



# MODULE 10: HOW IS MY BUSINESS DOING?



01/12/2020

## Module 10: HOW IS MY BUSINESS DOING?

**OBJETIVO:** Comprender y adquirir principios clave de medición y gestión del desempeño en organizaciones de todo tipo, desde grandes empresas globales (EMN) hasta organizaciones sin fines de lucro (sector público u ONG), con el fin de transferirlos a los empresarios.

### Module 10: How is my Business Doing?

#### **MODULE 10: HOW IS MY BUSINESS DOING?**



El contenido de este documento no refleja la opinión oficial de la Unión Europea.

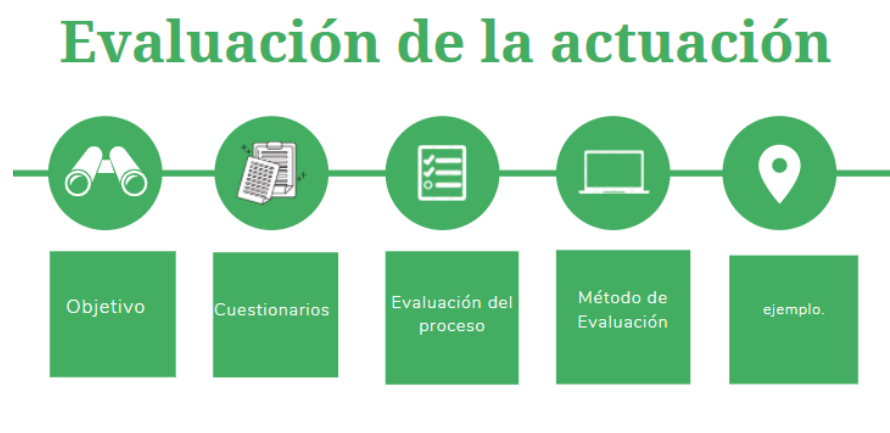
La responsabilidad por la información y las opiniones expresadas en el sitio web y las publicaciones recae enteramente en los autores.

## 1. FONDO

**Nota:** este Módulo debe considerarse junto con los siguientes módulos [Módulo 3](#) - Gestión del aspecto humano de su negocio y [Módulo 6](#) - Obtener dinero para iniciar y hacer crecer mi negocio.

Las evaluaciones de desempeño, que brindan a los empleadores la oportunidad de evaluar las contribuciones de sus empleados a la organización, son esenciales para desarrollar un equipo de trabajo poderoso. Sin embargo, en algunas prácticas, los médicos y los gerentes de práctica dejan las evaluaciones de desempeño en un segundo plano, a menudo debido al tiempo involucrado y las dificultades de criticar a los empleados con los que trabajan estrechamente. Sin embargo, los beneficios de las evaluaciones de desempeño superan estos desafíos. Cuando se realizan como parte de un sistema de evaluación del desempeño que incluye un formulario de evaluación estándar, medidas estándar de desempeño, pautas para entregar retroalimentación y procedimientos disciplinarios, las evaluaciones de desempeño pueden hacer cumplir los límites aceptables del desempeño, promover el reconocimiento del personal y la comunicación efectiva y motivar a las personas a hacer todo lo posible por sí mismas y por la práctica.

**Fig. 10.1: Ejemplo de evaluación del desempeño**



Los objetivos principales de un sistema de evaluación del desempeño son proporcionar una medición equitativa de la contribución de un empleado a la fuerza laboral, producir documentación de evaluación precisa para proteger tanto al empleado como al empleador, y obtener un alto nivel de calidad y cantidad en el trabajo producido. Para crear un sistema de evaluación del desempeño en su práctica, debe apoyar al emprendedor para que siga estos cinco pasos:

- Desarrollar un formulario de evaluación.
- Identificar medidas de desempeño.
- Establezca pautas para la retroalimentación.

- Crear procedimientos disciplinarios y de terminación.
- Establezca un programa de evaluación.

El Formador debe ser capaz de guiar y apoyar al emprendedor en esta actividad de evaluación y validación, y este Módulo, desarrollado como parte del proyecto **BIC para PYME**, ayuda al Formador a desafiar al emprendedor cuando investiga y examina cuestiones importantes relacionadas con la medición del kpi empresarial y el rendimiento empresarial.

Al final del módulo, el formador desarrollará o fortalecerá las siguientes competencias/capacidades:

- Comprender el papel de la planificación y el control estratégicos, y los objetivos estratégicos asociados en la gestión del desempeño, y las implicaciones para la información contable de gestión estratégica y los sistemas asociados.
- Identificar, evaluar y analizar las influencias externas clave en el desempeño organizacional, particularmente en relación con las partes interesadas clave y las cuestiones éticas
- Comprender y aplicar técnicas estratégicas de medición del desempeño, tanto financieras como no financieras, en el contexto de la mejora del desempeño organizacional
- Identificar, aplicar y evaluar herramientas y técnicas de control de planificación estratégica.

A través del desarrollo de estos contenidos:

- **Rendimiento en los negocios**

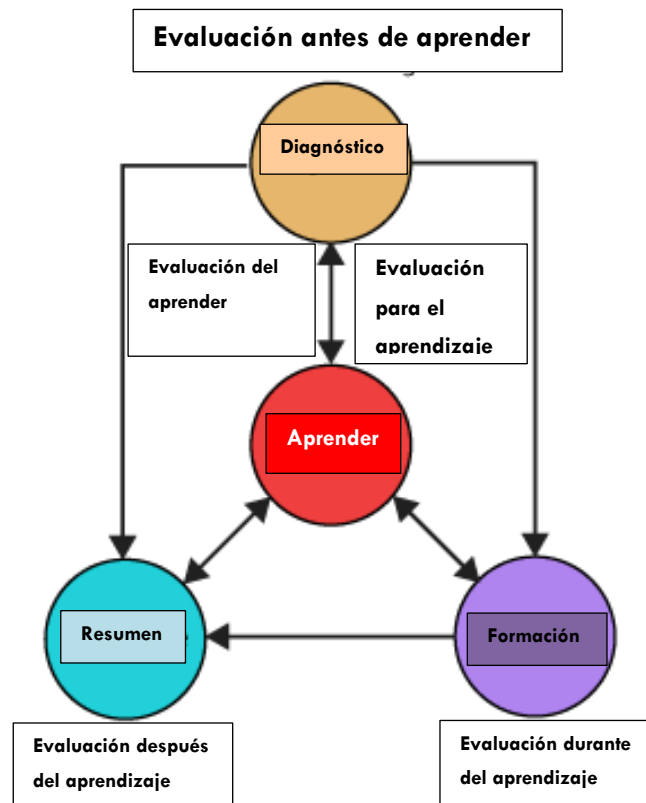
El rendimiento empresarial, que está estrechamente ligado a la eficacia comercial, está determinado por la capacidad de una empresa para implementar una organización óptima con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que satisfaga las expectativas de los consumidores y clientes.

Comprender cómo y por qué una empresa está compuesta por diferentes tipos de centros de responsabilidad (por ejemplo, centros de ganancias, centros de costos, centros de ingresos y centros de inversión); y cómo las unidades organizativas negocian y establecen los precios de los bienes y servicios.

### **Medición del rendimiento empresarial**

1. Mire los estados financieros de su negocio.
2. Verifique la satisfacción del cliente.
3. Promedio de cuántos clientes nuevos obtiene.
4. Realizar revisiones de desempeño.
5. Manténgase al día en el mercado.
6. Evalúe sus propias expectativas.

- **Medición y evaluación**



Las evaluaciones son fundamentales para la experiencia de aprendizaje. Son las herramientas mediante las cuales el instructor mide el grado en que los estudiantes han alcanzado los objetivos de aprendizaje establecidos de un curso, unidad o contenido.

Comprender los usos, beneficios y limitaciones de medidas financieras como ROI, EVA e ingresos residuales. Optimización de la estrategia de la organización a través de sistemas de medición del desempeño (como el Cuadro de mandos <https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html>).

- **Cuentas de gestión**

Las cuentas de gestión son informes financieros producidos para los propietarios y gerentes de negocios, generalmente mensuales o trimestrales, normalmente un informe de pérdidas y ganancias y un balance general. En principio, son similares a las cuentas de fin de año, pero son menos formales y se personalizan según los requisitos del usuario.

**Pregunta:**

¿Qué se incluye en las cuentas de gestión?

**Respuesta:**

Las cuentas de administración para pequeñas empresas generalmente incluyen una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance general, un estado de flujo de efectivo y un breve informe. Puede armar las cuentas usted mismo, o más realísticamente, un contador puede hacerlo por usted.

Un papel clave de la contabilidad de gestión es ayudar a los gerentes a decidir sobre los precios de los productos y en el posicionamiento general en el mercado, proporcionando toda la información sobre los costos, los factores del mercado y la rentabilidad.

Las cuentas de administración para pequeñas empresas generalmente incluyen una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance general, un estado de flujo de efectivo y un breve informe. Puede armar las cuentas usted mismo, o más realísticamente, un contador puede hacerlo por usted.

## 2. OBJETIVOS DEL MÓDULO (DIAGNÓSTICO DEL MÓDULO, HOJA DE RUTA Y ENTREGA)

### 2.1 Objetivos del módulo

#### Objetivos del módulo

En la Sección 3, se proporciona un desglose detallado del contenido del módulo. Sin embargo, los objetivos generales de este Módulo son proporcionarle competencias, metodologías y herramientas para ayudarlo a comprender y adquirir principios clave de medición y gestión del desempeño en organizaciones de todo tipo.

### 2.2 Planificar el proceso de formación del módulo

#### 2.2.1 Realizar una evaluación diagnóstica / encuesta de referencia

Con el fin de identificar los aspectos clave en un sistema de evaluación del desempeño y proporcionar una medición equitativa de la contribución de un empleado, los empresarios deben completar el **BIC para la** herramienta de diagnóstico de PYME para empresarios con la ayuda de su capacitador.

La Herramienta de Diagnóstico **BIC para PYME** destacará las áreas de fortaleza y debilidad para el Emprendedor y el Formador y proporcionará una Hoja de Ruta en términos de las acciones que se emprenderán para mejorar el conocimiento y las competencias. Esta hoja de ruta está respaldada por un mapa conceptual visual (consulte la Sección 3), que proporciona una representación visual del módulo donde los empresarios pueden identificar áreas clave a abordar.

Alternativamente, o en apoyo de la herramienta de diagnóstico **BIC para PYME**, los capacitadores y empresarios pueden usar una herramienta simple de análisis de problemas para encontrar la causa raíz de los problemas involucrados en el desarrollo de negocios y planes de negocios, tales como:

- Cinco porqués - El objetivo principal de la técnica es determinar la causa raíz de un defecto o problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?". Cada respuesta forma la base de la siguiente pregunta. El "cinco" en el nombre deriva de una observación anecdótica sobre el número de iteraciones necesarias para resolver el problema.
- Etc.

#### 2.2.2 Desarrollar una hoja de ruta de capacitación y un plan de acción

Después de la Evaluación Diagnóstica o De Línea de Base inicial y para que la intervención de capacitación sea efectiva, es importante que el Capacitador / Mentor / Consultor:

- Seleccione los elementos del Módulo ¿Cómo va mi negocio? va cubrir y establecer plazos para el mismo.
- Establezca la secuencia de capacitación (Capacitadores para organizar los temas en función de la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc.).
- Seleccionar la pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de trabajo práctico, conferencias, material de lectura, ejercicios, etc., así como vincularlos con otros **módulos BIC relevantes para PYME**).

Inicialmente, los conceptos básicos del tema se pueden transferir al público objetivo a través de lecciones frontales. Los entrenadores pueden usar diapositivas de PowerPoint, pizarra, estudios de casos y ejemplos. A partir de entonces, también se puede emplear un método de capacitación de aprendizaje entre pares a través del trabajo de proyecto en el que los empresarios se dividen en plan de acción establecido e hitos a alcanzar – KPI (ver Sección 5).

- Determinar los resultados: evaluar el resultado obtenido (véase la Sección 5).

Se prevé que algunas de las cuestiones que se abordarán en este módulo se reflejen en el siguiente gráfico:

**Fig. 10. 2 – Mapa conceptual para administrar y evaluar el desempeño de una empresa**



### **2.2.3 Entrega del ¿Cómo va mi negocio? Módulo**

La entrega del módulo debe tomar aproximadamente 8 horas (incluido el aprendizaje apoyado y (principalmente) independiente).



## 3. CONTENIDO DEL MÓDULO

### 3.1: Contenido del módulo

Este módulo analiza cuestiones clave en la evaluación del rendimiento de un negocio, que incluyen:

#### **3.1.1 Rendimiento en los negocios**

Comprender cómo y por qué una empresa está compuesta por diferentes tipos de centros de responsabilidad (por ejemplo, centros de ganancias, centros de costos, centros de ingresos y centros de inversión); y cómo las unidades organizativas negocian y establecen los precios de los bienes y servicios.

#### **3.1.2 Medición y evaluación**

Comprender los usos, beneficios y limitaciones de las medidas financieras como [el ROI, EVA e ingresos residuales](#). Optimización de la estrategia de la organización a través de sistemas de medición del desempeño (como el Cuadro de Mando Integral, ver arriba)

#### **3.1.3: Cuentas de gestión**

Un papel clave de la contabilidad de gestión es ayudar a los gerentes a decidir sobre los precios de los productos, proporcionando toda la información sobre los costos, los factores del mercado y la rentabilidad.

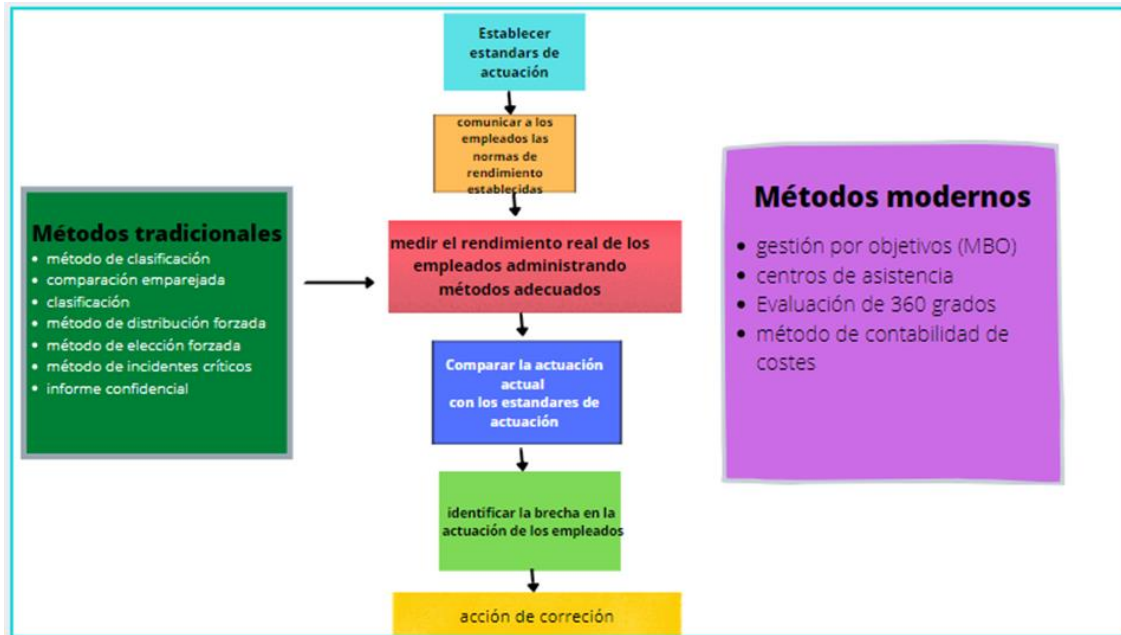
#### **3.1.1 Rendimiento en los negocios**

##### **Pregunta:**

¿Cómo evalúa la gestión del desempeño?

##### **Respuesta:**

Fig. 10.2 - Ejemplo de proceso de evaluación.



Un sistema eficaz de evaluación del desempeño tiene formularios de evaluación estandarizados, medidas de desempeño, directrices de retroalimentación y procedimientos disciplinarios. Algunos pasos clave en el desarrollo de un sistema efectivo de evaluación del desempeño incluyen:

- Desarrolle un formulario de evaluación.
- Identificar medidas de desempeño.
- Establezca pautas para la retroalimentación.
- Dar retroalimentación equilibrada.
- Esbozar las expectativas de mejora.

A continuación, encontrará un ejemplo de un formulario de evaluación del desempeño:

Fig. 10.3- Ejemplo de un formulario de evaluación del desempeño):

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DEL EMPLEADO**

Empleado:

Número empleado:

Puesto:

Última evaluación:

FACTORES A EVALUAR		S	N	NI
Dedicación	Trabajo online			
	Use del tiempo constructivamente			
Actuación	buen conocimiento del trabajo asignado			
	organiza y realiza el trabajo de manera oportuna y profesional			
Cooperación	acepta de buen grado las asignaciones de trabajo			
	Acepta de buen grado los cambios de asignación que no estén directamente relacionados con el trabajo			
Iniciativa	Cumple los trabajos asignados con poco o no supervision			
	Cumple el trabajo asignado con poca o no supervisión incluso bajo presión			
	Se esfuerza por cumplir los plazos			
Comunicación	Se comunica de forma clara e inteligente en persona y durante los contactos telefónicos			
Trabajo en equipo	Trabaja bien con sus compañeros de trabajo sin fricciones			
Caracter	acepta las críticas constructivas sin respuestas desfavorables			
Capacidad de reacción	Maneja situaciones de estrés con tacto			
Personalidad	Muestra una agradable y calmada personalidad lidiando con clientes y compañeros de trabajo.			
Apariencia	Bien arreglado. Limpio. Ordenado			
	Se viste de forma adecuada para el trabajo			
hábitos de trabajo	Mantiene limpio y ordenado su puesto de trabajo			
	Mantiene limpio y ordenado el papeleo			

Leyenda: S- satisfactorio, A- adecuado NI- Necesita mejorar.

**Pregunta:**

¿Cuáles son los beneficios de la gestión del desempeño y cómo es útil para alcanzar los objetivos en su organización?

**Respuesta:**

Mejora del rendimiento organizacional, retención y lealtad de los empleados, mejora de la productividad, superación de las barreras a la comunicación, responsabilidades claras y ventajas de costos. Ahorra tiempo y reduce los conflictos, garantiza la eficiencia y la consistencia en el rendimiento.

Enlace de utilidad: <https://www.managementstudyguide.com/benefits-of-performance-management-system.htm>

**3.1.2 Medición y evaluación**

**Pregunta:**

¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento en los negocios?

**Respuesta:**

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son los indicadores críticos (clave) del progreso hacia un resultado previsto. Los KPI proporcionan un enfoque para la mejora estratégica y operativa, crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a centrar la atención en lo que más importa.

<https://upboard.io/key-performance-indicators-kpi-dashboards-software/>

**Fig. 10.4 -Indicadores clave de rendimiento (KPI)**

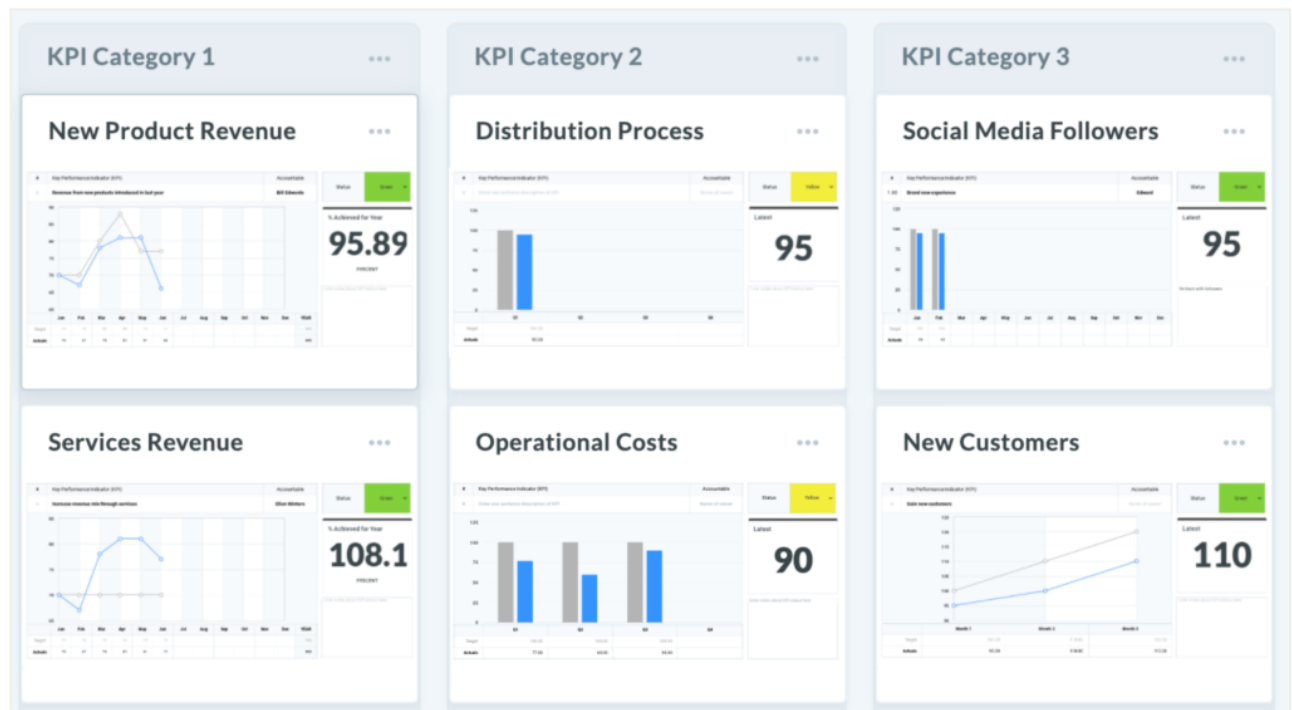


Fig. 10.5: Indicadores clave de rendimiento:



<https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples>

**Pregunta:**

¿Cuáles son los 5 elementos principales de la gestión del rendimiento de los empleados?

**Respuesta:**

- Planificación y establecimiento de objetivos.
- Gestión e implicación de los empleados.
- Monitoreo y retroalimentación.
- Desarrollo y mejora.
- Recompensa y compensación.

Enlaces de interés:

[https://www.researchgate.net/publication/338711776\\_Performance\\_Management\\_Practices\\_and\\_Employee\\_Productivity\\_at\\_State\\_Department\\_of\\_Labour\\_Kenya/link/5e26c8b8299bf1031e27ce51/download](https://www.researchgate.net/publication/338711776_Performance_Management_Practices_and_Employee_Productivity_at_State_Department_of_Labour_Kenya/link/5e26c8b8299bf1031e27ce51/download)

<https://venngage.com/templates/reports/light-quarterly-performance-review-9f6c0bf5-80ea-4b43-a412-0760bcdac9de>

Fig. 10.6. Plantilla para la revisión del rendimiento

**Revisión del rendimiento**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px 5px; background-color: #fff9c4;">Nombre empleado</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px 5px; background-color: #fff9c4;">Departamento</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px 5px; background-color: #fff9c4;">Período de revisión</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px 5px; background-color: #fff9c4;">Día de revisión</div> </div>	
--	--

<div style="background-color: #00a6d6; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">82%</div>	<div style="background-color: #00a6d6; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">74%</div>	<div style="background-color: #00a6d6; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">71%</div>	<div style="background-color: #00a6d6; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">92%</div>
<b>Actuación general</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es organizado, eficiente y cumple con los plazos</li> <li>Siempre está dispuesta a ayudar a sus compañeros</li> </ul>	<b>Objetivos conseguidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>	<b>Mejoras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>	<b>valores fundamentales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>

<div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">Comentarios del empleado</div> 	<div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">Comentarios del evaluador</div> 
---	--

Fig. 10.7 – Plantilla para la revisión del rendimiento del empleado

### REVISIÓN DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO (ESCUETO)

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre del empleado	Departamento
Período de revisión	Día de la revisión

**Habilidad para cumplir con sus responsabilidades**

**Objetivos/logros conseguido**

**Sugerencias de áreas a mejorar**

**Demostración de valores fundamentales**

**Comentarios adicionales**

Nombre evaluador	Puesto:
------------------	---------

**Pregunta:**

¿Qué es la evaluación del desempeño de su negocio?

**Respuesta:**

La evaluación del desempeño empresarial es una parte clave de la gestión empresarial, sin la cual sería difícil definir el impacto de las decisiones de gestión empresarial, la dirección de los resultados de su actividad y las decisiones que deben tomarse para mejorar los resultados. La evaluación del desempeño se define como un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. idealmente, los empleados son calificados anualmente en sus aniversarios de trabajo en función de los cuales son promovidos o se les da una distribución adecuada de los aumentos salariales.

**Pregunta:**

¿Cuáles son los tres tipos de medidas de rendimiento comúnmente utilizadas por las empresas?

**Respuesta:**

Las escalas gráficas de calificación, la gestión por objetivos y la clasificación forzada son tres métodos utilizados para medir el rendimiento de los empleados.

**Fig. 10.8 – Tipos de medición del rendimiento**

## Tipos de medidas

Tres tipos de medidas del rendimiento

1. **Indicadores de resultados claves:** Indican como lo has hecho en perspectiva.
2. **Indicadores del rendimiento:** te indican que hacer.
3. **KPIs :** indican que hacer para mejorar tu rendimiento drásticamente.





### **3.1.3: Cuentas de gestión**

**Pregunta:**

¿Qué hace un gerente de rendimiento empresarial?

**Respuesta:**

La gestión del rendimiento empresarial es una forma de monitorear los métodos que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos y luego usar datos para encontrar mejores métodos. La idea de monitorear los procedimientos de gestión para desarrollar métodos efectivos para alcanzar los objetivos ha existido desde que comenzaron los negocios.

**Pregunta:**

¿Cuáles son los ejemplos de cuentas de gestión?

**Respuesta:**

Los conceptos y técnicas de contabilidad de gestión incluyen algunas piezas de información que son algo estándar. Ventas, costos, ganancias, efectivo disponible, cuentas por cobrar y por pagar, activos, pasivos, inventarios y ciertos análisis estadísticos. Además, contienen factores específicos del negocio o de la industria. ¿Cuáles son las herramientas de la contabilidad de gestión?

**Pregunta:**

¿Herramientas y técnicas importantes utilizadas en la contabilidad de gestión?



Fig. 10.9 – Técnicas de contabilidad de gestión (Canal de YouTube)



**Respuesta:**

- Planificación Financiera. El objetivo principal de cualquier organización empresarial es la maximización de los beneficios. ...
- Análisis de Estados Financieros.
- Contabilidad de costos.
- Análisis de Flujo de Fondos.
- Análisis de Flujo de Caja.
- Costeo estándar.
- Costeo marginal.
- Control presupuestario.

**3.2 Material útil y plantillas para el entrenador**

Los enlaces a **los materiales y lecturas adicionales** se proporcionan a continuación:

Temas / Enlaces útiles	Participantes internacionales
• Guía Revise el rendimiento de su negocio	<a href="https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/review-your-business-performance/">https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/review-your-business-performance/</a>
• ROI, EVA e ingresos residuales	<a href="https://smallbusiness.chron.com/difference-between-economic-value-added-residual-income-37318.html">https://smallbusiness.chron.com/difference-between-economic-value-added-residual-income-37318.html</a>

**Bibliografía**

*Referencias a fuentes de información utilizadas.*

1	<u>Monitoreo del desempeño empresarial: modelos, métodos y herramientas (Routledge Advances in Management and Business Studies Book 60)</u>
---	---

2	<u>Paneles de rendimiento: medición, supervisión y gestión de su negocio</u> por <u>Wayne W. Eckerson</u>
3	<a href="https://www.amazon.com/Business-Performance-Monitoring-Complete-Guide/dp/0655947167">https://www.amazon.com/Business-Performance-Monitoring-Complete-Guide/dp/0655947167</a>
4	<a href="https://www.pcg-services.com/key-performance-indicators-basic-report-template/">https://www.pcg-services.com/key-performance-indicators-basic-report-template/</a>
5	<a href="https://slidemodel.com/templates/tag/performance/">https://slidemodel.com/templates/tag/performance/</a>
6	<a href="https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples">https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples</a>

**Términos clave:**

<p>Términos clave</p> <p><i>Términos más importantes, específicos para el tema.</i></p>	
<b>Gráfico</b>	Un gráfico es una representación visual de datos, métricas o medidas, donde los puntos de datos se caracterizan por símbolos gráficos. Estas representaciones pueden tomar la forma de gráficos de barras, gráficos de líneas o gráficos circulares. Un gráfico puede mostrar varios tipos de datos, como numéricos, acciones o funciones o información cualitativa.
<b>BI colaborativo</b>	La BI colaborativa se refiere a la colaboración entre colegas, clientes u organizaciones donde las aplicaciones que destilan datos, como paneles e informes, generalmente se usan para compartir colectivamente conocimientos y perspectivas. El objetivo de la BI colaborativa es mejorar la toma de decisiones y los procesos de negocio.
<b>CRM (en in in</b>	Customer Relationship Management (CRM) es un término utilizado para describir todos los sistemas que le ayudan a gestionar las interacciones y las relaciones con los clientes. Por lo general, esto incluiría software que cubre áreas como ventas, soporte, marketing y servicios al cliente.
<b>Análisis de datos</b>	<u>Data Analytics es un término colectivo que cubre el campo de la interpretación de datos utilizando varios métodos de</u> <u>HYPERLINK "https://www.simplekpi.com/Tour/KPI-Analytics" que analizan los datos de</u> <u>HYPERLINK "https://www.simplekpi.com/Tour/KPI-Analytics",</u> tales como, matemáticas, modelado predictivo y análisis estadístico. Numerosas metodologías pueden ejecutarse en paralelo junto con tecnologías para ayudar a descubrir patrones y conocimientos en los datos.

<b>Almacén de datos</b>	El almacenamiento de datos se utiliza para describir el método y el proceso de amalgamar datos de una serie de fuentes en un único almacén central para la generación de informes y el análisis. Este repositorio de datos se denomina data warehouse.
<b>Gráfico</b>	Un gráfico es una ilustración matemática que representa la relación entre dos o más conjuntos de puntos de datos, métricas, mediciones o KPI. Los gráficos en la gestión del rendimiento se utilizan con mayor frecuencia para representar la tendencia durante un período determinado.
<b>Ideas</b>	Insights es el término utilizado para describir el conocimiento obtenido del seguimiento y la visualización de datos en el contexto del monitoreo del rendimiento y la toma de decisiones. Se pueden obtener información del análisis, la visualización de datos o las alertas de diversas herramientas y aplicaciones.
<b>Indicador clave de rendimiento (KPI)</b>	<u>Un indicador clave de rendimiento es un tipo de medición que está diseñada para evaluar el progreso de una organización hacia una meta, meta u objetivo comercial específico.</u> Los KPI pueden ayudar a condensar grandes cantidades o datos de rendimiento en un número más pequeño y manejable de indicadores clave.
<b>KRA</b>	El Área de Responsabilidad Clave o KRAs son relativas a la descripción del trabajo o las responsabilidades de un usuario. Estipulan KRA específico que el empleado está asignado para desempeñarse como parte de sus expectativas generales de rendimiento. Por ejemplo, como gerente de línea, un KRA sería garantizar que la calidad de las unidades producidas esté a la altura de un cierto estándar.
<b>KPI rezagado</b>	Los indicadores rezagados están orientados casi universalmente hacia la producción. La naturaleza histórica significa que son fáciles de medir pero difíciles de influenciar. Por ejemplo, el número de quejas de los clientes en un mes se rastrea fácilmente, sin embargo, reducir ese número implica una investigación e implementar una estrategia para influir en el comportamiento futuro.
<b>Metadatos</b>	Los metadatos se refieren a los datos secundarios que proporcionan información sobre el conjunto de datos principal, estos datos se pueden utilizar para la identificación, la estructura de datos u otra información relacionada con el tipo de archivo, los privilegios de acceso u otra información técnica.

<p><b>Análisis de autoservicio</b></p>	<p>Self-Service Analytics se refiere a la capacidad de los profesionales de negocios para analizar datos y generar paneles e informes sin la necesidad de involucrar soporte interno de TI.</p> <p>Normalmente, esto se atiende a través de herramientas y aplicaciones de análisis de negocios que son fáciles de implementar y usar.</p>
<p><b>Scorecard</b></p>	<p>Los cuadros de mando son herramientas de gestión del rendimiento o informe alineados con la metodología del cuadro de mando de ponderar los KPI y las métricas por importancia para los objetivos estratégicos generales del negocio.</p>
<p><b>S.M.A.R.T</b></p>	<p>S.M.A.R.T es un acrónimo de específico, medible, alcanzable, relevante and orientado en tiempo. Se utiliza para describir la filosofía de crear KPIs y métricas para lograr metas medibles y objetivos estratégicos de negocio a través de un proceso guiado.</p>

**Casos prácticos / Buenas prácticas / Ejercicios**

N/A

**Resumen**

Las evaluaciones de desempeño, que brindan a los empleadores la oportunidad de evaluar las contribuciones de sus empleados a la organización, son esenciales para desarrollar un equipo de trabajo poderoso. Sin embargo, en algunas prácticas, los médicos y los gerentes de práctica dejan las evaluaciones de desempeño en un segundo plano, a menudo debido al tiempo involucrado y las dificultades de criticar a los empleados con los que trabajan estrechamente. Sin embargo, los beneficios de las evaluaciones de desempeño superan estos desafíos. Cuando se realizan como parte de un sistema de evaluación del desempeño que incluye un formulario de evaluación estándar, medidas estándar de desempeño, pautas para entregar retroalimentación y procedimientos disciplinarios, las evaluaciones de desempeño pueden hacer cumplir los límites aceptables del desempeño, promover el reconocimiento del personal y la comunicación efectiva y motivar a las personas a hacer todo lo posible por sí mismas y por la práctica.

## 4. HOJA DE RUTA Y PLAN DE ACCIÓN

Habiendo completado la evaluación de diagnóstico y habiendo identificado temas clave de preocupación o brechas de conocimiento en términos de apoyo a un negocio, su capacitador habrá podido establecer una hoja de ruta de capacitación sobre temas específicos relacionados con la evaluación del rendimiento de su negocio.

Como se describe en la Sección 2.2.2, la hoja de ruta de capacitación (ruta de aprendizaje) es una secuencia estructurada de actividades de capacitación propuestas para enseñar un tema. Si bien debe ser integral, también debe ser práctico, para organizar el aprendizaje en una serie de sesiones. Garantizará que los formadores no omitan contenidos cruciales por falta de tiempo y que los emprendedores logren fluidez en elementos clave del tema. Los pasos incluyen:

1. Establecer los objetivos derivados del **BIC para** la comprobación de las necesidades de diagnóstico de las PYME (ver Sección 2)
2. Establecer la hoja de ruta y el plan de acción seleccionando los elementos del módulo que se cubrirán y los plazos (véase la Sección 2)
3. Seleccionar pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de conferencias, material de lectura, ejercicios, etc.) (ver Sección 2)
4. Establecer secuencia: organizar temas en función de la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc. (ver Sección 2)
5. Confirmar el plan de acción y los hitos – KPI
6. Producto: evaluar el resultado obtenido

Habiendo entendido y demostrado cómo usar las diversas herramientas contenidas en el Módulo (pasos 1 a 4 anteriores), debe confirmar un conjunto de elementos de acción que incluya una línea de tiempo que indique: qué se debe hacer, por quién, cuándo y cómo. A continuación se proporcionan ejemplos:

### 4.1 Plan de acción

Qué	Quién	Cuando	Cómo
• Conocer las principales herramientas para medir el rendimiento del negocio	Promotor	2 semanas	Discutir con el emprendedor
Saber optimizar la estrategia de una organización a través de sistemas de	Promotor	6-8 semanas	Discutir con el emprendedor

medición del desempeño (como el Cuadro de mandos),			
• Para ayudarle a decidir sobre los precios de los productos, proporcionando toda la información sobre los costos, los factores de mercado y la rentabilidad	Promotor	6-8 semanas	Discutir con el emprendedor
•			
•			

Dicho plan de acción se proporcionará como un "take away" para el empresario en forma de folleto / infografía, proporcionándole así una guía práctica sobre las tareas a completar.

#### **4.2 Contramedidas**

- La cantidad total de salarios por desempeño no es alta, y los estándares aprobados no son razonables
- La estructura salarial de desempeño es desequilibrada e insuficiente los incentivos
- Falta de un sistema de distribución de evaluación del desempeño perfecto
- Es necesario mejorar el nivel de gestión del desempeño del decano

## 5 SEGUIMIENTO Y SALIDAS

Es importante que el entrenador/ formador/ consultor/ mentor supervise los resultados logrados en relación con la evaluación de diagnóstico original, la hoja de ruta y el plan de acción. Por ejemplo:

Tarea / Objetivo	Resultado (Fecha)
Desarrollar un formulario de evaluación	
Identificar las medidas de rendimiento	
Establecer pautas para la retroalimentación	
Crear procedimientos disciplinarios y de terminación	

## 6. APÉNDICES

N/A