetividad y que el evaluador prejuzgue y cause interferencias importantes.  Utiliza un formulario de doble entrada, donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas, los grados de valoración de esos factores. |

| **Tipo de recurso** | Acordeón tipo 1 |
| --- | --- |
| **Introducción** | Este método puede ser implementado a través de varios procesos de clasificación. Los más conocidos son: |
| Realizar una imagen como la que se presenta. Los textos son:  Continua  Deficiente  Excelente  Semicontinuas  Deficiente  Excelente  Discontinuas  Deficiente  Insuficiente  Regular  Aceptable  Excelente  **Imagen:** 122301\_i5 | |
| **Gráficas Continuas**  Se refiere a aquella escala en donde el resultado de la evaluación se puede situar en cualquiera de los dos puntos extremos. | |
| **Gráficas Semicontinuas**  Su visualización es similar a las continuas; sin embargo, en este proceso se incluyen puntos intermedios, los cuales facilitan el análisis del proceso evaluativo. | |
| **Gráficas Discontinuas**  Se refiere a las escalas que cuentan con diferentes niveles, en los cuales el evaluador define dónde se sitúan los resultados de la evaluación, contando con valores intermedios. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| El método de **elección forzada** fue desarrollado por estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial, para seleccionar oficiales de las fuerzas armadas que se iban a promover. Se quería lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de Halo, el subjetivismo y el proteccionismo.  Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas, a través de frases descriptivas que son seleccionadas por el evaluador. El objetivo es el de evaluar el desempeño de los colaboradores, para poder mejorar el desempeño tanto individual, como de la organización.  Proporciona resultados más confiables y no están influenciados por resultados subjetivos o personales. Elimina el efecto de generalización, se aplica de forma simple y no necesita mucha preparación. |

| **Tipo de recurso** | Pestañas o tabs horizontales | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | Este método tiene dos formas de composición: | |
| **Frases de tipo positivo y negativo** | El evaluador selecciona la cantidad de frases, en igual cantidad, que más se asemejan al desempeño laboral del evaluado, y luego las que menos se ajustan, para su posterior análisis. | Los textos editables de la imagen son:  Frases de tipo positivo y negativo  Positivas  Ordenado  Responsable  Innovador  Diligente  Negativas  Incumplido  Distraído  Irresponsable  Indiferente  Imagen: 122301\_i6 |
| **Bloques de frases de tipo positivo** | El evaluador selecciona las frases que más se asemejan al desempeño laboral del evaluado. | Los textos editables de la imagen son:  Frases de tipo positivo  Positivas  Ordenado  Responsable  Innovador  Diligente  Imagen: 122301\_i7 |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Ahora, una vez conocido el método que se va a utilizar, el personal encargado de realizar la evaluación del desempeño, decide con qué tipo de herramienta apoyarse como complemento, siendo esta fundamental para brindar coherencia y precisar si el desempeño de los colaboradores está alineado con el cumplimiento de las metas organizacionales. |

| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | | Por tal razón, el equipo de talento humano debe conocer las siguientes herramientas de evaluación: |
| Indicador icono gratis  **Imagen:** 122301\_i8 | | |
| **Indicadores de gestión** | Cuando, previamente los indicadores de gestión son estructurados al interior de las organizaciones, esta información es enlazada con los diferentes métodos de evaluación del desempeño, logrando de esta manera, obtener resultados con mayor confiabilidad con relación al desempeño del colaborador. | |
| **Actuación de proveedores** | Este tipo de herramienta consiste en revisar y analizar la información relacionada con los proveedores, para identificar cómo las decisiones de estos, afectan la productividad y el desempeño del colaborador. | |
| **Satisfacción del cliente** | Resolver las necesidades o requerimientos de los clientes, no solo bastan para medir el desempeño de los trabajadores, también es de suma importancia conocer el nivel de satisfacción de los usuarios, puesto que es un factor clave para adherirse en el resultado de la valoración final de la evaluación. | |
| **Auditoría interna** | Las auditorías siempre serán un buen mecanismo de medición dado que, mediante esta herramienta, se puede evidenciar el cumplimiento a los procedimientos, errores o fallos en la ejecución de los procesos y edificar oportunidades de mejora, las cuales sirven de insumo para la ejecución de la evaluación del desempeño. | |
| **Seguimiento a las no conformidades** | Cuando se presentan “no conformidades” en las organizaciones, debido a los resultados de auditorías internas o externas, es importante documentar el registro de estos hallazgos, de tal forma que esta información se encuentre directamente relacionada con el desempeño del colaborador, sea por su gestión de corregir esta no conformidad, o ser el causante de ella. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Cuando se conoce la herramienta, es entonces que entra al juego, el instrumento de evaluación del desempeño, el cual contribuye con la efectividad de los resultados; entre más idóneo sea el instrumento, más coherente va a ser el resultado del mismo. |

| **Tipo de recurso** | Tarjetas Avatar | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | Estos instrumentos de evaluación pueden ser: | |
| **Digitales**  Se encuentran relacionados con las bases de datos integradas a la organización, las cuales pueden brindar a tan solo un par de “clics”, el rendimiento del colaborador, siempre y cuando toda la información se encuentre parametrizada en nubes digitales o sistemas integrados de trazabilidad; del mismo modo, hacen parte de este grupo los *software* especializados, proporcionados por las áreas de tecnologías de la información o empresas externas, con base en la evaluación del desempeño, de acuerdo con la necesidad de la organización. | | Deployment concept icon. Data send, receive. Product release. Usability test. Delivering completed software to consumers idea thin line illustration. Vector isolated outline drawing. Editable stroke  **Imagen** 122301\_i9 |
| **Manuales**  Hace referencia a la ejecución manual de la información a analizar, basándose en las diferentes metodologías de evaluación; es decir, en este tipo de instrumentos es común el uso de planillas manuales designadas a una persona responsable de la triangulación de datos y de la entrega de los informes respectivos. | | Get approval concept icon. Legal certificate. Get loan. Official confirmation. Corporate document. Seal deal idea thin line illustration. Vector isolated outline RGB color drawing. Editable stroke  **Imagen:** 122301\_i10 |

| Cuadro de texto |
| --- |
| La escala de valoración con relación a la evaluación del desempeño, está directamente relacionada con la cultura de la organización y con la forma en la cual se desea visualizar y comunicar los resultados; en este sentido, de acuerdo con las variables a evaluar, los resultados pueden ser presentados de manera cualitativa o cuantitativa.  **Ejemplo:**   * 0 a 10 * 0 % a 100 % * Alto - Bajo * Conforme - No conforme * Competente - No competente * Satisfactorio - Insatisfactorio |

1. **Planeación y evaluación**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Icono de concepto turquesa de monitoreo y evaluación. Evaluar el progreso. Ilustración de la delgada línea de la idea abstracta de planificación social. Dibujo de contorno aislado. Trazo editable. Fuentes Arial, Myriad Pro-Bold utilizadas  Cuando se hace mención al concepto de planificación, se hace referencia al conjunto de acciones y decisiones que tienen el objetivo de cumplir metas establecidas por la organización; dentro de este marco, planificar todo el proceso de la evaluación del desempeño, es fundamental para evitar contratiempos y sobreesfuerzos por parte del talento humano involucrado, con el objetivo de finiquitar efectivamente, la aplicación de esta medición y contar con un margen de error bajo, para el análisis de la información.  Para conocer cómo se realiza el diseño del plan de evaluación, lo invitamos a ver el siguiente video: |

| **Tipo de recurso** | Video motion | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOTA** |  | | | |
| **Título** | Diseño del plan de evaluación del desempeño | | | |
| **Escena** | **Imagen** | **Sonido** | **Narración** | **Texto** |
| **1** |  |  | El plan de evaluación del desempeño que crea el área de talento humano, debe proyectar todos los factores que rodean esta evaluación tan relevante para la empresa. | Plan de evaluación  Proyectar |
| **2** | Jornada de Talento Humano Legis | Gestión Humana |  | Instaurar el diseño de una evaluación consiste en definir los lineamientos técnicos que la componen. En este sentido, el personal a cargo de la planeación, debe tener pleno conocimiento de los recursos necesarios como el talento humano, los contenidos temáticos con los que se alcanzarán las competencias que se evaluarán, y la metodología que se llevará a cabo. | Diseño  Conocimiento  Contenido |
| **3** | EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE HABILIDADES DIRECTIVAS II - Quizizz |  | En el caso del talento humano, los roles de trabajo deben ser definidos, lo mismo que la asignación de responsabilidades. Esto facilita crear una estructura de trabajo clara, de acuerdo con los plazos y metas, en las cuales se distribuyen las tareas, con base en las capacidades de cada individuo, ayudando así a la comunicación con los equipos de trabajo. La asignación de los roles y las responsabilidades están relacionadas con la ejecución y su tiempo de realización, logrando tener mayor control de este proceso y disminuir el riesgo de fallar al momento de desarrollar el rol. | Roles  Asignación  Comunicación |
| **4** | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS - usvirtualempleo |  | Frente a los contenidos temáticos, se debe tener en cuenta que estos deben estar relacionados con la competencia que se quiere desarrollar o potenciar. Deben ser actuales, y la información que se brinde sobre ellos, ser primaria, es decir, tomada directamente de los expertos en el tema. | Contenidos temáticos  Actuales |
| **5** | HABILIDADES DIRECTIVAS 2  Resumen de Habilidades Directivas I Grupo de Mecánica |  | Las competencias, se entienden como las capacidades, habilidades o destrezas, que hacen parte de los empleados y que se encuentran directamente asociadas con el cumplimiento de una tarea específica en su entorno laboral. En este orden de ideas, determinar las competencias de los colaboradores de la organización, se convierte en el factor clave para el diseño de la evaluación y la metodología a efectuar sobre la misma. Los actores involucrados deben conocer los **tres tipos de competencias laborales** para la construcción de la evaluación: actitudinales, cognitivas y motrices. | Competencias  Evaluación  Metodología |
| **6** | Contenidos actitudinales |  | Las actitudinales, se relacionan directamente con la actitud, los valores y la disposición con la que cuenta el colaborador, al momento de ejecutar una o varias tareas. | Competencia actitudinal |
| **7** | Habilidades cognitivas - Estrategias De Aprendizaje |  | Las cognitivas, son un tipo de competencia que está relacionada con la experticia que tiene el colaborador, según sus conocimientos, experiencias y nivel académico, para la ejecución de actividades en el entorno laboral. | Competencia cognitiva |
| **8** |  |  | Las motrices, hacen parte de la estructura física del individuo y se definen de acuerdo con las operaciones o actividades que se realizan en el ámbito organizacional.  Para resumir, las competencias laborales, son conocimientos y habilidades para responder ante una tarea o actividad en el trabajo y las competencias profesionales son la capacidad para ejecutarla. | Competencia motriz  Competencia laboral  Competencia profesional |
| **9** | Diseño y creación de un plan de Marketing Digital efectivo - Marketing  Digital, Social Media y Transformación Digital | Juan Carlos Mejía Llano |  | El diseño de este plan debe tomar en cuenta la metodología de evaluación. Una vez identificados los roles y las competencias por evaluar, el personal encargado de la planeación de este proyecto, debe usar estos criterios para establecer el método de evaluación a ejecutar. | Metodología de evaluación  Personal encargado |
| **10** |  |  | Todo esto con el objetivo de identificar otros requerimientos en la planificación y aplicar los que más se ajusten a las necesidades de la organización, para proseguir con el proceso de la construcción del programa. | Requerimientos en la planificación |
| **Nombre del archivo** | 122301\_v2 | | | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Escape room booking tutorial onboarding mobile app page screen with linear concepts. Choose quest date. Blue walkthrough steps graphic instructions. UX, UI, GUI vector template with illustrations  Cuando se tiene el diseño del plan de evaluación, se continúa con la construcción del cronograma. La definición de cronograma se basa en la representación, en una línea de tiempo, de las actividades que se plantean para alcanzar un objetivo propuesto; en el contexto empresarial, la planificación del cronograma de la evaluación del desempeño, precisa cada uno de los deberes y el tiempo que se estima para cumplir y lograr con el desarrollo del proyecto. |

| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Punto caliente | |
| --- | --- | --- |
| **Texto introductorio** | El tiempo es un factor clave para establecer los límites y alcance de las actividades en la planificación de la evaluación del desempeño; por este motivo, existen diferentes pasos para la construcción de un cronograma. Conozcamos cada uno de ellos: | |
| Los textos editables son:  Conocer el alcance  Identificar las actividades  Orden lógico  Recursos  Estimar tiempos  Distribución de las actividades | | |
| **Código de la imagen** | 122301\_i14 | |
| **Punto caliente 1** | Para la construcción del cronograma de la evaluación del desempeño, es crucial identificar la población a evaluar, lo cual permite definir el alcance del proyecto. | **Conocer el alcance** |
| **Punto caliente 2** | Este paso es fundamental, dado que, se deben enlistar cada una de las actividades de manera detallada, para identificar riesgos y posibles circunstancias que puedan afectar la ejecución de la evaluación. | **Identificar las actividades** |
| **Punto caliente 3** | Una vez que hayan sido identificadas las actividades y los entregables, el personal encargado, estructura secuencialmente las tareas, según la etapa correspondiente en la evaluación del desempeño. | **Orden lógico** |
| **Punto caliente 4** | Paraconstruir eficazmente el cronograma, también es importante identificar los recursos necesarios de cada actividad, lo cual no solo permite mitigar riesgos, sino desarrollar efectivamente la evaluación del desempeño. | **Recursos** |
| **Punto caliente 5** | Todas las actividades cuentan con niveles de complejidad diferentes; por esta razón la asignación de los tiempos debe ser ajustada a la realidad y basada en los recursos otorgados, lo que brinda coherencia en el momento de definir el cronograma de la evaluación. | **Estimar tiempos** |
| **Punto caliente 6** | Según los roles, las responsabilidades establecidas, y las habilidades del talento humano, se hace la asignación de actividades, teniendo en cuenta que es importante contar con una persona competente en la ejecución. | **Distribución de las actividades** |

| Cuadro de texto |
| --- |
| El formato del cronograma acostumbraba ser físico, o sea en papel, hasta que estas nuevas tecnologías han perfeccionado la creación de un cronograma digital, que puede plasmar todos los componentes y organizar las tareas de forma colaborativa.  Una vez diseñado el cronograma, se procede con la aprobación por parte de las áreas competentes, para continuar con la asignación de fechas para la ejecución del mismo. |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Desde una perspectiva más general, para finalizar con la construcción del plan de evaluación del desempeño, se toma como insumo primordial el cronograma de actividades y los plazos establecidos, la asignación de fechas de inicio y de finalización de esta evaluación, y se ajusta directamente con la frecuencia definida en los procedimientos que se han establecido en la organización. |

| **Tipo de recurso** | Tarjetas Avatar | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | Una asignación se puede llevar a cabo de la siguiente forma: | |
| Asignación anual | | anual icono gratis  **Imagen** 122301\_i15 |
| Asignación semestral | | anual icono gratis  **Imagen:** 122301\_i16 |
| Asignación trimestral | | anual icono gratis  **Imagen:** 122301\_i17 |

1. **Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad**

| Cuadro de texto |
| --- |
| En primera instancia, hablemos sobre normatividad, que es el punto de partida para la implementación de la evaluación del desempeño al interior de las organizaciones; es por eso que los entes reguladores de la evaluación del desempeño, deben aplicar la legislación, dependiendo de la entidad; en el caso puntual de las empresas públicas, la normatividad aplicable está ligada al cumplimiento de la Ley 909 de 2004, y las empresas privadas están regidas bajo la ISO 9001:2015 en la cláusula número 9, la cual regula la evaluación del desempeño, siempre y cuando estas organizaciones tengan implementados los diferentes sistemas de gestión, con relación al cumplimiento de procedimientos y normatividad empresarial.Isometric Vector Plano 3D Ilustración conceptual de políticas, cumplimiento normativo y normas. |

| **Tipo de recurso** | Pestañas o tabs horizontales | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | En la evaluación del desempeño, es importante tener siempre presente los siguientes tres procesos: | |
| **Objetivo y alcance** | Si bien es cierto que el seguimiento y la medición al interior de las organizaciones debe estar alineado con los requerimientos y necesidades de las mismas, de tal manera que se establezcan alcances y objetivos de la evaluación del desempeño, que lleven el riguroso control sobre los inventarios, procesos, procedimientos, productos, servicios y satisfacción de los clientes; es de gran importancia relacionar el objetivo y el alcance, con la documentación del procedimiento relacionado con esta medición, el cual establece los lineamientos evidentes de esta aplicación, brindando las reglas claras y los pasos a seguir en la ejecución de la evaluación. | Imagen: 122301\_i19 |
| **Procedimiento** | Desde el punto de vista empresarial, la implementación de los procedimientos relacionados con la evaluación del desempeño, regida bajo la normativa ISO 9001:2015 cláusula número 9, permite exigir a los integrantes de la organización trabajar con protocolos estandarizados, basados en criterios de la misma; por eso es importante conocer los componentes relacionados con la articulación de los procedimientos de evaluación del desempeño:   * Reconocer lo que requiere ser medido o el enfoque que se desee orientar, según esta evaluación. * Distinguir los diferentes métodos de evaluación y relacionarlos directamente con los criterios a tener en cuenta, para la ejecución de la evaluación. * Definir el ámbito de la aplicación. * Establecer los responsables y direccionar plazos de ejecución y análisis de esta medición. * Establecer la documentación requerida y los registros que evidencian la ejecución de la evaluación.   Siempre buscando asegurar el cumplimiento, a cabalidad, de esta secuencia de actividades, arrojando como resultado la confiabilidad de la información y la articulación del seguimiento, mediante el análisis adecuado de los datos y la retroalimentación asertiva con los integrantes de las distintas áreas al interior de las organizaciones. | Icono web de banner de SOP concepto de ilustración vectorial para el procedimiento operativo estándar con un icono de instrucción, calidad, manual, proceso, operación, secuencia, flujo de trabajo, iteración y rompecabezas  Imagen: 122301\_20 |
| **Ámbito de aplicación** | Para lograr el éxito de la ejecución de los procedimientos, los integrantes del talento humano al interior de la organización, deben tener claro el concepto de ámbito de aplicación, el cual hace referencia a quienes serán las partes involucradas en el proceso de evaluación del desempeño, es decir, en este caso, se tiene en cuenta la cantidad de colaboradores que serán evaluados, su distribución poblacional de acuerdo con las áreas y el campo de acción, con el objetivo de dejar claras las reglas de aplicación. | Descarga gratuita de Amarillo, Línea, Círculo Imágen de Png  Imagen: 122301\_i21 |

**Confidencialidad**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Todos los miembros de la organización tienen derecho a que la información que sea suministrada para la evaluación del desempeño, sea reservada de acuerdo con los estándares de seguridad, cobijados por la normatividad nacional y la ética profesional de los colaboradores involucrados en la planeación y preparación de la evaluación del desempeño, garantizando proteger la privacidad de los miembros de la organización.Hombre tocando un concepto de datos confidenciales en una pantalla táctil con sus dedos  Cuando se hace referencia al alcance de la confidencialidad de la información en la evaluación del desempeño, es fundamental establecer los integrantes de la organización y tener claridad sobre a cuáles miembros de la empresa les serán compartidas las bases de datos con la información de los resultados y el objetivo que tienen sobre el análisis de estos resultados, con la finalidad de evitar riesgos al interior de la organización. |

| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | | La normatividad es el punto de partida para el cumplimiento de las políticas de tratamientos de datos personales, existe una amplia variedad de leyes, decretos y sentencias que son el marco legal y jurisprudencial de las directrices del debido proceso frente a la confidencialidad de la información; por esta razón, es esencial distinguir las generalidades con el objetivo de prevenir riesgos y proteger la información reservada de los miembros de la organización. |
| **Imagen:** 122301\_i23 | | |
| **Sentencia 748 de 2011 Corte Constitucional** | Mediante la cual se realiza el Control de Constitucionalidad del proyecto de Ley Estatutaria en la cual se establecen las disposiciones generales del habeas data y protección de datos personales. | |
| **Ley Estatutaria 1851 de 2012** | Legislación por la cual se dictan las generalidades para la protección de datos personales, como es conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recopilado sobre el usuario, en bases de datos. | |
| **Decreto 1377 de 2013** | Decreto complementario de la ley mencionada con anterioridad, reglamentando los aspectos relacionados con la autorización del titular de la información, para el tratamiento de sus datos personales. | |
| **Decreto 1081 de 2015** | Mediante el cual se ilustran las directrices generales para la publicación de información pública. | |
| **Decreto 255 de 2022** | En el cual se establecen las normas corporativas vinculantes para la certificación de buenas prácticas en protección de datos personales y su transferencia a terceros países. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Recuerde explorar los demás recursos que se encuentran disponibles en este componente formativo; para ello, diríjase al menú principal, donde encontrará la síntesis, una actividad didáctica para reforzar los conceptos estudiados, material complementario, entre otros. |

**SÍNTESIS**

| **Tipo de recurso** | Síntesis |
| --- | --- |
| Gestión integral de procesos del talento humano  Síntesis: Preparación y planeación de la evaluación de desempeño. | |
| **Introducción** | En el diagrama se sintetizan los componentes que estructuran preparación y planeación de la evaluación de desempeño, permitiendo identificar correctamente las técnicas y metodologías para efectuar efectivamente la medición al interior de las organizaciones. |
|  | |

**ACTIVIDAD DIDÁCTICA**

| **Tipo de recurso** | Actividad didáctica. Opción múltiple | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Apreciado aprendiz, a continuación encontrará una serie de preguntas que deberá resolver, con el objetivo de evaluar la aprehensión de los conocimientos expuestos en este componente formativo. | | | Gestión de los recursos humanos, recursos humanos, contratación, liderazgo y formación de equipos. Concepto empresarial y tecnológico.  **Imagen 1:** 122301\_i25 |
| 1. El conjunto de acciones determinadas de acuerdo con un proceso estructurado para la medición de un resultado, con la finalidad de emitir un juicio con relación a la medida estándar o base, hace referencia a: | | |  |
| Conocimiento. | | | Interacción. |
| Evaluación. | | | Planeación. |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre planeación y evaluación. | | | |
| 2. ¿Qué tipo de evaluación se enfoca en evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores al interior de la organización? | | |  |
| Evaluación de calidad. | | | Evaluación de mercados. |
| Evaluación de desempeño. | | | Evaluación financiera. |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre evaluación. | | | |
| 3 ¿Cuál método de evaluación mide el desempeño de los colaboradores con base en el rol y responsabilidad del cargo que desempeña y, adicionalmente, se miden factores relacionados con las habilidades y aptitudes? | | |  |
| Autoevaluación. | | | Evaluación 180°. |
| Investigación de campo. | | | Evaluación del desempeño por competencias. |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre evaluación. | | | |
| 4. ¿Cuál método de evaluación está basado en las encuestas semiestructuradas que el evaluador efectúa a los integrantes de la organización y con los datos recopilados en las observaciones realizadas? | | |  |
| Autoevaluación. | | | Evaluación 180°. |
| Investigación de campo. | | | Evaluación de desempeño por competencias. |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre evaluación. | | | |
| 5. ¿Cuál es la normatividad que rige la planeación y ejecución de la evaluación del desempeño en las empresas? | |  | |
| ISO 3300:2015. | | BASC. | |
| ISO 14001:2015. | | ISO 9001:2015. | |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad. | | | |
| 6. ¿Qué tipo de competencia está relacionada con la experticia con la que cuenta el colaborador, según sus conocimientos, experiencias y nivel académico, en la ejecución de actividades en el entorno laboral? | |  | |
| Actitudinal. | | Cognitiva. | |
| Laboral. | | Motriz. | |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre planeación y evaluación. | | | |
| 7. ¿Qué tipo de competencia está ligada directamente con la actitud, los valores y la disposición que cuenta el colaborador al momento de ejecutar una tarea? | |  | |
| Actitudinal. | | Motriz. | |
| Cognitiva. | | Laboral. | |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre planeación y evaluación. | | | |
| 8. ¿Qué paso en la construcción de cronogramas hace referencia a que en la construcción del cronograma de la evaluación del desempeño es crucial identificar la población a evaluar? | |  | |
| Orden lógico. | | Conocer el alcance. | |
| Recursos. | | Estimar tiempos. | |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre planeación y evaluación. | | | |
| 9. ¿Qué paso en la construcción de cronogramas consiste en asignar actividades de acuerdo con roles, responsabilidades establecidas y a las habilidades del talento humano? | |  | |
| Conocer el alcance. | | Estimar tiempos. | |
| Orden lógico. | | Distribución de las actividades. | |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre planeación y evaluación. | | | |
| 10. ¿Cuál es la Ley que reglamenta los aspectos relacionados con la autorización del titular de información para el tratamiento de sus datos personales? | |  | |
| Ley 1851 de 2012. | | Ley 9009 de 2015. | |
| Ley 1321 de 2012. | | Ley 1861 de 2013. | |
| Retroalimentación positiva:  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta.  Retroalimentación negativa:  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad. | | | |

Retroalimentación general positiva:

¡Felicitaciones! Ha logrado una óptima aprehensión de los conocimientos relacionados con la preparación y planeación de la evaluación del desempeño.

Retroalimentación general negativa:

¡Inténtelo de nuevo! Lo invitamos a revisar nuevamente el material de estudio para afianzar los conocimientos presentados. ¡Ánimo!

**MATERIAL COMPLEMENTARIO**

| Tipo de recurso | Material complementario | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia APA del material | tipo | Enlace |
| Evaluación | Universidad Continental - Modalidad a Distancia. (2021). *Tipos de métodos para evaluar el desempeño: métodos tradicionales y métodos modernos* (video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2T4cpCUp3L4> | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=2T4cpCUp3L4> |
| Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad | Decreto 255 de 2022. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). Por el cual se adiciona la Sección 7 al Capítulo 25 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, sobre normas corporativas vinculantes para la certificación de buenas prácticas en protección de datos personales y su transferencia a terceros países. Febrero 23 de 2022. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/87475afd-65c0-484f-a6e8-6b606c97be58/Decreto-255-del-23-de-febrero-de-2022.aspx> | PDF | <https://www.mincit.gov.co/getattachment/87475afd-65c0-484f-a6e8-6b606c97be58/Decreto-255-del-23-de-febrero-de-2022.aspx> |
| Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad | Decreto 1081 de 2015. (Presidencia de la República). Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República. Mayo 26 de 2015. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=73593> | Decreto | <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=73593> |
| Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad | Decreto 1377 de 2013. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012, Derogado Parcialmente por el Decreto 1081 de 2015. Junio 27 de 2013. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646> | Decreto | <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646> |
| Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad | Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Octubre 17 de 2012. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981> | Ley | <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981> |
| Normativa de evaluación de desempeño y confidencialidad | Sentencia 748 de 2011 Corte Constitucional. Control constitucional al Proyecto de Ley Estatutaria No. 184 de 2010 Senado; 046 de 2010 Cámara, "por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales". Octubre 6 de 2011. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=50042#:~:text=%2D%20Subtema%3A%20Protecci%C3%B3n%20del%20Derecho%20Fundamental&text=Por%20el%20principio%20de%20veracidad,encuentre%20prohibido%20(ordinal%20a)>. | Sentencia | <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=50042#:~:text=%2D%20Subtema%3A%20Protecci%C3%B3n%20del%20Derecho%20Fundamental&text=Por%20el%20principio%20de%20veracidad,encuentre%20prohibido%20(ordinal%20a)>. |

**GLOSARIO**

| **Tipo de recurso** | Glosario |
| --- | --- |
| Articular: | unir varios procesos con la finalidad de cumplir un objetivo. |
| Auditoría: | inspección o verificación de los procedimientos en una empresa. |
| Colaborador: | trabajador de una empresa. |
| Competencia: | capacidad de un individuo para ejecutar una acción. |
| Estimar: | atribuir un valor. |
| Gestor: | persona encargada de dirigir o administrar una empresa. |
| Indicador: | unidad que sirve para evaluar el rendimiento de las áreas o procesos. |
| Parametrizar: | adaptar automáticamente una forma similar. |
| Plan: | estategia de llevar a cabo un conjunto de actividades. |
| Rol: | función de una persona que se desempeña al interior de una organización. |

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

| **Tipo de recurso** | Bibliografía |
| --- | --- |
| Flores Mendoza, R. L. y Cervantes Penagos, M. Á. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo.*. Instituto Mexicano de Contadores. Públicos. <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/124949> | |
| González Gaya, C. y Manzanares Cañizares, C. (2020). *Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001: guía de aplicación.* UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://login.bdigital.sena.edu.co/login?qurl=https://elibro.net%2fes%2flc%2fsenavirtual%2ftitulos%2f162883> | |