**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Calidad: gestión del mejoramiento continuo |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 240101016 – Elaborar propuesta de solución con base en metodologías y procedimiento técnico. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 240101016-04 - Formular plan de mejora de las acciones implementadas según evaluación de resultados y requerimiento técnico. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 03 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Plan de gestión, resultados y mejora continua |
| BREVE DESCRIPCIÓN | El objetivo de este programa es identificar el conocimiento requerido para elaborar, formular e implementar las acciones de mejora necesarias con miras al cabal funcionamiento de la empresa y obtener los resultados esperados, después de una correcta evaluación. |
| PALABRAS CLAVE | Conocimiento, implementar, resultados, evaluación |

| ÁREA OCUPACIONAL | Ventas y servicios |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español castellano |

1. **TABLA DE CONTENIDOS:**

**Introducción**

* 1. **Indicadores de gestión**

1.1 Beneficios de indicadores de gestión para mejora continua

1.2 Características de indicadores de gestión para mejora continua

1.3 Indicadores de gestión y planeación estratégica

1.4. Elementos de los indicadores de gestión

* 1. **Trabajo en equipo**

2.1 Importancia del trabajo en equipo

2.2 Cómo construir cultura de trabajo de mejoramiento continuo

* 1. **Acciones y planes de mejora**

3.1 Para qué sirve un plan de mejoramiento

3.2 Cómo implementar un plan de mejoramiento

* 1. **Fases y técnicas a implementar**

4.1 Etapas necesarias para mejoramiento continuo

4.2 Tipos de mejoramiento

* 1. **Informes de resultados**

5.1 Elaboración de un informe de resultados

5.2 La importancia del informe de resultados

5.3 Plan de mejora

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS:**

**Introducción**

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva. Teniendo en cuenta este referente se invita a ver el video introductorio a este componente.





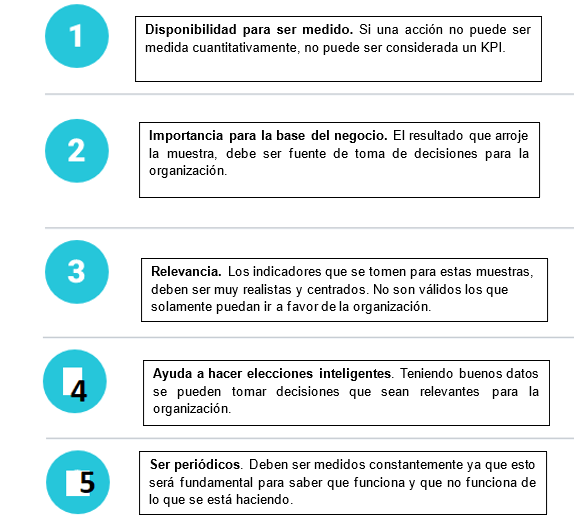
* 1. **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión o conocidos como KPI (del inglés Key Performance Indicator) son las formas o medios que una empresa utiliza para conocer si sus objetivos generales, sus áreas funcionales y operativas, su personal o algún proyecto en específico, se están logrando.

También conocidos como indicadores de calidad, que “evalúan el resultado final de las empresas basándose en un estándar el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar” (isotools.org, 2015).

Este tipo de método permite conocer qué está funcionando y qué no. Es una forma de analizar resultados de manera numérica y permite conocer si las acciones que se adelantan por parte de la empresa son consecuentes y logran los objetivos propuestos por la organización.

A continuación, se mencionan las siguientes características que componen un plan de mejora empresarial utilizando KPI.



**Ahora bien, ¿cuáles son los requisitos de los KPI?**

Entre los requisitos más conocidos de los indicadores KPI, deducimos que siguen la metodología **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely) o lo que en español viene a ser específicos, medibles, adaptados, relevantes y oportunos. A continuación, se pueden ver los que se utilizan.



**Tipos de KPI**

Según el tipo de negocio, se tienen unos KPI específicos; así, para cada sector empresarial o tipo de empresa, hay formas de mediciones que son ayudas en la obtención de datos y que brindan ventajas competitivas. Encontrando los siguientes:

1. **KPI de ventas**

Esta forma de medición está enfocada en el área de ventas para facturar servicios o productos. Generalmente se compone de alrededor de 30 indicadores que son los que monitorizan las ventas.

Ejemplos de KPI de ventas:

* La satisfacción del cliente.
* El compromiso y la motivación del equipo comercial.
* Niveles de facturación.
* Número de visitas cerradas.

1. **KPI de redes sociales**

Este KPI muestra y cuantifica el impacto o repercusión de la inversión que han efectuado las empresas en redes sociales. Con esto se evalúa el rendimiento y lo que este tipo de canal o redes sociales, contribuye al desarrollo de la empresa.

Ejemplos de KPI de redes sociales:

* Número de seguidores.
* Alcance.
* *Engagement.*
* CTR (*Click Through Rate*).

1. **KPI *Retail***

El objetivo de este indicador de gestión es el de hacer crecer las ventas y disminuir los gastos en el sector de consumo y de textiles.

Ejemplos de KPI de *retail*:

* Número de visitas.
* Horas con mayor tránsito.
* Ventas por visita.
* Ticket promedio.

1. **KPI de logística**

Son indicadores de gestión específicos y sirven para calcular el rendimiento y alcanzar el nivel óptimo sobre los distintos procesos del negocio. Dentro de estos se pueden considerar: mejorar la calidad, aumentar productividad y disminuir errores, teniendo esto como base del mejoramiento continuo.

Ejemplos de KPI de logística:

* Rotación de inventario.
* Rotura de *stock.*
* Plazo de aprovisionamiento.
* Coste de transporte sobre ventas.

1. **KPI de producción**

Va acorde con el indicador de gestión previamente descrito y está encaminado en favorecer la mejora constante de los procesos de producción al interior de la organización.

Ejemplos de KPI de producción:

* Coste medio de la orden de compra.
* Errores de previsión de demanda.
* Tiempo de inactividad.
* Horas trabajadas en producción.

1. **KPI financieros**

Su razón de ser es crear estrategias que se enfoquen en hacer crecer la empresa, disminuir costos de producción, aumentar los beneficios del producto y optimizar los activos.

Ejemplos de KPI financieros:

* Margen de utilidad.
* ROI (retorno de la inversión).
* Apalancamiento financiero.
* Punto de equilibrio.

1. **KPI *marketing* digital**

Fundamentalmente está destinado a mejorar la forma de medir el rendimiento de las actividades que se destinan a conseguir *leads*, que son las listas con los datos personales de clientes potenciales y que se obtienen por intermedio de una página web, así como saber influenciar en el público objetivo y cómo impactan los *banners* en los computadores de los clientes. Lo importante de este indicador es que cada uno debe ir acompañado de valores que brindan posibilidad de escoger los canales que sean de mayor impacto para llegar al cliente.

Ejemplos de KPI de *marketing* digital:

* Tráfico.
* Usuarios recurrentes y nuevos usuarios.
* Tiempo de permanencia.
  1. **Beneficios de indicadores de gestión para mejora continua**

Son muchos los beneficios que se pueden implementar al sistema de medición de indicadores de gestión o calidad. Dentro de estos se pueden citar:





* 1. **Características de indicadores de gestión para mejora continua**

Dentro de las características mínimas que deben tener los indicadores de gestión para un correcto desempeño en la búsqueda del mejoramiento continuo están:

* Ser realistas; es decir, directamente relacionados con las dimensiones significativas de la calidad del proceso, producto o servicio,
* En cuanto al número, deben ser pocos, aunque suficientemente representativos de las áreas prioritarias o que requieren una supervisión constante de la gestión.
* Efectistas y centrados en el verdadero impacto de la calidad.
* Visibles y fácilmente representables en forma de gráficos de fácil interpretación.
* Accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas.
* Sensibles a las variaciones de los parámetros que se está midiendo.
* Sencillos de calcular y gestionar (isotools.org, 2015).



* 1. **Indicadores de gestión y planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso que permite instaurar y armonizar los esfuerzos que se deban hacer, cuándo y cómo se deben hacer, quien los ejecutará y qué se hará con los resultados. Por todo esto, es un proceso que debe permanecer continuo por medio del cual se establecen o definen las estrategias necesarias para que, en concordancia con el entorno de la empresa, nos brinden los resultados requeridos.

Para la planeación estratégica se deben tener en cuenta tres funciones básicas que son:

* Formulación de la estrategia.
* Ejecución de la estrategia.
* Evaluación de la estrategia.

Estas tres funciones van de la mano con los indicadores de calidad o gestión, ya que son ellos los que brindan a la organización los datos con los cuales evaluará si se están alcanzando los objetivos y según esto, hacer los correctivos que sean necesarios para lograrlo.

Los indicadores de calidad o gestión son el resultado de la manifestación de los objetivos estratégicos que empiezan en la misión de la empresa. De igual forma, nacen de la necesidad de asegurar la integración de los resultados operacionales con los estratégicos de la empresa que deben ser compartidos con todos los empleados de la empresa (Biblioteca UJMD, s.f.).



* 1. **Elementos de los indicadores de gestión**

Al momento de diseñar o de preparar un indicador de calidad o gestión, es muy importante tener presente los siguientes elementos:





**2. Trabajo en equipo**

Cuando se habla de trabajo en equipo, indefectiblemente se hace alusión a la cohesión, focalización, ayuda, ser gregarios y muchos más adjetivos que tratan de describir la actividad que deben realizar un grupo de personas con habilidades, diferentes y complementarias generalmente, que son escogidas para hacer algunos aportes al proceso mediante la planeación estratégica y mejoramiento continuo (Taller de empresa, s.f.).

Las empresas u organizaciones son constituidas por personas, por gente. Por ello, estas empresas buscan este personal para aumentar y competir con eficiencia y eficacia como una forma de aprovechar los talentos de esos colaboradores, buscar la sostenibilidad y éxito de la empresa e incrementar la motivación del personal.





Hay muchas definiciones de diferentes autores y, sin embargo, todos expresan una idea similar a la que se indica a continuación:











Cuando se aspira a que la empresa pase a un nivel superior, se fomenta la cultura basada en el trabajo en equipo empleando algunas de las características que se hace mención:



**Roles en un equipo de trabajo**

Sobre los roles de los colaboradores que conforman un equipo de trabajo, el empresario y autor Stephen Robbins dijo lo siguiente: “Cada equipo tiene necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles” (Robbins, 2004).

Estos roles se pueden aglutinar en nueve ítems que son los siguientes:

1. **Integrador**. Coordina e integra.
2. **Creador**. Inicia las ideas creativas.
3. **Asesor**. Estimula la búsqueda de más información.
4. **Salvaguarda**. Libra las batallas externas.
5. **Controlador**. Examina los detalles y refuerza las reglas.
6. **Productor**. Da dirección y seguimiento.
7. **Organizador**. Proporciona estructura.
8. **Asesor**. Ofrece un análisis amplio de las opciones.
9. **Promotor**. Celebra las ideas una vez iniciadas (Coworkingfy, 2020).

**Actitudes para trabajo en equipo:**

* Autocrítica. Busca la mejora continua.
* No se critica a la persona. Se hace sobre lo que esté mal hecho con el ánimo de mejorarlo.
* Responsabilidad. Se debe ser responsable con las labores propias, siempre teniendo en cuenta que inciden en las labores de los compañeros y en el resultado final.
* Saber que deben contribuir al éxito del equipo, teniendo siempre en cuenta defender a los compañeros.
* Lealtad hacia los miembros del equipo.
* Se debe buscar el beneficio conjunto.
* Deben tener capacidad de relacionarse cordialmente con los demás miembros del equipo.
* Deben contar con iniciativa y entusiasmo.
* Ser siempre entusiastas y ver las cosas con espíritu positivo.



**2.1 importancia del trabajo en equipo**

Para reconocer la importancia del trabajo en equipo, se debe empezar por marcar la diferencia con el trabajo en grupo. Se da el caso de manera recurrente, que se confunde “trabajo en grupo” con “trabajo en equipo” como si fueran lo mismo, no siendo esto así.







El desempeño de un grupo de trabajo está condicionado por lo que haga cada uno de sus miembros. A diferencia, el de un equipo de trabajo incluye el resultado del trabajo individual y el producto del trabajo colectivo, donde se contabiliza como tal lo que dos o más miembros generan y aportan de manera real.

A manera de resumen, se puede observar en el siguiente cuadro, la diferencia entre las funciones de los atributos de cada una de estas formas de trabajo:

**Tabla 1**

*Atributos de trabajo en grupo y trabajo en equipo*

| **Atributos** | **Trabajo en grupo** | **Trabajo en equipo** |
| --- | --- | --- |
| **Liderazgo** | Propiedad de una persona. | Compartido por el equipo. |
| **Comunicación** | Con el líder, no circula entre los miembros. | Abierta. |
| **Responsabilidad** | Individual. | Individual y colectiva. |
| **Habilidades** | Cada miembro las utiliza para cumplir únicamente el rol o la tarea que previamente se le ha asignado. | Son utilizadas para conseguir el proyecto en su conjunto. |
| **Resultados** | Fruto de la suma de contribuciones individuales. | Fruto del esfuerzo colectivo del equipo. |
| **Forma de trabajo** | Independiente: se trabaja en pro de dar cumplimiento a las tareas personales asignadas. | Interdependiente: se trabaja en pro de los objetivos personales y del equipo. |
| **Conflictos** | Se resuelven por medio de la imposición. | Se resuelven por medio de la confrontación colectiva. |

Nota. Tomada de Coworkingfy (2020).

La importancia del trabajo en equipo se destaca en que, en la actualidad, las organizaciones buscan ser más productivas, más competitivas y obtener resultados. Una de las vías que han encontrado para esto, es conseguir que los colaboradores y sus áreas funcionales, se vuelvan equipos de trabajo más unidos para lograr ser más eficaces y eficientes.

Para que los equipos alcancen un alto rendimiento, el escritor Tom Peters, consultor empresarial norteamericano, determinó cinco componentes del trabajo en equipo, conocidos como “las cinco C del trabajo en equipo” que son:



Estos equipos de mejora se enfocan en aumentar la eficiencia y efectividad de una organización. Al interior deben primar los sentimientos de respeto, colaboración y confianza para que los resultados sean los esperados. En caso de falla o ausencia de alguno de estos pilares, el equipo funcionará mal, incidiendo esto en el resultado económico de la empresa, que es una variable de gran importancia y razón de ser de muchas organizaciones, por no decir todas. Teniendo como referencia lo anterior y para concretar la importancia del trabajo en equipo, se pueden agrupar de la siguiente manera:



**2.2 Cómo construir cultura de trabajo de mejoramiento continuo**

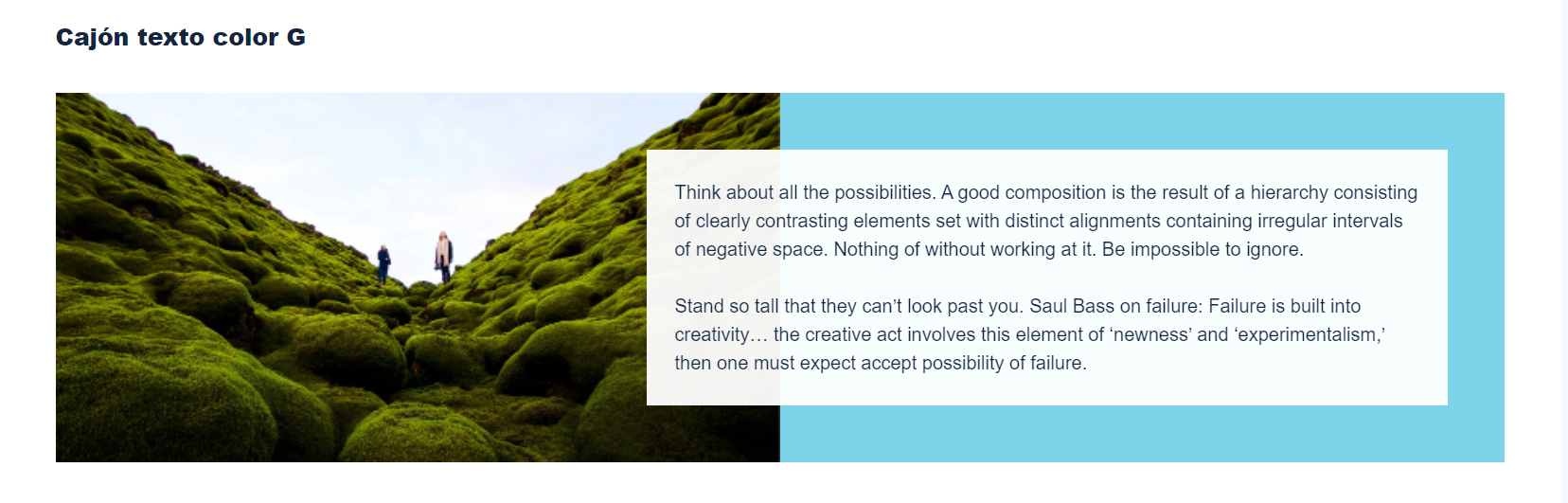
Para construir un buen grupo de trabajo en equipo se deben tener en cuenta los siguientes principios básicos:

* El equipo en pleno debe conocer y tener muy claro los objetivos y aceptarlos.
* Cada miembro del equipo debe conocer su trabajo asignado y sus responsabilidades.
* Todos deben colaborar, no hay liderazgo definido sino compartido, para lograr un compromiso real y efectivo de cada miembro.
* Debe existir muy buena comunicación interna.
* La información debe ser compartida para que cada miembro conozca las acciones que sus compañeros de grupo desarrollan.
* Destacar los logros del equipo para generar estímulos. No se trata de juzgar y castigar a quienes fallan, sin dejar de destacar esto para evitar que vuelva a ocurrir (Suárez, 2015).

Para construir grupos de trabajo, es fundamental y necesario contar con un muy buen capital humano como base de esa construcción. Con eso se puede asegurar que los trabajos sean mancomunados, sincronizados y sinérgicos con miras a lograr los objetivos propuestos.



La construcción de una cultura efectiva y organizacional se hace a partir de:

**3. Acciones y planes de mejora**

Los planes de mejoramiento continuo son conjuntos de medidas que se toman para generar los cambios necesarios para que una organización, empresa o negocio pueda mejorar su rendimiento. De allí se desprenden las acciones de mejora que se deben aplicar para lograr estos objetivos (Educacion Navarra, s.f.).

Estos planes de mejora articulados de manera integrada brindan las decisiones estratégicas que se deben incorporar en los múltiples procesos de la empresa, para brindar un mejor servicio y que este sea percibido por los clientes. Estos planes también son la base para descubrir cuáles son las fallas que se están presentando y cuáles son las mejoras que se deben ejecutar, ante las posibles situaciones que se presenten de manera imprevista. El plan de mejora permite:

* Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
* Identificar las acciones de mejora a aplicar. Analizar su viabilidad.
* Establecer prioridades en las líneas de actuación.
* Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
* Negociar la estrategia a seguir.
* Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
* Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.
* El plan elaborado en base a este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora.
* Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de la enseñanza universitaria para que sea claramente percibida por su destinatario final.



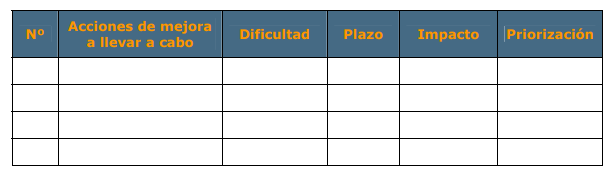
**3.1 Para qué sirve un plan de mejoramiento**

Todo plan de mejora es necesario y fundamental para que la empresa logre descubrir por ese medio qué los afecta y la posibilidad de intervenir por medio de acciones de mejora, los cumplimientos y objetivos generales de las diferentes áreas que la conforman.

Se pueden describir algunos pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora; a continuación, se indican los principales:



Ahora se presenta una tabla que servirá como herramienta a la hora de establecer una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.





**3.2 Cómo implementar un plan de mejoramiento**

Para tener una mayor certeza de que el plan de mejora será un éxito, es muy importante que se identifique y defina de la mejor manera el problema. Muy seguramente existan varios problemas por tratar, pero se debe destacar o conocer muy bien la importancia del mismo para saber si se puede solucionar.

Se debe tener presente que la implementación o puesta en marcha de un plan de mejora empresarial, siempre está ligado y depende de los recursos financieros de la empresa, por lo que se deben maximizar los resultados que se obtengan al hacerlo en una problemática que sea relevante y que su solución dependa de lo que se pueda hacer internamente por parte de la organización.

Para seleccionar el problema te recomendamos realizar lo siguiente:

* Listar todos los posibles problemas a solucionar.
* Identificar causas y relaciones en la lista de problemas para simplificar.
* Definir criterios para cuantificar la relevancia del problema, por ejemplo: ¿qué impacto tiene el problema en los ingresos de la empresa?, ¿qué consecuencias implica la no atención del problema?, ¿es viable financiera o técnicamente?, entre otros.
* Definir una escala para evaluar cada problema según los criterios establecidos. Por ejemplo: la escala puede ser del 1 al 5, donde 1 indica que el problema tiene poco impacto en los ingresos de la empresa y 5 que el problema tiene un impacto significativo en los ingresos de la empresa.
* El grupo de trabajo debe puntuar cada problema según los criterios establecidos y posteriormente se realizará una ponderación de los resultados para clasificar los problemas; para esta etapa se puede usar una herramienta especializada en encuestas como [QuestionPro](https://www.questionpro.com/es/).
* Discutir los resultados finales con el grupo de trabajo, en caso se detecte empates en los resultados para llegar a un consenso.



Gestión del tiempo, trabajo en equipo de profesionales del marketing. planificación de medios, control de representación de medios, llegar a su cliente, mejor plan de medios. vector gratuito

**4. Fases y técnicas a implementar**

Para llegar a una mejora de procesos en el entorno empresarial, es casi que obligatorio que se presente un cambio drástico y relevante en la cultura de la misma empresa. Esto implicará o hará que se pueda esperar de los colaboradores, un compromiso paulatino y sostenido en el tiempo, de parte de todos los departamentos de la empresa. Se presentarán obstáculos en el camino como resultado de no tener en cuenta alguna de las fases que son convenientes asumir para lograr un resultado óptimo.

Teniendo claro que todo esto se hace con base en que cada acción está sujeta a ser modificada y mejorada, ya que “todo puede hacerse mejor”, se espera que los resultados de un buen proyecto de mejora sean:

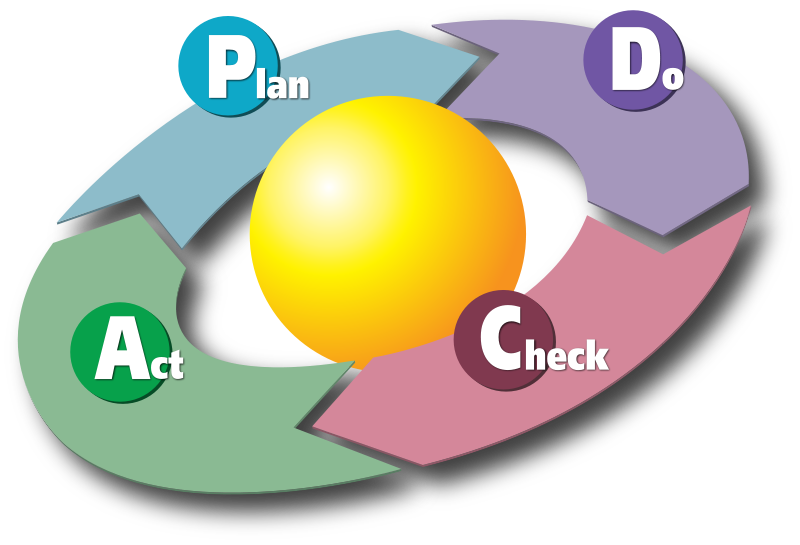
* Ahorro de costos de funcionamiento.
* Incremento de la productividad.
* Reducción de demoras.
* Agilizar procedimientos.
* Mejorar la calidad de los servicios.





**4.1 Etapas necesarias para mejoramiento continuo**

Una de las técnicas sugeridas para implementar el plan de mejora es el ciclo PDCA, también conocido como ciclo de mejora continua o ciclo de Deming; y suele ser el más empleado en la implementación de sistema alguno para hacer un plan de mejoramiento continuo.



Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_Deming#/media/Archivo:PDCA_Cycle.svg>

Estas etapas se explican a continuación:



Estas fases en español son las mismas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar: PHVA.



**4.2 Tipos de mejoramiento**

Hay una gran variedad de tipos de formas para lograr aumentar la efectividad en los procesos que tienen que ver con el mejoramiento continuo en las empresas que desean alcanzar un nivel de excelencia en sus procesos internos para satisfacción de sus accionistas, propietarios y en aras de los clientes finales, como los siguientes:



**5. Informes de resultados**

El informe de resultados es una evaluación global que se ejecuta en los procesos de la empresa, reflejando la calidad y satisfacción de los productos o servicios obtenidos en el tiempo, que pueden ser presentados en un documento para evaluar la ejecución de una tarea o conjunto de tareas en relación a unos objetivos propuestos.

Al momento de realizar este tipo de informes, se debe tener en cuenta que los mismos deben ser eficaces, comprensibles, bien presentados, con una estructura ordenada, ser claros y diáfanos en su exposición, con una redacción eficaz y ser breve.

**Figura 1**

*La norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido*



Nota. Tomada de Superservicios.gov.co (2015).

**5.1 Elaboración de un informe de resultados**

Este informe de gestión debe ser realizado por el colaborador que haya ejecutado la acción sobre la cual se va a rendir el informe. No tiene validez el que sea elaborado por una persona distinta. Se debe empezar con los siguientes pasos:

* **Encabezado.** Donde vaya registrada la siguiente información básica:
  + Tipo de documento.
  + Fecha de la que será el informe.
  + Área o departamento de la empresa que elabora el informe.
  + Empresa o entidad a la cual pertenezca.
  + A quienes va dirigido. Si es abierta al público, este paso se obvia.
* **Introducción.** En este espacio se brinda una breve exposición de las razones por la cuales se elabora este informe. Esto se realiza con el fin de que quien lo lea, pueda entender todo el contexto de su objeto central de estudio y que se tuvo en cuenta para hacerlo.
* **Desarrollo del informe.** Acá va el contenido y es lo que da razón al nombre de la actividad. Su desarrollo variará notablemente según el tipo de público y personajes a quienes vaya a ser expuesto, pero se deben considerar los siguientes puntos clave:
  + **Antecedentes.** Cuáles fueron las razones que dieron pie al estudio realizado y por qué del informe.
  + **Fuentes de información.** De donde se extrajo la información que nutre el informe.
  + **Metodología.** Comentar procedimientos que han sido usados para hacerlo.
  + **Problemas encontrados.** Qué situaciones se han presentado que han sido obstáculo en su elaboración.
  + **Otros datos a considerar.** En este punto se detallan situaciones de orden jurídico o económico, que son muy relevantes al momento de rendir informes, máxime si se está ante inversores o accionistas de alguna empresa.
  + **Conclusiones y recomendaciones.** En las conclusiones se busca concreción de cifras, detalles y resultados para una mayor comprensión del público a quien se dirige el informe. Las recomendaciones se hacen con la intención de mejorar los datos a la fecha, formuladas de manera que sean realistas, útiles y alcanzables (Fabra, 2017).

**5.2 La importancia del informe de resultados**

Por lo general, en todas las organizaciones, pero especialmente en las grandes empresas, la realización de los informes es una actividad recurrente de la mayoría de los empleados. En ellos se busca resumir las actividades desarrolladas dentro de la empresa, para irradiar lo que se ha hecho y, si los resultados son positivos, estos informes servirán para conseguir nuevos inversionistas, robusteciendo el capital de la empresa.

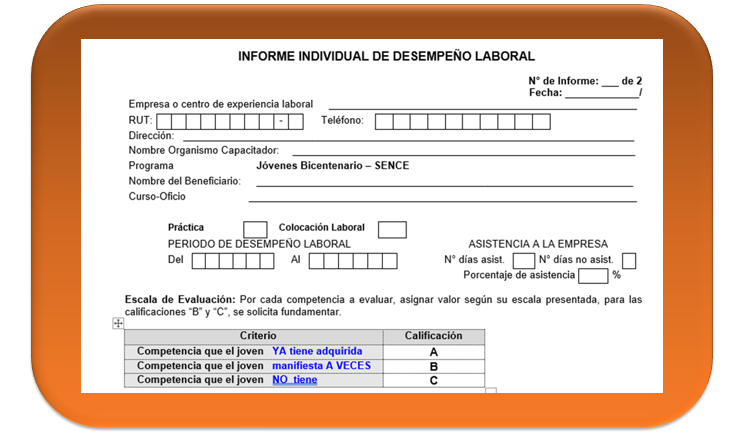
Los elementos más importantes que debe contener un Informe de desempeño laboral son los siguientes:

* **Datos de la empresa:** en este tipo de informes es importante que se incluyan los datos de la empresa como nombre y razón social, dirección y teléfono.
* **Datos del empleado:** de igual manera, será necesario que se incluyan los datos del trabajador como su nombre, número de identificación, el puesto que desempeña en la empresa y el tiempo que tiene trabajando.
* **Leyenda referencial:** por lo general, este tipo de informes se hacen usando la técnica de evaluación en la que se usa una letra para medir cada aspecto. Esto quiere decir que antes de hacer el informe, se debe escribir la leyenda de lo que significa cada letra que se ponga en los respectivos ítems a evaluar.
* **Cuadros por áreas:** estos cuadros serán los que componen el informe. Por lo general se utilizan 3: área personal, área social y área técnica. Cada uno de ellos tendrá una lista de competencias que se evaluarán con las letras correspondientes según la leyenda previa. También es común agregar una casilla de “comentarios” en la que el evaluador puede escribir notas acerca del empleado.
* **Datos del evaluador:** al finalizar la evaluación y al final del informe se deben colocar los datos de la persona que hace la evaluación que será quien firme el Informe de desempeño laboral. Estos datos deben incluir nombre, cargo y firma del evaluador, así como la fecha en la que el informe se concluye.

La idea detrás de este tipo de planilla es la de documentar cómo se ha desenvuelto el empleado en su tiempo y cuáles son las competencias técnicas y personales que demuestra en su puesto de trabajo.

**Figura 2**

*Informe individual del desempeño laboral.*



* 1. **Plan de mejora**

En un mundo cada vez más competitivo la búsqueda de ideas de propuestas de mejora para una empresa necesita ser constante. Ventas, rentabilidad, lucro, presencia en el mercado, reducción de costos operativos, optimización de recursos y automatización de procesos son algunos ejemplos de aspectos que las organizaciones siempre buscan mejorar. A continuación, se presentan ocho ejemplos de propuestas de mejora para una empresa que pueden ser aplicados en un negocio (sisteware, 2019).

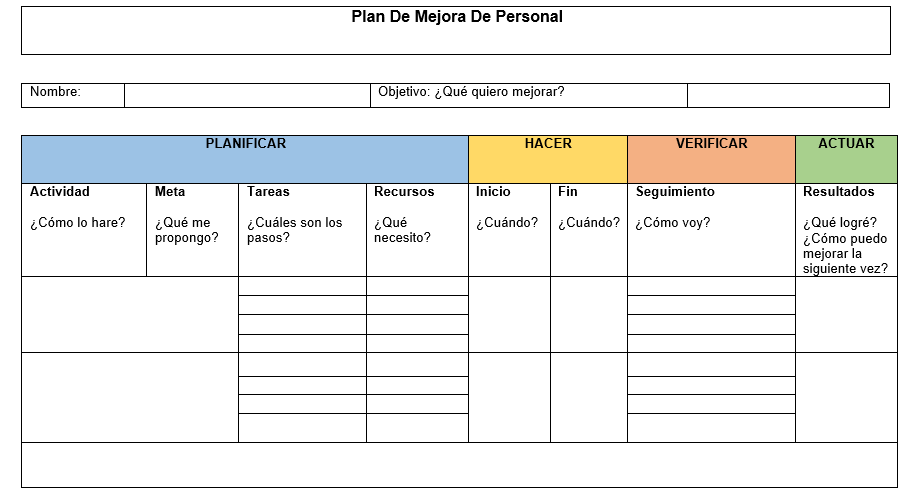


De acuerdo con el Decreto 1072-2015, artículo 2.2.4.6.8, numeral 7, se invita a ver el siguiente video que hace parte de una actualización del **sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo** que debe ser aplicado con los planes de mejora continua en la empresa:

![Apreciado equipo de producciòn se  solicita incluir el video DI_CF03_Plan_de_mejora  que pertenece a los recursos del SENA y se encuentra en el siguiente link  https://www.youtube.com/watch?v=esZNJmokj_o
](data:image/png;base64,iVBORw0KGgoAAAANSUhEUgAAAAEAAAABCAYAAAAfFcSJAAAADUlEQVR4XmP4//8pAwAIyALkwQv77QAAAABJRU5ErkJggg==)

En la siguiente figura se puede observar un formato del Plan de mejora de personal que debe realizar una empresa para un buen funcionamiento de sus procesos.

**Figura 3**  
*Plan de mejora de personal*



1. **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS (OPCIONALES SI SON SUGERIDAS)**

| **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA** | |
| --- | --- |
| Nombre de la Actividad | Etapas del mejoramiento continuo |
| Objetivo de la actividad | Lograr que el aprendiz diferencie y señale correctamente las etapas necesarias del mejoramiento continuo en una organización. |
| Tipo de actividad sugerida |  |
| Archivo de la actividad  (Anexo donde se describe la actividad propuesta) | Anexo4\_Actividad\_Didactica.doc |

1. **MATERIAL COMPLEMENTARIO:**

| **Tema** | **Referencia APA del Material** | **Tipo de material**  **(Video, capítulo de libro, artículo, otro)** | **Enlace del Recurso o**  **Archivo del documento o material** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Indicadores de gestión. | Biblioteca UJMD. (2017). *Planeación estratégica y los indicadores de gestión*. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRS0000648/C2.pdf> | Documento en línea | <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRS0000648/C2.pdf> |
| 2. Trabajo en equipo. | Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en las organizaciones actuales.* <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=75CB0385D0382CECB43DED2EA105944A?sequence=2> | Documento en línea. Repositorio. | <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=75CB0385D0382CECB43DED2EA105944A?sequence=2> |
| 3. Acciones y planes de mejora. | Educación Navarra. (2018). *¿Qué es un plan de mejora?* <https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04> | Documento en línea. Repositorio. | <https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04> |
| 4. Fases y técnicas a implementar. | Isotools excelence.(2015). *Herramientas para conseguir la mejora continua de la calidad.* <https://www.isotools.org/2015/07/17/herramientas-para-conseguir-la-mejora-continua-de-la-calidad/> | Página web | <https://www.isotools.org/2015/07/17/herramientas-para-conseguir-la-mejora-continua-de-la-calidad/> |
| 5. Informes de resultados. | Fabra, A. (2017). *Cómo hacer un informe de gestión.* <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/como-hacer-un-informe-de-gestion-25739.html> | Blog | <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/como-hacer-un-informe-de-gestion-25739.html> |

1. **GLOSARIO:**

| **TÉRMINO** | **SIGNIFICADO** |
| --- | --- |
| **KPI** | del inglés *Key Performance Indicator* son las formas o medios que una empresa utiliza para conocer si sus objetivos generales, sus áreas funcionales y operativas, su personal o algún proyecto en específico, se están logrando. |
| **KPI *retail*** | indicador de gestión que permite hacer crecer las ventas y disminuir los gastos en el sector de consumo y de textiles. |
| **Leyenda referencial** | informe que se hace usando la técnica de evaluación en la que se usa una letra para medir cada aspecto. |
| **Plan de mejora** | proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. |
| **Responsabilidad** | se enfoca en las labores propias, siempre teniendo en cuenta que inciden en las labores de los compañeros y en el resultado final. |

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Biblioteca UJMD. (s.f.). *Planeación estratégica y los indicadores de gestión*. https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRS0000648/C2.pdf

Coworkingfy. (2020). *Trabajo en equipo. Qué es, características, beneficios, importancia y más.* https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/

Cruz, J. O. (2012). *Mejoramiento continuo. Definiciones e importancia*. https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/

ESAN. (2016). L*as cuatro etapas para la mejora continua en la organización*. https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion/

Fabra, A. (2017). *Cómo hacer un informe de gestión*. https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/como-hacer-un-informe-de-gestion-25739.html

GALIANA, P. (2021). Q*ué son los OKR’s: la metodología que usa Google para sus empleados*. https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/

González, G. (2003). *Diseño de indicadores de gestión institucional.* https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116281/GONZALEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Educación Navarra. (s.f.). *¿Qué es un plan de mejora?* https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es\_un\_plan\_de\_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04

Isotools.org. (2015). *Herramientas para conseguir la mejora continua de la calidad.* https://www.isotools.org/2015/07/17/herramientas-para-conseguir-la-mejora-continua-de-la-calidad/

Isotools.org. (2015). *¿Qué son los indicadores de calidad?* https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/

Isotools.org. (2020). *Metodología OKR: la clave para el trabajo en equipo.* https://www.isotools.org/2020/06/08/metodologia-okr-la-clave-para-el-trabajo-en-equipo/

Méndez, A. A. (2018). *Cómo implementar un plan de mejora empresarial*. https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/

MinEducación. (2004). *Planes de mejoramiento institucional. Analizar, definir, organizar.* https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson Education.

Sisteware. (2019). *8 ejemplos de un plan de mejora para una empresa*. https://www.siteware.co/es/gestion/conozca-8-ejemplos-de-un-plan-de-mejora-para-una-empresa/

Suárez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.* https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=75CB0385D0382CECB43DED2EA105944A?sequence=2

Taller de empresa. (s.f.). *¿Qué son los equipos de mejora?* https://www.tallerdeempresa.com/los-equipos-mejora/

Tipos de cartas*.* (2021). *Informe de desempeño laboral.* https://tiposdecartas.com/formatos-y-planillas/informe-de-desempeno-laboral/#comment-403

1. **CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia**  ***(Para el SENA indicar Regional y Centro de Formación)*** | **Fecha** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor (es)** | José Luis Rangel Ayala | Experto Temático | Regional Norte de Santander - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios. CIES | Septiembre de 2021 |
| Gloria Lida Alzate Suárez | Diseñadora Instruccional | Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica. | Septiembre de 2021 |
| Andrés Felipe Velandia Espitia | Revisor Metodológico y Pedagógico | Regional Distrito Capital – Centro de Diseño y Metrología | Septiembre de 2021 |
| Rafael Neftalí Lizcano Reyes | Asesor Pedagógico | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura | Septiembre de 2021 |
|  | José Gabriel Ortiz Abella | Corrector de estilo | Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica. | Septiembre del 2021 |

1. **CONTROL DE CAMBIOS**

**(Diligenciar únicamente si realiza ajustes a la Unidad Temática)**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** | **Razón del Cambio** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor (es)** |  |  |  |  |  |