

Los secretos de la eficiencia empresarial

Las claves de un proyecto que optimiza tu negocio



Tabla de contenidos

1. *Introducción*
2. *Principales retos para optimizar la eficiencia empresarial y el tiempo de trabajo*
3. *Beneficios de la optimización del tiempo*
4. *Puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial*
5. *Acompañamiento a personas y equipos para la mejora de su desempeño laboral*
6. *La tecnología para el diagnóstico del tiempo de trabajo*
7. *Indicadores de la eficiencia empresarial*
8. *Conclusiones*

1. Introducción

Eficiencia no es lo mismo que eficacia. Mientras que este último concepto hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado o previsto, el primero implica la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Podríamos resumir que, eficacia se reduce al fin mientras que, con el término eficiencia se habla de los medios pero siempre con orientación a un objetivo de ajuste que implica una optimización del aprovechamiento. Se puede ser eficiente sin ser eficaz y del mismo modo, también es posible ser eficaz sin ser eficiente, aunque lo ideal es una combinación de ambas cualidades.

Las organizaciones buscan la excelencia empresarial y esta sólo se alcanza a través de la eficiencia. Existen varias maneras de conseguir que este objetivo se haga realidad:

- Teniendo en cuenta a las personas.
- Potenciando un modelo en el que las interacciones y la confianza entre los integrantes de la organización sea el motor de la compañía.
- Logrando el compromiso de las personas, especialmente en negocios intensivos en capital humano.
- Garantizando el diseño eficiente de la organización y sus roles, la colaboración y la gestión del talento.

En la práctica, el modo de llevar a cabo este tipo de acciones para incorporar todos estos aspectos a programas de mejora de la eficiencia.

La eficiencia en las empresas españolas

La productividad en España es inferior a la de casi todos los países europeos (excepto Portugal y Polonia), su eficiencia no es tampoco destacable y, sin embargo, los españoles estamos entre los trabajadores que más horas pasan en la oficina. Nada menos que una media de 1.780 horas por año, según datos del Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) y de la OCDE, en España.

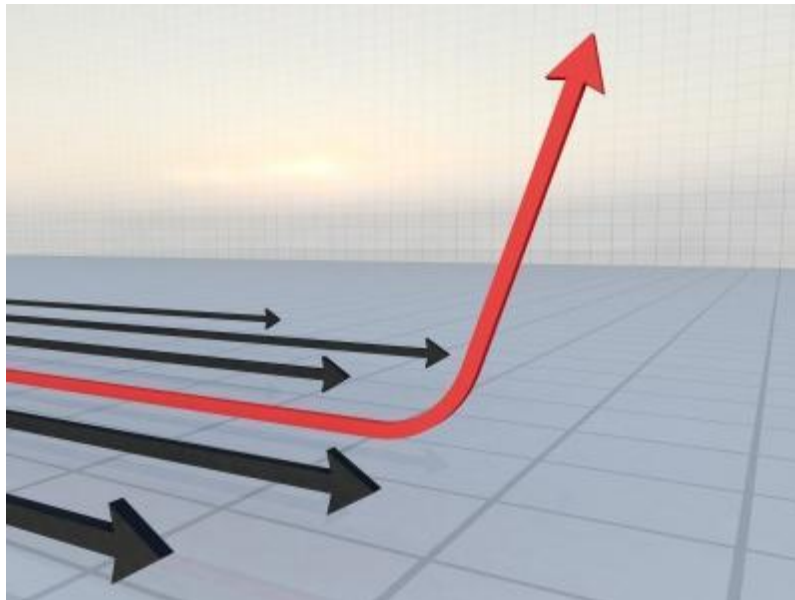
Esta cifra astronómica sólo la superan Japón con 1.790 horas, Estados Unidos con 1.800 horas y

Corea del Sur con 2.100 horas. Tres países que alcanzan cotas de productividad superiores a las nuestras, por otra parte.

Dentro del continente europeo, estas jornadas laborales no son la tónica general. Por ejemplo, en el Reino Unido su media está en torno a las 1.630 horas, muy similar a la de Suecia con 1.600 horas. Los países centroeuropeos bajan el listón: Francia 1.540 horas, Alemania 1.410 horas y Holanda 1.390 horas. Incluso otros países del Sur de Europa tienen un horario laboral más razonable, como es el caso de Italia con 1.560 horas.

La permanencia en la oficina y el figurar en el puesto de trabajo, una costumbre muy española, nos aleja de la productividad, que se basa en:

- Un mejor aprovechamiento del tiempo.
- Mayor calidad de la actividad realizada.
- Eficiencia empresarial positiva.



Créditos fotográficos: "[Chart](#)" by Danilo Rizzuti

Las claves de la eficiencia

Rendimiento y productividad son factores necesarios para garantizar el éxito de una empresa. Sin embargo, el mantenimiento de ese nivel es el resultado de un proceso de acumulación de buenas

decisiones y de trabajo riguroso, un esfuerzo que involucra a todos y requiere de compromiso.

La intuición, la improvisación y la suerte quedan fuera de este ámbito. En cambio, son requeridos profesionales competentes que aporten valor al negocio, una cultura de empresa sostenible y fuente de pensamiento unificado y la implementación de buenos hábitos laborales inspirados en la disciplina. Son las claves de la eficiencia y el punto de partida de la generación de las condiciones óptimas para garantizar la satisfacción en empleados, clientes, proveedores, distribuidores y toda la red de contactos del negocio.

Reconocer una empresa eficiente es sencillo, ya que todas las que lo son presentan los siguientes atributos básicos:

- Creación de valor y generación de riqueza.
- Definición clara de objetivos y adecuación de planes para garantizar su consecución.
- Forma sistemática de operar aplicada a procesos y sistemas, orientada a resultados positivos.
- Conocimiento y preocupación por satisfacer las necesidades expectativas y deseos de sus clientes.
- Diseño de planes de desarrollo y mejora continua.
- Fomento de los programas de motivación laboral.
- Promoción del desarrollo profesional de los equipos de trabajo.

Cuando una empresa alcanza la eficiencia, su principal objetivo y su prioridad ha de ser mantenerse y seguir creciendo. Para ello es necesario el compromiso de todas las partes y el diseño de una estrategia sobre la que continuar progresando.

2. Principales retos para optimizar la eficiencia empresarial y el tiempo de trabajo

La eficiencia empresarial no depende del número de horas trabajadas, sino del aprovechamiento que se ha hecho de cada una de ellas en base a una buena planificación.

La organización eficiente del trabajo, unida a la capacidad y responsabilidad del trabajador impulsan la eficacia en los procesos, ayudando a acercarse cada vez más al objetivo de lograr una organización eficiente.

El rendimiento individual no se calcula en función de la duración de la jornada, la cantidad de horas extras o el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo. Marcharse a casa después de que se haya ido el jefe tampoco garantiza buenos resultados, en lo que a productividad se refiere. Hace falta resetear la mentalidad tradicional y dejarse inspirar por los nuevos valores que la realidad laboral demanda:

- Evolucionar hacia un modelo basado en la calidad, no en el volumen ni la cantidad.
- Buscar la satisfacción laboral y la motivación de la plantilla.
- Fomentar un clima organizacional sano.
- Cuidar y mostrar la preocupación por la mejora de las condiciones higiénicas y su control.
- Propiciar el reconocimiento.
- Mejorar la comunicación.

Esta transformación es tan necesaria que se debe abordar como una prioridad en todas las empresas. Alcanzar a la competencia, mantener posición de mercado y aumentar las tasas de productividad depende de ello. Pero este cambio, no hay que olvidarlo, también conlleva un impacto muy positivo en la sostenibilidad empresarial, la imagen corporativa que se proyecta al exterior y el ambiente laboral.

Las personas son el activo más importante de cualquier empresa y las políticas deben centrarse en ellas, partir de ellas y crecer con ellas. Son los individuos que componen una organización

quienes van a determinar, en base a los valores corporativos y su proyección, la cultura de la empresa, su funcionamiento, la efectividad y el futuro del negocio.



Créditos fotográficos: "Business People Working Late" by bplanet

Los desafíos a los que se enfrentan las empresas

A pesar de los esfuerzos, por parte de la organización y por parte de las personas, existen desafíos a los que hay que enfrentarse para poder alcanzar los objetivos de eficiencia planteados. Algunos dependen de la empresa directamente, otros provienen del propio individuo y sus hábitos, y también hay algunos que escapan al control de ambos.



Los ejemplos más habituales son:

- Interrupciones.
- Alertas constantes.
- Multitarea.
- Abuso o mal uso del correo electrónico.

Todos ellos dificultan una buena gestión del tiempo haciendo que los minutos se escapen, alejándonos de nuestras metas y minando nuestra motivación. En definitiva, un cúmulo de causas que terminan por afectar a los resultados de la empresa.

Para evitar que esto suceda hay que optimizar el tiempo de trabajo.

Aumentar la eficiencia y productividad de la organización depende de:

- Establecer **procesos de gestión y de mejora continua** definiendo objetivos y criterios de productividad.
- **Tomar conciencia de dónde están los ladrones de tiempo**, las interrupciones y las malas prácticas, para gestionarlas y minimizarlas.
- Disponer de un sistema que permita **obtener métricas objetivas** y automatizadas que muestren cómo se distribuye el tiempo de trabajo de acuerdo con las prioridades establecidas.
- Definir el conjunto de medidas que, articuladas de forma coherente y desde una visión sistémica, servirán para **multiplicar los niveles de productividad** en la organización e impactar positivamente en el negocio.

En definitiva, se trata de actuar sobre **la estructura de la empresa**, garantizando:

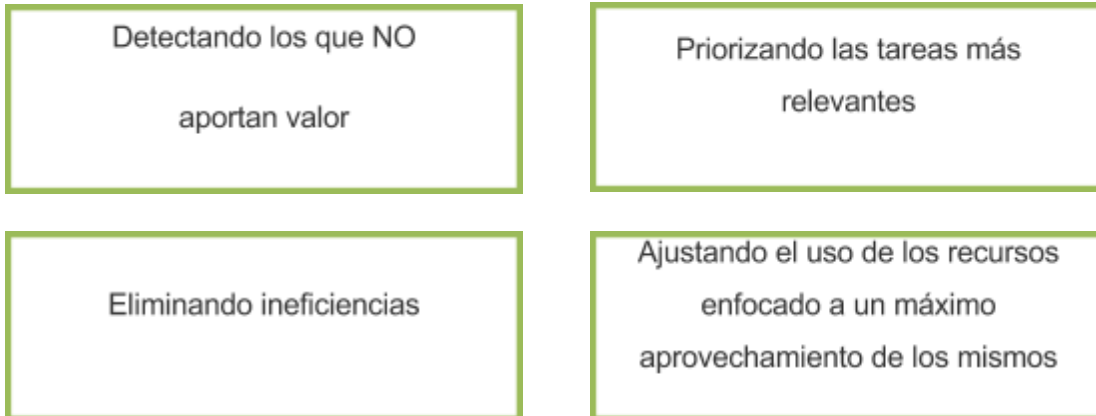
Buenas Comunicación

Transparencia

Autonomía

Corresponsabilidad

Y también **sobre los procesos**:



De esta forma es posible lograr un modelo de eficiencia empresarial que garantice:

- Conseguir un mayor acierto estratégico.
- Fomentar la innovación en productos/servicios y procesos.
- Propiciar el cambio interno.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Lograr una mayor eficiencia operativa y productividad.
- Adaptarse a los cambios del mercado.
- Alcanzar una mayor eficacia comercial.

3. Beneficios de la optimización del tiempo

Gestión del tiempo y gestión de personas están muy relacionados y ambos provocan efectos directos en la optimización de resultados empresariales.

La mala planificación y organización incide en una pobre forma de gestionar la jornada laboral, que acaba causando la solicitud de recursos extra, requiriendo de más horas y todo para poder llegar a los objetivos fijados de una forma mucho menos eficiente que como estaba planeado. No gestionar a las personas de forma correcta provoca el estrés, la pérdida de motivación y la insatisfacción laboral. Al final, las consecuencias se resumen en la pérdida de competitividad por baja productividad.

Existen soluciones para la **optimización del tiempo y la mejora de la eficiencia y productividad**, que extienden sus efectos en forma de beneficios tangibles tanto para las personas como para la organización en conjunto. Algunas de las que mejores resultados aportan son:

- Implementar una **cultura de medición, de mejora continua, de corresponsabilidad** y de competitividad en la organización.
- **Mejorar la productividad** y el impacto de la productividad y el rendimiento individual de cada trabajador en el negocio multiplicando el desempeño de las personas y el rendimiento de los recursos que emplean en su trabajo.
- Minimizar **las actividades que sólo representan un coste** y no aportan valor al negocio.
- **Incrementar la capacidad de gestión de las personas** y equipos, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción por el trabajo acabado y bien ejecutado.
- Conseguir mejores entornos de trabajo y de equilibrio profesional y personal, al tiempo que complementar con una herramienta **fiable y objetiva los procesos de evaluación del desempeño**.



Créditos fotográficos: "Blank Calendar Shows Plan Appointment Schedule Or Event" by Stuart Miles

Reglas para aumentar la eficiencia y optimizar el tiempo de trabajo

Cuando se buscan soluciones para la mejora de la productividad hay que tener en cuenta que las acciones a implementar no han de ser aisladas. Hay que aplicar una visión sistémica que garantice un enfoque mixto que atienda a personas y procesos.

El punto de partida es la autoevaluación en todos los casos. La organización necesita ser consciente de cómo es de productiva, de cómo se emplea el tiempo, de qué actividades consumen más recursos. Esta visión se ha de abordar desde un enfoque global que se necesita combinar con otro más en detalle, que analice el rendimiento individual de cada empleado.

Planteada la estrategia, las acciones a emprender han de garantizar que se cumplen las siguientes reglas:

- Mantener una rutina: asociada al inicio de la jornada, momento que se ha de destinar a la planificación y establecimiento de prioridades. Es fundamental evitar todo tipo de distracción en esta primera media hora, que marcará el ritmo de trabajo, ya que de su enfoque dependerán los resultados.

- Evitar a los ladrones del tiempo: abuso del email, redes sociales, llamadas telefónicas, interrupciones y cualquier agente con capacidad para robarnos unos minutos de la actividad que nos ocupa. Si lo consiguen a la pérdida de tiempo de la distracción habrá que sumarle la de los minutos necesarios para recuperar la concentración.
- Silenciar las notificaciones: las de los smartphones, las alertas automáticas del ordenador e incluso las pestañas abiertas en el buscador. Recibir un mensaje que avisa de que tenemos un correo electrónico, un nuevo sms o una solicitud de conversación causa un impacto inevitable en nuestra productividad.

Por último, la regla más importante para aumentar la eficiencia es la **evaluación continua**, hay que preguntarse si se están haciendo bien las cosas, si se van cumpliendo objetivos y si todo marcha según lo previsto. Una vez que se ha organizado el tiempo en las distintas tareas que hay que llevar a cabo es momento de reflexionar sobre el cumplimiento de objetivos. esta reflexión ha de producirse de manera periódica, al menos una vez por semana.

Eficiencia y mediciones

Para conocer dónde estamos, dónde vamos y cómo lo hacemos **necesitamos medir**. Si no se mide lo que se hace, no se puede hacer seguimiento y si no se puede hacer seguimiento, no se puede dirigir. Cuando se carece de dirección se hace muy difícil mejorar, y éste es precisamente el objetivo de medir.

Cuando se cuenta con métricas, basadas en indicadores objetivos, realistas y alcanzables se puede conocer:

- La razón de tomar determinadas decisiones.
- Los motivos por los que se necesita conocer la eficiencia de la empresa en vez de optar por avanzar a ciegas o en base a intuiciones.
- Si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Cuáles son las áreas de la empresa que pueden mejorar y en qué aspectos.
- Qué sucede en la empresa en tiempo real.

Si no se mide, si no se obtienen datos de los indicadores es imposible:

- Interpretar lo que está ocurriendo.

- Practicar ajustes que devuelvan la alineación a los procesos.
- Definir la necesidad de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Detectar amenazas y oportunidades, desde el descubrimiento de las debilidades y fortalezas.
- Proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

4. Puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial

La implementación de un sistema de eficiencia empresarial conlleva grandes beneficios que prolongan sus efectos en el tiempo y se extienden a toda la organización. Una de las claves del éxito de un proyecto de este tipo reside en su puesta en marcha.

Iniciarse en la cultura de las métricas genera significativas mejoras de rendimiento pero es un proceso que implica abordar los retos desde una perspectiva sistémica y tomar acción en los procesos de gestión de personas que pueden estar afectando con sus hábitos a la optimización en el del tiempo de trabajo.



Créditos fotográficos: "[Business Persons Reaching The Goal In A Race](#)" by ratch0013

La puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial: todo lo que hay que tener en cuenta

- **Alineación:** de las personas con la visión, misión y valores organizacionales. Desde el sentimiento de identificación se fortalece el vínculo entre individuo y empresa que lleva a

aumentar el rendimiento para aportar valor a través del talento, contribuyendo a la consecución de la ventaja competitiva que garantiza la sostenibilidad de la estrategia de la compañía y se plasma en el logro de sus metas.

- **Seguimiento:** y adaptación de los sistemas de desempeño con las políticas de gestión de personas. Para que, desde su planificación y diseño se controle su impacto en la organización y sus efectos de cara a la estrategia de negocio.
- **Adecuación:** de los sistemas de dirección y gestión de equipos por objetivos, estableciendo los medios y la dirección a seguir. Para ello es imprescindible la claridad y precisión en la definición, al buena comunicación que haga efectiva la transmisión y comprensión el mensaje y garantice la consecución de los resultados.
- **Evaluación:** de la aportación de valor de las personas partiendo de la visión sobre su desempeño y grado de alineación con las metas fijadas. Para conseguirlo se necesita poder visualizar y analizar su rendimiento y productividad usando una herramienta tecnológica que aporte automatismo, objetividad y precisión.
- **Ajuste:** de la asignación de responsabilidades, roles y cargas de trabajo a las personas para asegurar estructuras organizativas ágiles, capaces de responder a los retos del negocio de forma proactiva en todo momento. Una vez alcanzado este objetivo, hay que intentar ir un paso más allá y buscar potenciar innovación y creatividad.
- **Análisis:** del clima, diseño e implantación de mejoras en función de las emociones generadas y su reflejo en la motivación de los empleados. Un sistema de eficiencia empresarial ha de buscar la mejora del clima laboral a través del reconocimiento del trabajo y los esfuerzos realizados.

Las fases de un proyecto de eficiencia empresarial

Pese a que cada organización es distinta, el ciclo de vida de un proyecto de eficiencia empresarial sigue un patrón similar en todos los casos que consta de cinco fases diferenciadas:

1. Arranque: comunicación a managers y empleados y despliegue.
2. Formación: información y adecuación en base a la responsabilidad jerárquica.
3. Corresponsabilidad: análisis de managers e individuos sobre tiempos y dedicaciones.
4. Optimización: ajuste de los datos y desviaciones. Planes de mejora y acción.
5. Modernización: objetivos, excelencia y flexibilidad.

5. Acompañamiento a personas y equipos para la mejora de su desempeño

Los niveles de mejora de la eficiencia empresarial se consiguen aumentar progresivamente. Este proceso requiere tiempo, planificación, una estrategia el uso de técnicas de acompañamiento de personas y equipos, que permitan modificar los procesos internos en los que se ha detectado pérdida de alineación, haciéndolos evolucionar hacia patrones de funcionamiento eficaces en términos de productividad.



Créditos fotográficos: "New Business Concept" by jscreationzs

Las técnicas de desarrollo de personas aplicado a la mejora de su desempeño más eficientes son:

- **Formación:** consiste en aportar conocimientos específicos en un área o materia concreta que puede resultar útil para el empleado en su trabajo actual o en su proyección profesional futura. Este tipo de medidas, no sólo ayudan a desarrollarse al individuo, sino que garantizan la sostenibilidad del negocio y la retención del talento.

- **Executive coaching:** este tipo de técnicas están diseñadas para facilitar el desarrollo profesional y personal desde el crecimiento individual, ayudando a mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral. El punto fuerte del executive coaching es la estimulación del auto-descubrimiento individual y su orientación hacia objetivos profesionales específicos.
- **Mentoring:** es una herramienta de desarrollo y capacitación personal y profesional, una manera eficaz de ayudar a las personas a progresar en sus trayectorias profesionales, construyendo una relación de confianza y respeto entre dos personas (el mentor y el mentee) que normalmente trabajan en un ámbito similar. Se trata de una metodología independiente de la relación jerárquica, que acelera el aprendizaje del mentee y su desarrollo.
- **Team coaching:** trabaja la mejora del desempeño a tres niveles. El primero de ellos se centra en el desarrollo individual que permite, una vez alcanzados los objetivos, llegar hasta el siguiente nivel, el trabajo en equipo. Por último, se practica la monitorización que permite hacer un seguimiento de las estrategias para practicar los ajustes que se consideren convenientes.

Las claves de la eficiencia en las acciones de mejora del desempeño de personas y equipos

Existen tres elementos que contribuyen a lograr mejores resultados y más permanentes en relación con las acciones que la empresa toma encaminadas a mejorar el desempeño de personas y equipos:

1. **Alcance:** las políticas han de dirigirse a todos los niveles de la empresa, y es muy importante que la formación se ofrezca tanto a los empleados, como a los managers.
2. **Alineación:** las acciones y políticas que se definan deben asimilar los objetivos de la estrategia de eficiencia empresarial. De esta manera es más fácil detectar las oportunidades y mucho más sencillo transmitir por qué el trabajo individual se verá enriquecido. Cuando se tiene la oportunidad de conocer a qué se dedican el tiempo y cómo se distribuye se puede comprender la propia forma de trabajar, el primer paso para mejorarla puliendo los aspectos que separan de las metas y de los niveles de eficiencia esperados por la empresa.
3. **Integración:** los planes de mejora del desempeño se han de integrar con las políticas de gestión de personas. El papel del manager ha de ser el del líder y por eso también tiene que buscar las formas de mejorar los resultados, haciendo crecer a las personas, todo en

base a los datos sobre la eficiencia y forma de trabajar y priorizar de cada individuo. Entre sus responsabilidades estará el proponer planes aplicables a las oportunidades de mejora detectadas y el llevar a cabo un seguimiento de la efectividad de dichos planes, siempre basándose en las métricas.

6. La tecnología para el diagnóstico del tiempo de trabajo

La estrategia de eficiencia empresarial consigue optimizar sus resultados apoyándose en la tecnología. Hoy día, los avances en este campo permiten que las organizaciones puedan disfrutar de la objetividad de los datos, el automatismo en la recogida de métricas y la innovación escalable que hacen que la herramienta escogida crezca a la vez que se desarrolla el negocio. Extraer lo mejor de cada individuo e impulsar el progreso es la clave de la competitividad y está al alcance de las organizaciones que quieran trabajar por ello.

Aunque la inversión en tecnología implica un desembolso de dinero, los cambios a mejor que producen estos avances suponen, no sólo un ahorro, sino un aumento de los beneficios. Estos cambios repercuten en una mejora del rendimiento que se aprecia en los tres siguientes diagnósticos.

1. Diagnóstico de la cultura organizacional

Existen diversas herramientas que permiten:

- Medir cuál es la cultura imperante en la organización.
- Diagnosticar cuál es el efecto que ésta tiene en la manera de trabajar de las personas.

Para cada organización y cada situación es necesario determinar la más adecuada. Las más habituales son las dinámicas o métodos que permiten hacer un ejercicio de autoevaluación para averiguar si la cultura está o no jerarquizada; si es predominantemente vertical u horizontal; si tiene madurez tecnológica, si es flexible, si presenta buenos niveles de comunicación empleado – manager; o si es dinámica o estática.

2. Diagnóstico de la cultura de equipo

También es necesario analizar la cultura del equipo, en cuanto a su productividad y motivación, ya que ambas impactan en la competitividad de la compañía. Para llevar a cabo esta evolución hace

falta ocuparse de las distintas dimensiones que abarca cada una de ellas:

- **Productividad:** liderazgo del equipo, responsabilidad, alineamiento del equipo, objetivos y estrategias conjuntas, toma de decisiones, recursos y proactividad.
- **Motivación:** comunicación, confianza, respeto, diversidad de valores, compañerismo, trabajo en equipo, interacción constructiva y optimismo.



3. Diagnóstico y métricas del uso del tiempo y la tecnología

Conocer cómo se trabaja y en qué se emplea el tiempo de trabajo es necesario para adquirir una visión realista de lo que sucede en la empresa, tanto en lo concerniente a las personas/empleados como en lo que respecta a directivos y procesos de negocio.

Las herramientas que permiten llevar a cabo esta medida del rendimiento y la productividad deben aportar precisión, automatismo y visibilidad, sin ser invasivas ni complejas. Entre las métricas que proporcionen, al menos deben encontrarse las relativas a:

- **Desempeño:** conocerlo ayuda a mejorar la autogestión del tiempo a través del análisis de malas prácticas, control de interrupciones, análisis de "ladrones de tiempo" y optimizando también su planificación y foco en actividades.
- **Alineación de los resultados con los objetivos:** las personas pueden visualizar en todo momento sus objetivos y compararlos con sus resultados. Si hay desviaciones pueden identificar rápidamente el porqué y corregirlas. Además, ven reconocidos sus esfuerzos mejorando así su productividad laboral.
- **Flexibilización:** facilita la introducción de modelos flexibles de trabajo, como el teletrabajo

u horarios flexibles que, no sólo se concretan en ahorros económicos para las personas, sino que también garantizan un incremento de la calidad de los resultados. En este entorno moderno y flexible, la satisfacción es superior y la motivación también.

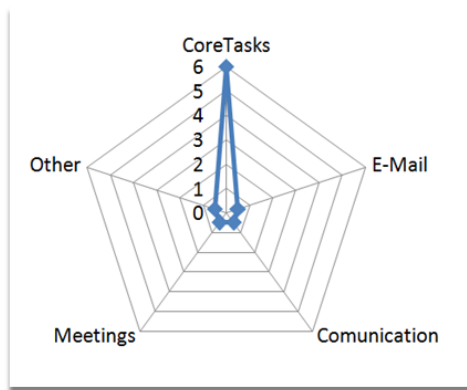


Imagen deseada de la utilización del tiempo en muchas organizaciones

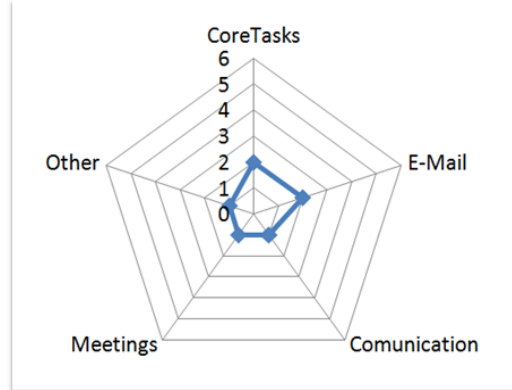


Imagen real de acuerdo con los casos de estudio y oportunidad de mejora

7. Indicadores de la eficiencia empresarial

Los indicadores de eficiencia empresarial permiten evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Su utilidad depende de que, a la hora de proceder a su definición y establecimiento se garantice su fiabilidad y consistencia, evitando ambigüedades.

Hay que tener en cuenta que su objetivo último es facilitar el análisis de la situación para dotar de precisión y eficacia a la toma de decisiones, desde un conocimiento óptimo de la realidad de la empresa.

La inteligencia que se extrae de las métricas que proporcionan los indicadores aporta una visibilidad imprescindible para conocer si los comportamientos individuales de la plantilla, o de los equipos de trabajo que la componen, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización, en términos de actividad y productividad. Es necesario que la medición asegure la obtención de información con la antelación necesaria para poder actuar y corregir si fuera necesario, factores como:

- La dedicación personal de cada empleado.
- El nivel de atención en una tarea de cada individuo.
- El grado de productividad diaria en relación con el tiempo de actividad de cada persona.

Además, estas métricas juegan un papel mucho más importante, ya que proporcionan la posibilidad de investigar cuáles son realmente los procesos de trabajo internos que mayor valor aportan dentro de la organización. Ésos son los que se deben considerar como prioritarios, los que deben conocerse mejor y a los que hay que destinar los mejores recursos.

Los indicadores que han de tenerse en cuenta para poder acceder a estos datos son:

- **La actividad de cada empleado o grupo de trabajo:** este indicador representa el tiempo diario que transcurre desde el momento en que la persona empieza a trabajar hasta el momento en que finaliza su actividad.
- **La productividad de cada empleado o grupo de trabajo:** evalúa 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.

- **Los tiempos dedicados a las aplicaciones:** este indicador empresarial 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.
- **El foco (tiempo medio por actividad o aplicación):** permite ver el tiempo en el que se trabaja con una aplicación de forma ininterrumpida, al mostrar las pausas y los cambios de una aplicación a otra. 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.



Créditos fotográficos: "[Lit Bulb Among Unlit](#)" by Master isolated images

Características y tipos de indicadores

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos para garantizar la eficiencia de la toma de decisiones a partir de las mejores condiciones de análisis:

- **Realista:** debe ser alcanzable y garantizar una relación lógica entre los recursos que se emplean para medirlo y el valor que aportan.
- **Medible:** ha de ser cuantificable en términos de frecuencia o cantidad.
- **Inteligible:** debe poder ser comprendido y reconocido fácilmente por todas las personas que lo usan.
- **Controlable:** tiene que poder someterse al seguimiento y monitorización.

Los tipos de indicadores más habitualmente empleados son:

- **Indicadores de resultado:** hacen referencia a los términos de conclusión de una tarea. Ejemplo: cumplimiento del objetivo de llamadas atendidas por hora en un call center.
- **Indicadores de desempeño:** aportan información sobre el rendimiento asociado a una tarea, proyecto o proceso en función de los métodos empleados para su ejecución y la forma de abordarla. Las métricas que aportan ayudan a identificar los puntos débiles, las fortalezas y también las oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación de la duración de las llamadas telefónicas realizadas y la proporción de ventas cerradas.
- **Indicadores de eficacia:** están relacionados con los motivos de acierto o relacionados con la capacidad para la consecución de una actividad. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes tras la venta realizada.
- **Indicadores de eficiencia:** se determinan en función de la capacidad para ejecutar un trabajo en condiciones de economía de recursos y ajuste de tiempo. Ejemplo: tiempo medio de llamada para cerrar una venta.

8. Conclusiones

La eficiencia empresarial es cuestión de todos, pero requiere del respaldo de una estrategia, necesita un plan para su implementación y ha de articularse en torno a datos objetivos, nunca improvisarse.



Créditos fotográficos: "Dart Target Means Focused Successful Aim" by Stuart Miles

Además, existen 5 factores clave que garantizan el éxito en un proyecto de este tipo. Son los siguientes:

1. **Liderazgo de calidad:** desde la transmisión del mensaje y los valores de la empresa hasta la asignación de recursos y estructuración de procesos. La tarea del líder es clave para la obtención de buenos resultados y activo estratégico en el proceso de mejora continua.
2. **Estrategia:** partiendo de la definición de objetivos, la estrategia ha de procurar que se cuenta con todos los medios necesarios para garantizar la efectividad en su medición y seguimiento, desde el establecimiento de indicadores, hasta la obtención de métricas para su interpretación, que darán lugar al posterior ajuste de operaciones.
3. **Transparencia:** la claridad y la información son la forma más directa de lograr el compromiso de los empleados. Su aportación de valor es incuestionable pero se tiene que dar en las condiciones adecuadas de conocimiento. Ellos han de saber en todo momento

cuáles son las reglas del juego, qué rol ocupan, qué efectos tiene su trabajo y cuáles son los términos concretos en que se produce su aportación a la consecución de metas empresariales.

4. **Planificación:** la importancia de una buena organización se ha de demostrar y su efecto debe calar en todos los niveles. Utilizar adecuadamente el tiempo en la empresa es fundamental para ser eficientes, aumentar la productividad y la motivación y reducir el estrés que crea un mal clima laboral. Planificar es respetar, el propio trabajo y el de los demás.
5. **Participación:** el trabajo en equipo es positivo e incrementa el rendimiento individual. Fomentarlo es tan conveniente como practicar la escucha activa y el reconocimiento. de la misma forma, la empresa también ha de participar en el trabajo de los empleados, desde la preocupación por su desarrollo y crecimiento, que se consigue a través del diseño de planes formativos y de carrera adecuados a cada individuo.

