



# Indicadores de productividad en una empresa

Imprescindibles para la gestión de equipos altamente eficaces



# Tabla de contenidos

<u>Introducción</u>	/ 3
<u>Primera parte: actividad</u>	/ 4
<u>Capítulo uno: actividad individual</u>	/ 5
<u>Capítulo dos: actividad por equipos</u>	/ 7
<u>Capítulo tres: actividad por proyecto</u>	/ 9
<u>Segunda parte: uso de aplicaciones</u>	/ 12
<u>Tercera parte: productividad</u>	/ 15
<u>Capítulo cuatro: productividad vs actividad</u>	/ 16
<u>Capítulo cinco: productividad por equipos</u>	/ 18
<u>Capítulo seis: productividad por proyecto</u>	/ 20
<u>Cuarta parte: tiempo medio de actividad</u>	/ 22
<u>Quinta parte: control horario</u>	/ 24

# Introducción

Este Ebook gira en torno al concepto de productividad empresarial y su cuantificación. Para ello se introducirán una serie de métricas, de indicadores empresariales, a través de los cuales es posible medir el nivel de productividad que tiene cada empresa.

Cada uno de estos indicadores trabaja con un procedimiento distinto y, desde los diferentes ángulos que abordan, permiten a la empresa adquirir visibilidad sobre diferentes aspectos relacionados directamente con la productividad y el desempeño, tanto de sus empleados a nivel individual, como de los equipos de trabajo.

Asimismo, sus beneficios pasan por ayudar a la empresa a adquirir una inteligencia que proporciona mayor eficacia en la toma de decisiones, gracias a las conclusiones que se pueden extraer de la interpretación de las gráficas y los resultados que reflejan.

Estas métricas aportan una visibilidad imprescindible para conocer si los comportamientos individuales de la plantilla, o de los equipos de trabajo que la componen están alineados con los objetivos estratégicos de la organización, en términos de actividad y productividad.

Además, también es posible determinar, a nivel de gestión de proyecto, si cada uno de los que se encuentran activos en la empresa se alinean con la estrategia y si son rentables o no, en otras palabras.

La empresa que mida estos indicadores conocerá con la antelación necesaria para poder actuar y corregir, si fuera necesario, la dedicación personal de cada empleado, su nivel de atención en una tarea, su grado de productividad diaria en relación con el tiempo de actividad y, por supuesto, si la persona cumple con su horario laboral. Lo mismo a nivel de equipos y de proyectos.

Pero lo que sobre todo aportan estas métricas es la posibilidad de investigar cuáles son realmente los procesos de trabajo internos dentro de la organización, para poder revisarlos si hubiese que introducir cambios y, si fuera el caso, poder medir los resultados una vez implementados.

En resumen, las métricas que se proponen aportan visibilidad sobre una serie de indicadores fundamentales para darse cuenta del nivel de productividad de una empresa a distintos niveles, y a partir de esos datos extraer conclusiones que permitan implementar cambios de mejora.

Aportan también inteligencia a la toma de decisiones. Tras el análisis de estas métricas es posible llevar a cabo una mejor y más efectiva gestión de personas y equipos en todos los aspectos relacionados con cargas de trabajo, que podrán repartirse de forma distinta, o que llevarán a redimensionar un departamento, introduciendo cambios que podrían incluso afectar a otros departamentos.

Por último, otro de los beneficios de estas métricas es que a la luz de sus datos es posible saber si un proyecto es rentable o no, desde el punto de vista inversión de tiempo, permitiendo a la empresa valorar si realmente los tiempos presupuestados se ajustan con los tiempos de trabajo efectivos y si, en definitiva, el cliente resulta rentable o no para la organización.

# Primera parte: actividad

La actividad es un indicador empresarial que representa en términos generales el tiempo diario que transcurre desde el momento en que la persona empieza a trabajar hasta el momento en que finaliza su trabajo. En definitiva, por actividad entendemos todas las horas que una persona está trabajando, lo que no tiene porqué coincidir con el horario laboral.

Llegados a este punto es necesario introducir este otro término, horario laboral, que no es sino el tiempo que transcurre desde que una persona entra en la empresa, hasta que sale de la empresa. En realidad no es un indicador, sino simplemente un parámetro que la empresa establece en cada caso y que tiene la cualidad de permanecer siempre invariable, por lo que puede servir para comparar los resultados que reflejan los indicadores que vamos a medir.

En este sentido, la diferencia de tiempo entre horario laboral y actividad serían las pausas que hace la persona, es decir, el tiempo que, pese a encontrarse físicamente dentro de la empresa, no se está dedicando a actividades productivas para la misma.

Con objeto de profundizar en estos conceptos y comprender mejor el grado de visibilidad que estas métricas nos permiten adquirir sobre la productividad de empleados, equipos de trabajo y proyectos, introduciremos tres indicadores que nos servirán de guía y a los que podremos acercarnos en la siguientes páginas:

- Actividad individual.
- Actividad por equipos.
- Actividad por proyectos.

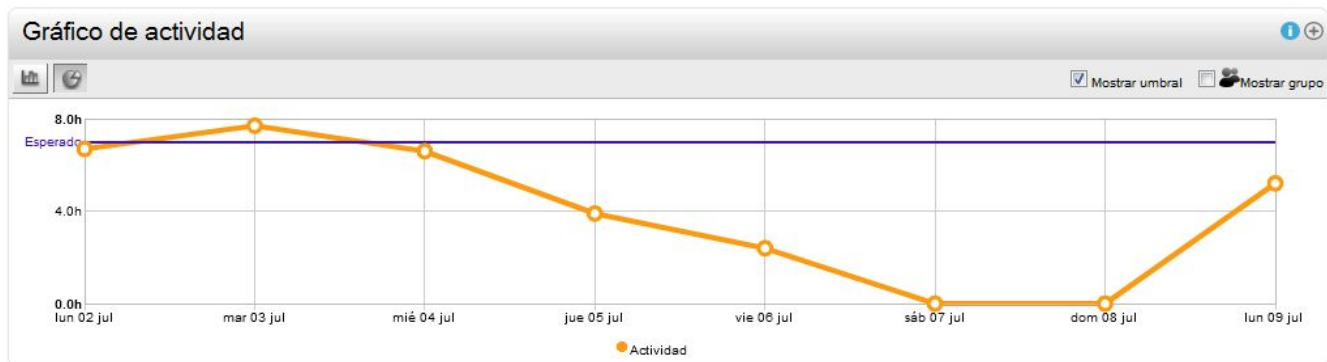
# Capítulo uno: actividad individual

## Concepto de actividad individual

La actividad individual es un indicador empresarial que refleja la suma de horas que una persona permanece en el puesto de trabajo, desde que llega por la mañana a la empresa hasta que sale al final de su jornada laboral. El resultado de la suma de horas de actividad individual puede ser distinto al horario laboral, como ya se ha comentado, debido al hecho de que la actividad refleja el tiempo real que se está trabajando que no suele coincidir al 100% con el tiempo de permanencia en la empresa.

## Ejemplo real

El ejemplo muestra el gráfico correspondiente a una empresa que ha usado este indicador entre el 2 de julio y el 9 de julio. La información que nos aporta corresponde a la actividad diaria de un empleado, representada por la línea naranja. Como puede observarse los datos comienzan por 6,7 horas; 7,7 horas, etc.



La línea azul del mismo gráfico muestra la actividad esperada por la empresa para esa persona. Lo que espera la organización es que el trabajador esté en la empresa 7,30 horas y que trabaje 7,30 horas, aunque el horario laboral sea de 8 horas. Cabe comentar que esta es una perspectiva bastante realista en el sentido de que aunque el horario fijado para la jornada laboral es de ocho horas diarias, la empresa sabe que siempre va a haber pequeñas pausas, interrupciones, interacción del empleado con otras personas, por lo que difícilmente se podría llegar a las ocho horas de trabajo en circunstancias normales.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

El beneficio que este indicador aporta a una empresa que lo está midiendo es la posibilidad de saber si las personas cumplen con las horas de actividad que se espera que estén trabajando o si no lo hacen, y en este segundo caso, en qué medida difieren ambos valores. Una vez que la organización ha definido las horas en las que el empleado tiene que estar en la empresa y trabajando, este indicador funcionaría como una cámara que graba las horas que se trabajan efectivamente.

## Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

La inteligencia que le da a las empresas que tienen métrica sobre este indicador sería:

- Como inteligencia de negocio, este indicador permitiría tomar decisiones relativas al personal, al conocer qué trabajadores están trabajando y quiénes no.
- También ayudaría a la empresa a la hora de tomar medidas para corregir excesos de carga sobre aquéllos trabajadores que trabajan más de lo esperado, excediendo su actividad del horario laboral, puesto que este dato también quedaría de manifiesto.

# Capítulo dos: actividad por equipos

## Definición de actividad por equipos

Es un indicador empresarial que pone de manifiesto el tiempo, medido en horas, que los equipos de trabajo están activos y trabajando efectivamente dentro del horario laboral fijado por la empresa.

## Ejemplo real

El ejemplo concreto que refleja el gráfico es el del equipo de marketing de una empresa compuesto por dos personas. Los resultados que nos proporciona corresponden a un periodo de los dos días, en los que se ha medido la actividad de este equipo: el 3 y el 4 de julio.



Fecha	Actividad	Actividad avg.	TMA
mié 04 jul	13h 45m 04s	6h 52m 32s	0h 00m 35s
mar 03 jul	17h 03m 28s	8h 31m 44s	0h 01m 13s

El primero de los días la actividad acumulada del grupo es de 17 horas 3 minutos y 28 segundos, mientras que al día siguiente los resultados obtenidos (segunda columna: “Actividad”) reflejan un importante descenso, bajando hasta 13 horas, 45 minutos y 4 segundos. Este indicador está sumando las horas de actividad de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo, que en este caso eran sólo dos personas.

Vemos también que en la tercera y cuarta columna de este gráfico aparecen otros resultados. Corresponden a la media de actividad individual por persona (tercera columna: “Actividad avg.”) y el tiempo de actividad medio (TMA) del grupo durante este periodo (cuarta columna: “TMA”), que puede ser un indicador de concentración de las personas, concepto que desarrollaremos más adelante. Todos los valores que se muestran reflejan los resultados diarios.

# Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

Los principales beneficios para una empresa que tiene métrica sobre este indicador serían:

- Saber cuándo un grupo no tiene tanto trabajo como espera la empresa.
- Saber cuándo un grupo está, por el contrario, sobrecargado.
- Saber si la actividad media del equipo de trabajo (la que se refleja en la segunda columna) está alineada con lo que espera la empresa.
- Saber si la actividad individual que se muestra en la tercera columna del gráfico se alinea con la esperada o establecida por la empresa.

## Inteligencia que este indicador aporta a la empresa

La inteligencia empresarial que aporta la luz de los datos reflejados por este indicador pasaría por la toma de decisiones, que podría:

- Llevarse a cabo a tiempo y antes de que la desviación sea mayor a nivel de equipo de trabajo.
- Llevarse a cabo a tiempo y antes de que la desviación sea mayor a nivel individual.
- Ser más precisa gracias a una mejor comprensión de las causas de dicha desviación.
- Obtener mejores resultados gracias a la implantación de las medidas adecuadas.
- Poder controlar si las medidas implantadas funcionan como se esperaba.



# Capítulo tres: actividad por proyecto

## Definición de actividad por proyecto

El indicador empresarial “actividad por proyecto” muestra el tiempo invertido en cada proyecto para un rango de fechas. Los resultados pueden verse a nivel individual o a nivel de grupo. Este indicador permite ver el número exacto de horas que se han dedicado a cada proyecto en concreto, tanto individualmente como por equipos.

## Ejemplo real

El ejemplo que se refleja en el gráfico muestra el caso de una empresa que mide la actividad durante el mes de enero para uno de sus proyectos, concretamente el de E-Commerce. Puede verse que de todas las horas de actividad llevadas a cabo a lo largo del mes, las que se han dedicado al citado proyecto suponen un 80% del total.



Cabe decir que, aunque en este caso concreto el periodo tomado para obtener la métrica ha sido de un mes, también pueden tomarse como referencia plazos de tiempo más amplios, como un año, o mucho más pequeños, como un día. Todo dependerá de las necesidades de la empresa que está utilizando el indicador.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

Son muchos los beneficios para una organización de tener métrica sobre este indicador:

- Conocer en qué proyecto se invierte más tiempo.
- Saber si realmente se emplea más tiempo en el proyecto activo más importante.
- Comprobar si está alineada la estrategia con la ejecución.
- Contabilizar de forma exacta las horas invertidas en un proyecto. Un dato especialmente útil para todas aquellas empresas, como despachos de abogados, agencias de diseño, ingenierías o estudios de marketing; que facturan por proyecto.
- Comparar el tiempo real empleado en el proyecto con el tiempo presupuestado inicialmente.
- Controlar los tiempos empleados en el proyecto, para poder gestionar adecuadamente a los equipos.

# Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

Por todo ello, puede concluirse que la inteligencia que da a la empresa tener este indicador consistiría en:

- Darse cuenta de la existencia de desviaciones entre lo previsto y lo real.
- Indagar el porqué de esas desviaciones.
- Poner las herramientas y medios necesarios para poder corregirlas de forma efectiva.

En resumen, este indicador permite conocer por qué no se cumplen las previsiones y saber si los presupuestos son los adecuados. A nivel individual, permite tener datos del tiempo que invierten los empleados del mismo equipo de trabajo, permite saber por qué uno trabaja más que el otro.

Todo esto ayuda a detectar problemas de gestión individual del trabajo o directamente averiguar quién es más competente que otro, con la antelación suficiente para poder destinar al que no es competente a otro proyecto o ayudarle proporcionándole las herramientas que le harán más sencillo su desempeño o mediante un coaching, si el problema de fondo es la motivación.

Sin estas métricas la empresa no puede anticiparse a los problemas, pierde tiempo de reacción, y empieza a poner medidas cuando ya ha pasado el problema, sin antelación, o, lo que es lo mismo, sin margen de tiempo para corregir desviaciones.

# Segunda parte: uso de aplicaciones

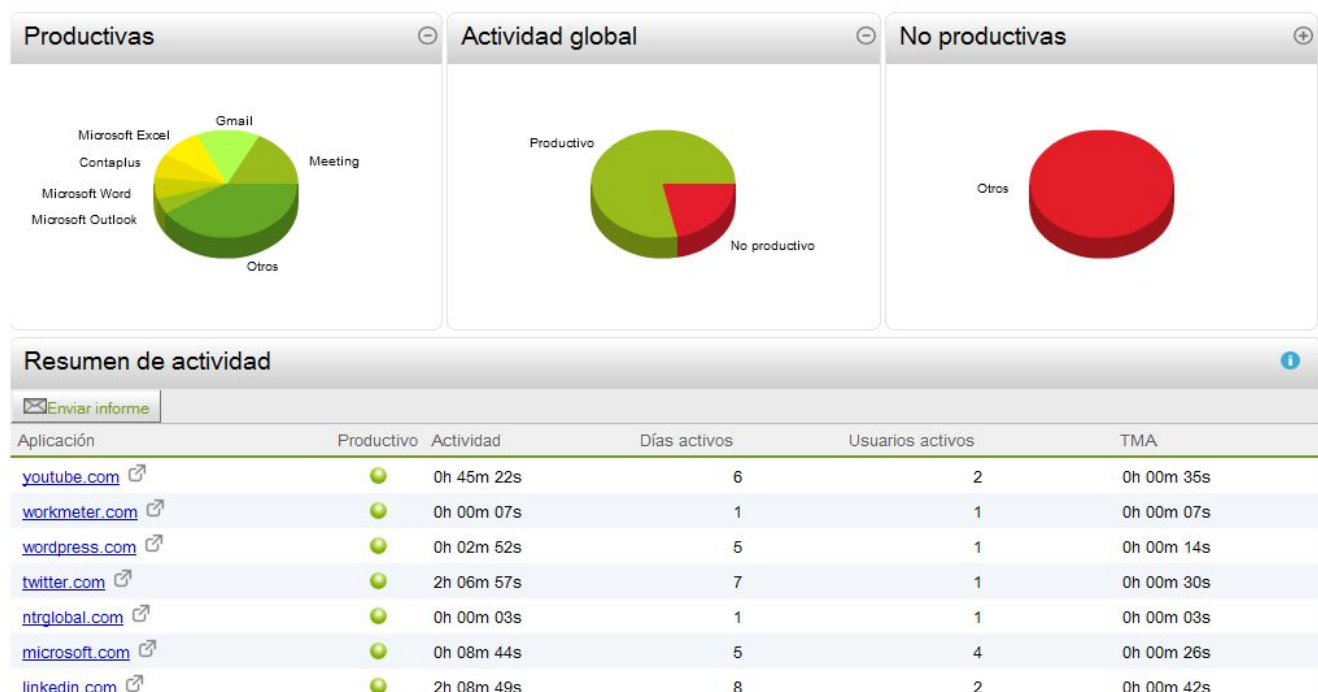
## Definición de uso de aplicaciones

Este indicador empresarial nos muestra no sólo un listado exhaustivo de todas las aplicaciones que se usan dentro de una organización, sino que también refleja el tiempo que se ha dedicado a cada una de ellas en particular.

## Ejemplo real

El gráfico representa un ejemplo real en el que se muestran todas las aplicaciones que se han usado en la empresa durante el periodo de tiempo que se ha filtrado. Este indicador “uso de aplicaciones” refleja el tiempo real que se ha dedicado a cada una de las aplicaciones.

El gráfico del cuadro de la izquierda representa todas las principales aplicaciones marcadas como productivas por la empresa que han sido usadas a lo largo del periodo medido. Estas aplicaciones tienen la consideración de productivas ya que están directamente relacionadas con el trabajo que desempeñan los empleados en la organización.



Del mismo gráfico obtenemos también otra información, muy útil de cara a la toma de decisiones, que es la proporción entre el uso de aplicaciones productivas (en verde) y no productivas (en rojo), tal y como se muestra en el gráfico central. En él se puede ver una comparativa de la proporción de tiempo empleado en aplicaciones productivas y en no productivas para un periodo de tiempo determinado.

Así como el primer gráfico sólo muestra la distribución del tiempo por aplicaciones productivas; el segundo refleja tanto el tiempo que se usa en aplicaciones productivas, aquéllas necesarias para desempeñar el trabajo; como el que se emplea en las consideradas como no productivas, que no son otras que las que la organización no considera necesarias para el trabajo en la organización en general o para un proyecto en particular.

De las aplicaciones productivas podemos ver el detalle de cada una, como en este caso concreto vemos Gmail, Contaplus o Excel; mientras que de las no productivas sólo se ve el tiempo global y no el detalle de las aplicaciones.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

Los mayores beneficios que la empresa obtiene de este indicador son los siguientes:

- Aporta visibilidad sobre todas las aplicaciones productivas que se están utilizando en la empresa, relacionadas con el tiempo empleado en cada una de ellas.
- Permite obtener una información muy precisa acerca de cuáles son las aplicaciones más utilizadas y la proporción en que aplicaciones productivas y no productivas ocupan la dedicación de los empleados.
- Permite comprobar si realmente están amortizando las inversiones que han hecho en herramientas (información especialmente útil en el caso de ingenierías y empresas que tienen que invertir en aplicaciones muy costosas para poder hacer su trabajo).
- Permite comprobar si se están empleando las herramientas recomendadas para el desempeño de un trabajo. Por ejemplo, en el caso de un departamento en el que se ha invertido en un CRM, permitiría comprobar si el equipo comercial está dedicando gran parte de su actividad en trabajar con este CRM en vez de hacerlo con el Excel, como se había hecho hasta la incorporación de la nueva herramienta recomendada.

## Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

La inteligencia que aporta a la organización el indicador “uso de aplicaciones” supone precisamente:

- Saber si se están empleando o no las aplicaciones y herramientas que se han puesto a disposición de cada individuo o de cada equipo de trabajo.
- Investigar si la falta de uso de una determinada aplicación es debida a falta de formación o falta de información, ya que las dificultades para acceder al uso de una determinada herramienta también se ponen de manifiesto con estos gráficos.
- Poner remedio a tiempo a cualquier infrautilización de las herramientas recomendadas.
- Averiguar si se da el caso de sobre-utilización de alguna herramienta. (Muchos de nuestros clientes se quejan de que el tiempo empleado en el correo electrónico es altísimo. Y es que hay herramientas como ésta que aunque se consideran productivas por definición, resultan improductivas si su uso es excesivo).
- Poder tomar las medidas adecuadas en los casos de sobre-utilización en que sea necesario.
- En definitiva, tener la capacidad de mejorar las pautas en la forma de comportamiento y forma de trabajar de personas y equipos con la suficiente antelación.



# Tercera parte: productividad

El concepto de productividad empresarial pasaría por evaluar la proporción de tiempo dedicado a actividades que la empresa considera como productivas, de todo el tiempo que, dentro del horario laboral establecido, se dedica a la actividad (concepto visto anteriormente).

Tal y como veremos a continuación, es posible medir la productividad individual, la productividad de un equipo de trabajo y de cada uno de sus miembros, y también se puede cuantificar la productividad destinada a un proyecto en concreto o a cada proyecto activo dentro de la empresa y en relación con los demás.

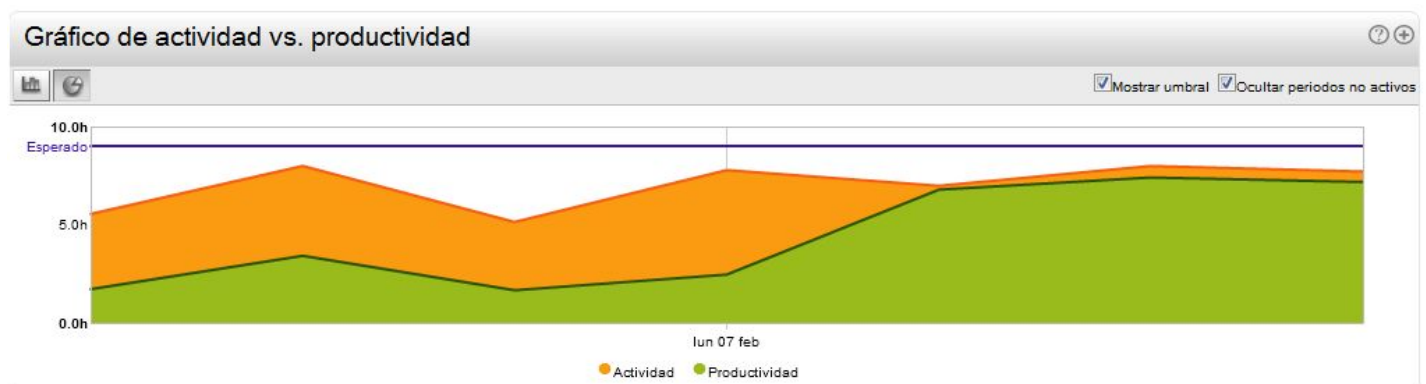
# Capítulo cuatro: productividad vs actividad

## Definición de productividad vs actividad

El indicador empresarial productividad vs actividad muestra la diferencia entre las horas totales de actividad diaria y las horas de actividad que se han dedicado al uso de herramientas productivas. Pone de manifiesto el número de horas dedicadas a actividades productivas para la empresa.

## Ejemplo real

En el gráfico vemos un ejemplo práctico de cómo se mostraría este indicador en una empresa que lo ha medido para un periodo de ocho días. La franja de color naranja representa la actividad durante el periodo definido mientras que la franja verde representa la productividad, es decir, el tiempo dedicado a actividades productivas dentro del total del tiempo en la empresa.



En este caso vemos que la productividad al principio del periodo era de 1,72 horas mientras que la actividad diaria ese mismo día era de 5 horas 56 minutos (un índice de productividad bajísimo). A



medida que transcurren los días, se puede comprobar que la productividad va aumentando hasta casi alinearse completamente con la actividad a llegar al final del periodo.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

El principal beneficio que este indicador nos reporta es:

- Permite identificar, al poner de manifiesto muy claramente, cuándo hay equipos o personas que no dedican su tiempo a actividades productivas para la empresa.
- Permite a la empresa conocer qué empleados, pese a estar presentes en la oficina, están empleando su tiempo en actividades no productivas para la empresa.
- Permite a la empresa conocer qué equipos de trabajo están empleando su tiempo en actividades no productivas para la empresa.
- Ayuda a comprobar cuando la productividad real de la empresa se aleja de la esperada, desviando la alineación.

## Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

A nivel de inteligencia:

- Dota a la empresa de visibilidad, con la antelación necesaria, sobre la alineación entre realidad y objetivos estratégicos en términos de productividad y actividad.
- Permite identificar qué personas o qué equipos no están siendo productivos para poder poner solución a tiempo, tal y como se hizo en el caso que se muestra en el ejemplo. En él se proporcionaron una serie de herramientas informáticas que ayudaron al personal en su desempeño, al mismo tiempo que se les motivó para que centrasen su dedicación en actividades productivas, dejando a un lado las no productivas.
- Permite controlar si las medidas correctoras que se han implementado están logrando resultados eficaces.

# Capítulo cinco: productividad por equipos

## Definición de productividad por equipos

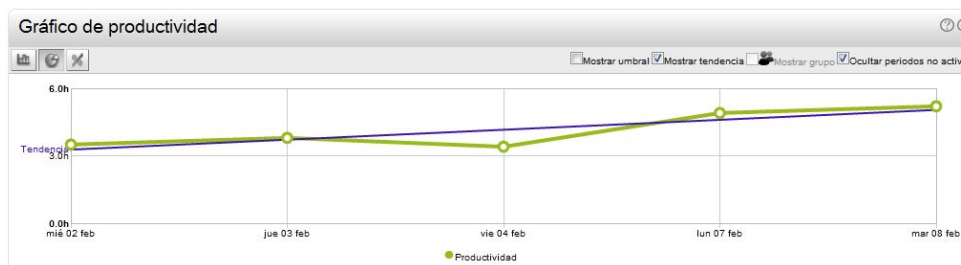
Productividad por equipos es un indicador empresarial que pone de manifiesto el tiempo productivo de los equipos de trabajo respecto de su actividad. Representa la suma del tiempo que el grupo de trabajo ha dedicado a actividades consideradas como productivas por la organización.

## Ejemplo real

En este ejemplo se muestra la suma del tiempo productivo de un equipo de trabajo a lo largo de 6 días, que es el periodo en que la empresa ha estado midiendo este indicador.

Como puede verse, el periodo inicia con una productividad del grupo de 3 horas 50 minutos, que termina siendo, al cabo de los 6 días, de 5 horas y 20 minutos de productividad, es decir, de tiempo que el equipo de trabajo ha empleado en llevar a cabo actividades productivas.

Al contrario que el indicador anterior, productividad vs actividad, la medida que éste nos proporciona sería de tipo comparativo, no de términos absolutos. Es decir, que para poder sacar conclusiones desde el punto de vista de inteligencia empresarial, sería necesario fijar una productividad esperada, ya que con este dato podríamos comparar ambos valores.



Lo que sí podemos obtener, a la vista de los datos que proporciona este indicador, es la tendencia existente en términos de productividad por equipos. La línea azul que se ve en el gráfico muestra una tendencia ascendente, que en este caso corresponde al citado equipo de trabajo, del Departamento de producción de la empresa que ha realizado la medición. Tras un periodo de seis días puede comprobarse que se ha obtenido una visible mejora tal y como refleja la gráfica.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

Los dos principales beneficios de tener métrica sobre este indicador son:

- Permite a la organización conocer las tendencias en cuanto a productividad.
- Aporta una visibilidad continua sobre la productividad en la empresa, por lo que puede determinarse en cualquier momento si ésta aumenta, disminuye o si se mantiene a lo largo de un periodo.

## Inteligencia que aporta a la empresa

A nivel de inteligencia, las mayores ventajas de contar con información de este tipo serían:

- La posibilidad de tomar decisiones que permitan actuar sobre las tendencias.
- Que los datos que este indicador pone de manifiesto facilita la comprensión de las circunstancias que motivan los hechos.
- Esta información ayuda a la hora de emprender acciones tanto a nivel del equipo o como a nivel individual sobre algún o algunos de los miembros del mismo.

# Capítulo seis: productividad por proyecto

## Productividad por proyecto: concepto

Este indicador empresarial nos muestra la productividad empresarial ya que refleja, de todo el tiempo invertido en un proyecto, la proporción que se ha dedicado a actividades productivas.

De hecho, uno de los indicadores vistos anteriormente, actividad por proyecto, mostraba el tiempo total invertido en un proyecto. Sin embargo, la información que nos brinda este indicador va más allá y pone de manifiesto, del total del tiempo invertido en un proyecto, qué parte se ha dedicado realmente a trabajar en actividades productivas. Antes era actividad por proyecto y ahora es actividad productiva por proyecto.

Este indicador nos permite conocer la distribución por proyecto del tiempo efectivamente productivo en la empresa. De esta forma accedemos a una información necesaria: cuánto tiempo productivo se le está dedicando a cada proyecto que hay activo en la empresa.

## Ejemplo real

En este ejemplo vemos que la gráfica revela que la actividad total es de 170 horas y 56 minutos, mientras que la productividad tan sólo alcanza un valor de 158 horas y 14 minutos.



Estas cifras son frecuentes, ya que siempre es más baja la productividad que la actividad y por eso hay que intentar que ambas tendencias se alineen. De esta manera, trataremos de que la diferencia entre actividad y productividad disminuya, reduciendo la dedicación a actividades no productivas, lo que aumentaría la porción de tiempo efectivamente utilizado en actividades productivas, con su directa incidencia sobre los totales de productividad.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

Los beneficios que la medida de este indicador reportan, desde un punto de vista empresarial serían:

- Permitir ver el estado de alineación de actividad y productividad.
- Permitir comparar la productividad de los distintos proyectos activos en la empresa.
- Poder valorar si los proyectos activos de mayor importancia cuentan realmente con mayor dedicación, lo que se traduciría en mayor tiempo de dedicación a actividades productivas por parte de los individuos o equipos de trabajo destinados a ese proyecto (mayor productividad).

## Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

La inteligencia empresarial que brinda este indicador es:

- La posibilidad de detectar si hay un problema global en la organización.
- La posibilidad de discernir si se trata un problema concreto de un proyecto en particular.
- La capacidad de elegir la mejor solución posible a la falta de alineación entre actividad y productividad dependiendo de la situación.

# Cuarta parte: tiempo medio de actividad

## Definición del indicador tiempo medio de actividad

El tiempo medio por actividad (TMA), es un indicador empresarial que nos permite ver el tiempo en el que se trabaja con una aplicación de forma ininterrumpida. Puede mostrar las interrupciones, pero, sobre todo, muestra los cambios de una aplicación a otra.

Si el empleado desempeña un trabajo en el ordenador y de golpe recibe una llamada o se acerca un compañero a consultar algo, habría una interrupción porque entraría una nueva actividad. También si tiene que parar para consultar algo en internet, aunque esta actividad también se lleve a cabo en el ordenador y sin moverse del puesto, estaría considerada como un cambio de actividad.

Este indicador no sólo tiene en cuenta las interrupciones en sí, sino que también contabiliza los cambios de actividad a los que a veces el trabajador se ve obligado, que quedarían igualmente reflejados.

## Ejemplo real

En el gráfico del ejemplo, que corresponde a una empresa que está midiendo este indicador durante un periodo de dos días, puede verse día a día el tiempo de actividad media de una persona, que se mide en segundos.

El gráfico muestra que el primer día del periodo medido el tiempo de actividad media era de 51 segundos, siendo el pico más alto un tiempo de actividad media de 3 minutos y 19 segundos, que, por otra parte es una cifra altísima y que se da en muy raras ocasiones.



A lo largo de todo el periodo el TMA suele oscilar entre los 40 y los 60 segundos. El valor de TMA es siempre mucho más bajo de lo que la gente se espera. Las cifras suelen sorprender a todo el mundo ya que resulta difícil de creer que se está menos de 1 minuto haciendo lo mismo.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador

Principalmente los beneficios que reporta la medida de este indicador son para el empleado mismo:

- Ver los datos reales de su trabajo reflejados en las gráficas le permite poder analizar lo que está haciendo.
- Puede también constatar los resultados mostrados por el TMA viendo cómo usa las aplicaciones, gracias a los gráficos que ilustran los datos obtenidos mediante otros indicadores.

De esta forma cada individuo puede ver cómo usa su tiempo para ser consciente de cómo lo gestiona. Así es más probable que aplique técnicas de productividad personal para intentar mejorar, ya que no todo son interrupciones de los demás, sino que muchas veces son propias.

El ejemplo más común está relacionado con el uso compulsivo del correo electrónico, interrumpiendo sistemáticamente cualquier otra actividad que se está llevando a cabo, cuando la realidad es que sería suficiente comprobar los emails al llegar al trabajo y no volverlo hacer hasta poco antes de salir de la empresa. Si el empleado gestiona mejor su tiempo, también la organización se beneficia de ello.

## Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

Pero este indicador también supone una serie de beneficios para la organización que repercuten directamente en la inteligencia que le aporta:

- Permite detectar qué individuos, equipos o departamentos tienen un TMA muy bajo.
- Posibilita el que la empresa pueda informarse previamente de a qué circunstancias obedecen esas interrupciones causantes de los bajos niveles de TMA. Porque hay que tener en cuenta también que cada vez que alguien interrumpe lo que hace hay un tiempo que se pierde también cuando se vuelve, hasta que la persona puede alcanzar de nuevo el nivel de concentración en la tarea que tenía antes de la interrupción.
- Permite tomar las medidas adecuadas en cada caso, al tener una información más precisa sobre los sujetos y las causas que necesitan mejorar.
- Permite controlar si las mejoras que se esperan tras aplicar los procedimientos de corrección tienen lugar o no.

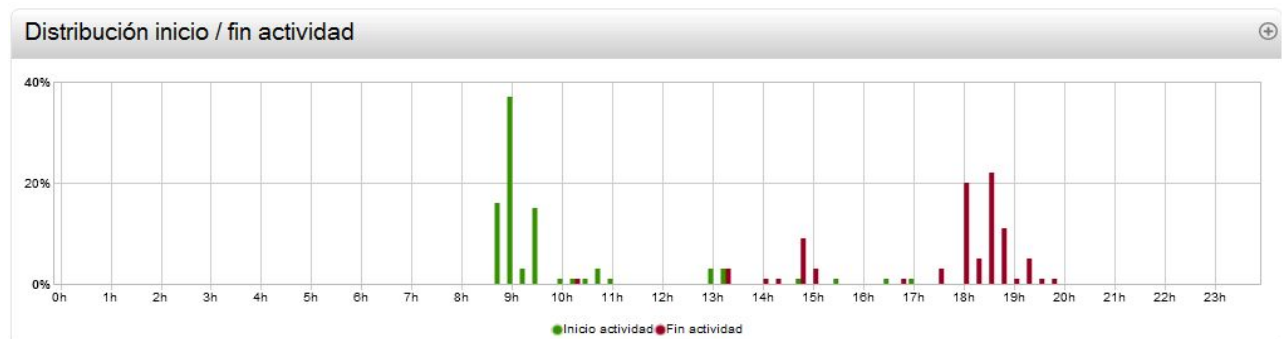
# Quinta parte: control horario

## Control horario: concepto

Es un indicador empresarial que mide exclusivamente la hora de entrada y de salida de cada individuo a la empresa, relacionándola con el tiempo transcurrido desde que cada persona enciende el ordenador hasta que lo apaga.

## Ejemplo real

El ejemplo real muestra lo sucedido en la empresa que ha realizado la medición durante un período de veintitrés días. Puede verse la evolución en los horarios de entrada y salida de las personas. En verde se muestran las horas de entrada y en rojo las de salida.



Lo que muestra el pico más alto de la gráfica de color verde es que este equipo de trabajo en concreto empieza a trabajar el 37% de los días a las 9 h de la mañana. Aunque los resultados que pone de manifiesto la gráfica pueden sorprender al tratarse de una empresa de tamaño pequeño, la realidad es que en organizaciones grandes esta distribución es muy normal, de hecho es la que se conoce como campana de Gauss.

Como puede observarse en la misma gráfica, lo mismo sucedería con el horario de salida, su distribución y evolución.

## Beneficios que conlleva hacer el seguimiento de este indicador



Los principales beneficios de este indicador son los siguientes:

- Permite a la empresa ver si la gente respeta el horario laboral establecido.
- Permite a la empresa descubrir cuando algún empleado o algún equipo de trabajo está obligado a permanecer en la empresa más horas de la cuenta.
- Posibilita a la organización compensar las horas extras, si cuenta con una política de ese tipo, ya que los datos aportados por el indicador permitirían hacer un cálculo para compensarlas.

## Inteligencia que aporta en la toma de decisiones

La inteligencia empresarial que aporta este indicador podría resumirse en un punto muy importante, el control:

- Gracias a la visibilidad sobre el control horario la empresa puede comprobar si realmente se aplican las mejoras o correcciones sobre cada uno de los otros indicadores, ya que en ese caso, los resultados que se obtienen de éste también mejoran.

Cuando una empresa tiene visibilidad sobre todos los indicadores mencionados hasta ahora y actúa sobre ellos de manera efectiva, el resultado se refleja en este indicador. Se pone de manifiesto que el personal sale a la hora porque ya ha cumplido con todas las obligaciones dentro de la jornada laboral sin necesidad de permanecer más tiempo del establecido.

Esta dinámica supone un beneficio para el trabajador y también para la empresa, ya que se evitan frustración, desmotivación y otros problemas similares que, a la larga, resultarían en improductividad.