

FACULTAD
DE CIENCIAS
JURÍDICAS



ZIENTZIA
JURIDIKOEN
FAKULTATEA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

.....

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES Y DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN DE RR.HH.:
UN CASO DE EMPRESA**

Sirley Alexandra Guerrero Galvis

DIRECTOR

Valero Luis Casanovas Oliva

Pamplona

5 de septiembre de 2019

ÍNDICE.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.

ABSTRACT AND KEY WORDS.

I. INTRODUCCIÓN.....	6
1. Objetivo y justificación del estudio.....	6
II. MARCO TEÓRICO	7
1. Evolución y concepto de productividad.....	7
2. Productividad, eficiencia y eficacia.....	13
2.1. <i>Eficiencia y eficacia.</i>	13
2.2. <i>Relación y Triple P-Model.</i>	15
3. Productividad, desempeño y evaluación del desempeño.....	17
3.1. <i>Desempeño.</i>	18
3.2. <i>Evaluación del desempeño.</i>	19
III. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.....	21
1. La medición de tiempos de trabajo.....	21
2. Estudio de la metodología de medición de la productividad utilizada.....	26
2.1. <i>Descripción del área de trabajo a analizar.</i>	26
2.1.1. Representación de datos pasados.....	27
2.1.2. Método Mproductivity.....	29
2.1.3. Valoración de datos.....	33
IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	34
1. Métodos de estudios de trabajo utilizados.....	34
1.1. <i>Seguimiento operativo</i>	35
1.2. <i>Evaluación del desempeño.</i>	37
2. Propuestas	39
3. Plan de Acción I.....	41
V. DIAGNÓSTICO FINAL Y PLAN DE ACCIÓN.....	44
1. Objeto.....	44
2. Evaluación y remediación de TMOs.....	44
3. Organización de descansos laborales.....	45
4. Diagnóstico	46
5. Plan de Acción II.....	48
VI. CONCLUSIONES.....	49

VII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	51
VIII. NORMATIVA CONSULTADA	51
IX. WEBGRAFÍA.....	51
X. ANEXOS	52
ANEXO I. FICHAS	52
ANEXO II. TMO EMPRESARIAL.....	55
ANEXO II. PROPUESTA Y REMEDICIÓN DE TMO	56
ANEXO III.NUEVA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD	57
ANEXO III. NUEVA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE PRODUCTIVIDADII.....	58
ANEXO IV. TABLA DE DESCANSOS LABORALES	59
XI. TABLAS E ILUSTRACIONES	60

RESUMEN

Este trabajo aborda la cuestión de la productividad, la importancia e implicaciones sobre la gestión empresarial y la problemática sobre su correcta medición en el sector servicios.

El objetivo está centrado en el establecimiento de mejoras de las medidas de productividad y en la presentación de planes de acción aplicados a un área de consultoría dentro de una gran compañía del sector TIC.

Para ello se ha realizado, en primer lugar, una revisión teórica del concepto de productividad y conceptos ligados como eficiencia, eficacia y desempeño.

En segundo lugar, un estudio de la metodología de medición del trabajo y de productividad empleada en la empresa.

Posteriormente, se plantean propuestas de ajuste de la metodología de medición de la productividad y planes de acción asociados con medidas para potenciar, la motivación y productividad en el área de trabajo estudiada.

Por último, se presentan los resultados de los cambios metodológicos y una serie de conclusiones del trabajo.

Palabras clave: Productividad, TMO, Medición del Trabajo, Desempeño y Recursos Humanos.

ABSTRACT

The work has focused in the establishment of productivity measures improvements and in the presentation of business action plans applied to a consulting area within a company in the TIC sector.

The objective is focused on the establishment of improvements in productivity measures and the presentation of action plans applied to a consulting area within a large ICT company

For this purpose, firstly, it has been done a theoretical review of the productivity concept together with the review of concepts such as efficiency, effectiveness and performance.

Secondly, it has been made a study of the methodology of measurement of work and productivity employed in the company.

Proposals for adjusting the productivity measurement methodology and action plans associated with measures to enhance motivation and productivity in the work area studied are subsequently proposed.

Finally, the results of the methodological changes are presented together with the conclusions of the work.

Key words: Productivity, TMO, Work Measurement, Performance and Human Resources.

I. INTRODUCCIÓN.

1. Objetivo y justificación del estudio.

Este trabajo está basado en un proyecto de mejora de la medición del trabajo e indicadores de productividad que se realizó durante mi estancia en prácticas en el año 2018.

La empresa referente se presenta como una gran compañía que opera fundamentalmente en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y que tiene competencias en diferentes ámbitos, de los cuales, uno de ellos comprende el sector de la consultoría, que es el área de servicios donde tiene lugar la medición y estudio de la productividad presentada.

Los factores característicos de este trabajo abarcan el seguimiento de los trabajadores y el control del trabajo realizado a través de la medición y estudio de la productividad, por ello, gracias al estudio de este índice, tiene lugar un análisis que ayuda a plasmar la diversidad del término y las repercusiones sociales que llega a tener en el ámbito empresarial.

Mediante este se abordarán temas relacionados con los recursos humanos que nos ayudara a comprender mejor, el uso de la metodología empresarial y que va a determinar las necesidades faltantes y posibles sugerencias para la implantación de acciones correctivas mediante la determinación de planes de acción.

El trabajo, además se encuentra fundamentado en la medición de la productividad, por lo que, durante el desarrollo de este, se tiene en cuenta las pautas del estudio de trabajo propuestas por Kanawaty que nos ayudará a examinar de qué manera se está realizando una actividad, con la intención de modificar o sintetizar el método operativo que reduzca el trabajo innecesario o excesivo, el mal uso de los recursos y la fijación de tiempos normales para la realización de una actividad

Sin embargo, se ha presentado dificultades para realizar una definición unívoca de productividad, pues en las definiciones que se analizan, la visión económica y de eficiencia se encuentran presentes, al igual que las tecnológicas e ingenieriles, por lo que resulta difícil encontrar una única interpretación.

Por tanto, el trabajo considerará:

1. El marco teórico del concepto productividad y su relación con otros conceptos como eficiencia, eficacia y desempeño, también, el marco teórico de la medición de tiempos de trabajo y la relación que tiene con la productividad de un empleado.
2. El análisis de las medidas y métodos utilizados por la empresa teniendo en cuenta las pautas del estudio de trabajo de Kanawaty.
3. La implantación de planes de acción en base a los resultados recogidos tras el establecimiento de nuevos métodos de medición.
4. Los resultados y conclusiones derivadas del estudio realizado.

II. MARCO TEÓRICO

1. Evolución y concepto de productividad.

La aparición del concepto de productividad se data de la historiografía económica a los tratados fisiocráticos de Quesnay a finales del S. XVIII.

En un contexto más próximo, y siguiendo la revisión bibliográfica que presenta Tangen (2004), autores como Grossman, analizaron la productividad como una ventaja competitiva que ayuda a las empresas lograr ventajas de coste y calidad sobre su competencia.

Otros como Tangen y Bjorkman, la relacionaron con el ámbito económico considerándola como una de las variables más importantes que rigen la actividad de producción económica.¹

Y, otros como Ghobadian&Husband (1990), la clasificaron y definieron en tres categorías que abarcan diversos enfoques y que, de cara a su utilización, el concepto puede variar:

1. Mediante un enfoque ingenieril donde se define como la relación existente entre los outputs y los inputs, centrandlo el concepto en los métodos de trabajo y flujos de este.
2. Mediante un enfoque tecnológico que lo refiere como la relación que se llega dar entre el resultado de las ratios de outputs e inputs utilizados para su producción.

¹ Tangen, 2002 (Singh et al, 2000) Singh et al., 2000; Sink y Tuttle, 1989; Broman, 2004).

3. Mediante un enfoque economista que define la productividad como un término que se encuentra relacionado con la eficiencia y su distribución o reparto de los recursos, centrandolo en las inversiones y reglamentaciones del gobierno.

Cada una de estas definiciones tienen distintas aplicaciones que pueden ir desde la explicación de la productividad de una empresa, hasta la interpretación de otros tipos de productividad como, por ejemplo, la productividad científica, la productividad de un país, la productividad agrícola, etc.

A pesar de las diversas definiciones, son tres las interpretaciones que nos ofrece el diccionario de la Real Academia Española:

- “Cualidad de productivo.
- Relación entre lo producido y los medios empleados.
- Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.”

Como se observa, los recursos y el aprovechamiento de estos, según la definición, juegan un papel importante en el ámbito de la productividad y en la relación que guarda con la producción, en este sentido, el concepto es afín a la economía siendo un indicador de eficiencia productiva.

Sin embargo, en los últimos años se hace referencia erróneamente al concepto de productividad confundiendo con otros términos como:

- Producción: referido a la actividad de producción de bienes y servicios
- Eficacia: referido al grado en que se logra alcanzar los objetivos.
- Eficiencia: referido a la producción de bienes y servicios en el menor tiempo posible y con la mayor calidad posible.
- Intensidad de trabajo: referido al incremento del trabajo.

A pesar de ello, en sus inicios, el concepto hace referencia a la producción de productos tangibles, mientras que, en las definiciones finales, ya se hace alusión a la mejora continua y a la relación que guarda con la eficiencia.

De la misma manera, se encuentra ligada al tiempo y a la eficacia, ya que cuanto menor tiempo se invierte en alcanzar el resultado deseado, mayor será el carácter productivo del sistema.

Sin embargo, se debe diferenciar los objetivos que se persiguen en cada una, pues la productividad, es el factor que difiere los términos que inciden en ella y considera la existencia de unidades con diferentes rangos de productividad.

De este modo, en la Tabla 1, se recogerá cuatro siglos de evolución del concepto de productividad que, históricamente, ha sido definida por autores que destacan matices diversos en su campo.

Las referencias seleccionadas, presentan definiciones relevantes por su importancia histórica y diversas especificaciones, pues la evolución representa datos concretos en torno a la productividad organizacional, la productividad en términos económicos y la productividad en términos tecnológicos e ingenieriles, de modo que se ha ido adaptando a cada una de las formas en la que ha sido definida.

Aunque el concepto de productividad es muy diverso, los métodos de medición y seguimiento de productividad que proyectaremos a lo largo del trabajo nos brindarán la posibilidad de ejecutar varias fases mediante indicadores de medición y seguimiento que nos ayude a identificar los objetivos empresariales, la identificación de las actividades críticas, la identificación de mejoras y la identificación de los puntos positivos y negativos de efectividad laboral.

De este modo, existe diferentes tipos de productividad y modos de medirla que, por lo general, corresponden, sobre todo, a métodos de medición utilizados en las industrias manufactureras de ingeniería y tecnología industrial.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la evolución del concepto de productividad que ha sido proyectada bajo diversos enfoques, queda representada en la Tabla 1, la cual ha sido elaborada a partir de las fuentes bibliográficas citadas y encontradas gracias a las definiciones que nos ofrece el buscador enfocado y especializado en contenido y bibliografía científico-académica, Google Scholar y la revisión bibliográfica que presenta Tangen (2004).

Autor (Año)	Definición
Quesnay (1766)	Aparece por primera vez el concepto de productividad.
Litré (1833)	La facultad de producir. En el siglo XX la define como la relación entre la producción y los medios empleados para lograrla.
Early (1900)	Define la productividad como la relación entre producción y medios empleados para lograrla.
OECC (1950)	Razón entre la producción obtenida por uno de los factores de producción utilizados.
Davis (1955)	Es el cambio en el producto obtenido por medio de los recursos gastados.
Japan Productivity Centre (1958)	Es lo que el hombre puede lograr con los materiales, el capital y la tecnología. Es principalmente una cuestión personal, una actitud que debe mejorar continuamente en las personas y en las cosas que nos rodean.
Kenderick&Creamer (1965)	Realizan definiciones funcionales de la productividad parcial, la productividad total de los factores y la productividad total. La define como una relación entre el producto real y los insumos empleados.
Hernández-Laos (1973)	Es la cantidad de producto terminado obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrlo, medido en términos físicos.
Stewart (1978)	Es la relación entre el rendimiento de los objetivos de la organización y los parámetros de entradas totales.
Sumanth (1979)	La productividad total como la relación existente entre la cantidad producida y los insumos utilizados.
Denison (1979)	La eficiencia de los productos a través de los recursos utilizados.
Prokopenko (1987)	La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos empleados para obtenerla.
Sink& Tutttle (1989)	Es la razón entre productos terminados realmente y los recursos que se prevén utilizar.
Fisher (1990)	Es la relación entre los ingresos totales y el coste más el beneficio objetivo.
Hill (1993)	Es la relación de lo que se produce y lo que se necesita para producirlo. Mide la relación entre los productos finales (bienes o servicios) y los insumos utilizados (mano de obra, capital, materiales entre otros)

Thurow (1993)	Es el factor fundamental que a largo plazo determina el nivel de vida de cualquier población. Productividad (producción por hora de trabajo).
Kanawaty (1996)	Es la relación entre producción e insumo.
Mercado (1997)	Es el resultado final del esfuerzo y la combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que componen la empresa.
Bernolak (1997)	Significa lo mucho y lo bien que producimos con los recursos utilizados.
Jackson&Peterson (1999)	Es el producto de la eficiencia mediante la eficacia y, al mismo tiempo, es igual al valor añadido dividido por la calidad.
Al-Darrab (2000)	Se trata del producto de la eficiencia mediante la utilización de la calidad y, al mismo tiempo, es igual al producto final dividido por los insumos, y todo ello multiplicado por la calidad.
Smith (2001)	Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de trabajo, capital, tierra, energía y otros recursos empleados para producirlos.
Moseng&Rolstadas (2001)	Se trataría de la capacidad de satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los mercados con el mínimo consumo de recursos totales.
Asian Productivity Organization (2006)	Es la creencia en el progreso humano. Es un estado de ánimo que tiene como objetivo la mejora continua. Es el esfuerzo por aplicar nuevas tecnologías y nuevos métodos para el bienestar y la felicidad de la humanidad.
Lucey (2007)	Expresión de la eficiencia con que se producen los bienes y servicios, expresada en unidades físicas o económicas, en cantidades o en valor (dinero).
European Productivity Agency (2008)	Es una actitud que busca la mejora continua de lo que existe. Es la convicción de que uno puede hacerlo mejor cada día. Además, se requiere de esfuerzos constantes para adaptar las actividades económicas a las condiciones siempre cambiantes, y la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.
Roger (1998) & Russell& Taylor (2009)	Es el ratio de producto terminado por insumo para una situación específica de producción. El aumento de la productividad implica que haya más producto terminado con la misma cantidad de insumos o bien que se requieran menos insumos para el mismo nivel de producto terminado.
Makris et al. (2014)	Es una medida del sistema o proceso productivo del producto terminado por insumo utilizado, durante un período específico, que se utiliza como un indicador de la eficiencia de la producción y de la ingeniería.

Tabla 1: Evolución de la productividad.

En un principio, sólo se hacía referencia a la producción de productos tangibles, y, no fue hasta 1993 con Hill, cuando aparece el concepto de servicios, donde la productividad además de ser referida a la producción de productos, también, puede darse a la obtención de un servicio.

Continuando con el análisis, es destacable Sumanth, quien, en 1976, la definió como la relación existente entre la cantidad producida y los insumos utilizados dentro de un mismo proceso productivo.

El autor, recalca que no es una medida de la producción, si no, una medida del uso eficiente de los recursos para cumplir con los resultados deseados, centrando así su clasificación en tres tipos:

1. Productividad total: considerada como la razón entre la productividad total y la suma de todos los factores de insumo con el que se refleja, el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.
2. Productividad del factor total: considerada como la razón del resultado neto y la suma de los factores de mano de obra y capital.
3. Productividad parcial: considerada como la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo. Un ejemplo, sería el estudio de la productividad del trabajo como una medida de productividad parcial.²

En 1999 Jackson y Peterson, visualizan los términos de eficiencia, eficacia, valor añadido y calidad, como un símbolo de productividad que da lugar a un nexo de términos. Reflejando que la calidad y la producción se encuentran relacionadas, y, del mismo modo, con la eficiencia y eficacia del trabajo realizado.

En 2006, mediante la definición concebida por Asian Productivity Organization, aparece el término de productividad como un concepto de mejora continua.

Y, finalmente entre los años 2009-2014, se determina como la relación de productos terminados por insumos empleados, pudiéndose utilizar como un indicador de la eficiencia de la producción.

Por otro lado, destacamos Ghobadian & Husband, que se dedicaron a analizar y relacionar la mejoría de este concepto con cinco causas empresariales:

² SUMANTH, D. Ingeniería y Administración de la Productividad. México: Mc Graw Hill, 1990. 547 p

1. Mediante un crecimiento gestionado: donde los productos o servicios terminados (outputs) son proporcionalmente mayores a su producción (inputs).
2. Gracias a un trabajo más inteligente: en el que se pueden producir más servicios o productos (outputs) con los mismos recursos (inputs).
3. Mediante la producción de más servicios o productos (outputs) con menos recursos (inputs).
4. A través de una mayor eficiencia: donde se llegan a producir los mismos productos o servicios (outputs), con los mismos recursos (inputs).
5. Gracias a una reducción de recursos utilizados (inputs) proporcionalmente mayor a la disminución de productos o servicios (outputs).

Es observable que las variaciones están relacionadas con la gestión de inputs y outputs empresariales, por lo que la productividad, también se considera como un término multidimensional que abarca tanto campos verbales como matemáticos. En el primer caso, porque explica la idea de qué es la productividad, creando una visión conjunta de lo que una organización está tratando de lograr, mientras que, en el segundo caso, tienen como objetivo el mejoramiento de la productividad y no su explicación, usando como base las medidas de rendimiento.

2. Productividad, eficiencia y eficacia.

2.1. Eficiencia y eficacia.

Sumanth señaló que, para llegar a ser productivos, es necesaria una buena combinación de eficiencia y eficacia.

Siguiendo estas indicaciones, se considerará el análisis de ambos términos a través de las siguientes interpretaciones:

En el caso de la eficiencia, el concepto se define como el logro de las metas y objetivos conseguidos con el menor tiempo y uso de recursos posibles, es decir, hacer las cosas de manera correcta.

Mientras que, en el caso de la eficacia, la interpretación es definida como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, es decir, lograr hacer las cosas correctas optimizando la utilización de los recursos disponibles.

Para comprender mejor estos dos conceptos, la siguiente tabla elaborada por Fernández-Ríos y Sánchez en 1997, representa los objetivos y principales diferencias de cada término:

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios.	Énfasis en los resultados.
Hacer las cosas de manera correcta.	Hace las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados.
Entrenar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.

Tabla 2: Eficiencia y Eficacia

Fuente: Recursos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997)

En la Tabla 2, se observa como ambos conceptos son complementarios, según Fernández-Ríos y Sánchez, la principal diferencia es que la eficiencia se centra en la utilización de recursos y la eficacia en el alcance y logro de resultados.

Continuando con los datos, se ve que los objetivos perseguidos en cada uno vienen determinados por la ejecución y combinación de ambos, en la tabla, la eficiencia se presenta como la acción de hacer las cosas bien y, la eficacia, como el análisis que busca lograr las cosas correctas, por ello, hacer es traducida como el coste de una empresa y lograr como el beneficio.

Fernández-Ríos y Sánchez también señala, que las empresas han de ser consideradas simultáneamente desde el punto de vista de ambos términos, en donde la eficacia que se centra en el alcance de resultados mediante una búsqueda productiva del mismo, y la eficiencia en el uso de recursos adecuados, determinan el objetivo de la productividad.

Ambos términos, pueden llegar a complicar aún más la interpretación y comprensión del índice que se viene estudiando. Esto es debido a que presenta características que relacionan de manera particular, el uso y disponibilidad de recursos con la creación de valor, asociándose a la eficiencia y a la relación que se guarda entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Por ello, la productividad llega a interpretarse también como el indicador de eficiencia, donde se relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad obtenida, y, como el indicador de eficacia, que relaciona el alcance de los objetivos establecidos con la productividad alcanzada.

2.2. Relación y Triple P-Model.

En este punto, es común que la productividad se relacione como un sinónimo de eficiencia, eficacia y producción, sin embargo, a pesar de que sean conceptos que van de la mano, hay que tener en cuenta los objetivos perseguidos y los niveles de productividad alcanzados en cada uno.

La productividad es reconocida como el parámetro que identifica que tan bien están siendo utilizados los factores de producción de una empresa, es decir, como se gestionan los recursos disponibles y si estos alcanzan los resultados deseados.

Primero, se empezará por analizar la relación establecida bajo un enfoque clásico de producción:

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{Producción}{Insumos utilizados} = \frac{Desempeño alcanzado}{Recursos consumidos} = \frac{Efectividad}{Eficiencia}$$

Fuente: P.Mali, Improving total Productivity: MBO strategies for business (1978)

En esta relación se proyecta que, mediante una disminución de eficiencia, podría llegar a incrementarse la productividad gracias a la relación que existe entre la cantidad de productos generados a partir de una cantidad de insumos aplicados.

Mientras que, otra forma de expresar la productividad sería:

$$PRODUCTIVIDAD = Efectividad * Eficiencia$$

Fuente: Productividad y Desarrollo Económico

Relación que establece que la productividad, es el objetivo que se pretende cumplir mediante un adecuado grado de calidad y un buen uso de los recursos de los que se dispone.

Para Sumanth, en términos cuantitativos define los conceptos que intervienen en esta relación del siguiente modo:

- La producción como la cantidad de productos que se fabricaron.
- La productividad como la utilización eficiente de los recursos para producir bienes y/o servicios.
- La eficiencia como la forma en la que se utilizan los recursos para lograr los resultados, es decir, la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.
- La eficacia como el grado en que se logran los objetivos.

A continuación, se analizará un modelo que proyecta la relación de estos conceptos y que capta de manera más rápida y fácil las principales diferencias.

Se trata del Triple P-Model, el cual explicará el significado básico de productividad y los términos con los que frecuentemente se relacionan y a menudo confunden.

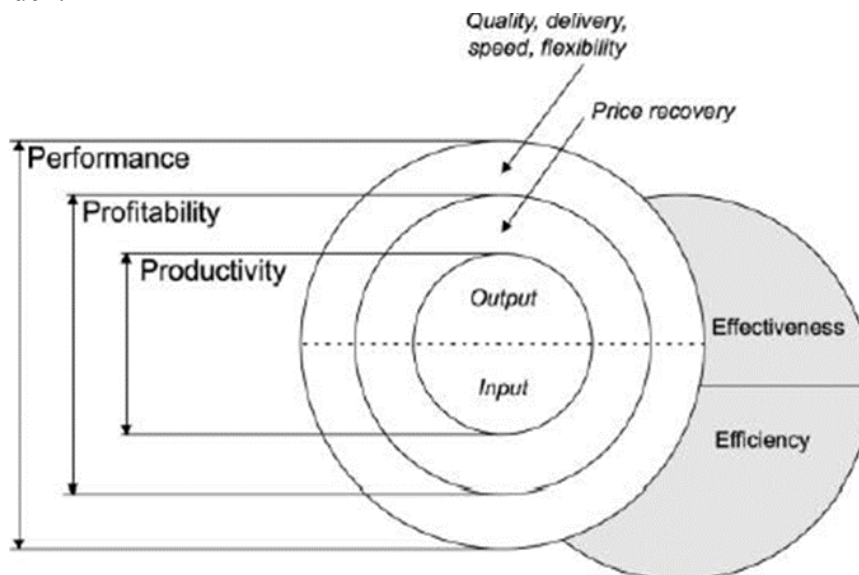


Ilustración 1: Triple P-model

Fuente: Demystifying productivity and performance (Stefan Tangen, 2002)

Este modelo, según Tangen, es un modelo que expresa el rendimiento, la productividad y la rentabilidad como ratios de salida y entrada.

En este, se sugieren cinco términos para ser utilizados en donde se explica cómo son relacionados entre sí:

- A. Productividad
- B. Rentabilidad
- C. Rendimiento
- D. Efectividad
- E. Eficiencia

El núcleo central es la productividad, la cual se define, según el mismo, como la relación entre la cantidad de outputs e inputs, de este modo, considera la productividad como un fenómeno físico que debe definirse como tal a pesar de medir cantidades diferentes con el mismo patrón.

Por otra parte, aparece la rentabilidad, conocida como la relación existente entre los inputs y outputs, pero se trata de una relación monetaria donde la influencia de factores vinculados con el precio se incluye en el mismo.

Otros elementos, el rendimiento o desempeño, son considerados como uno de los elementos más trascendentales de este modelo, esto es debido a que, además de formar parte e incluir el rendimiento y productividad en un campo, incluye también, índices externos que aplica a una mejor calidad de trabajo como, la rapidez del trabajo realizado, la flexibilidad y la calidad de la labor entre otros.

En cuanto a la relación con la eficiencia y la eficacia, debe asociarse también el grado en que se logran los resultados deseados y la representación del cómo se utilizan los recursos durante el proceso productivo. En este, la eficiencia enfoca los inputs y la eficacia los outputs.

3. Productividad, desempeño y evaluación del desempeño.

Tras el análisis del Triple-Pmodel, observamos que el desempeño, adquiere una suma importancia en el desarrollo y administración de la productividad de una empresa.

Así pues, se pasará a analizar, por un lado, el concepto de desempeño y la relación que se desencadena con la productividad, y, por otro, las metodologías de evaluación de desempeño que se encargan de estudiar si los objetivos asociados a un puesto de trabajo se cumplen.

3.1. *Desempeño.*

Este concepto hace referencia al conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo.

Es definido como “la sumatoria de conocimientos, integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales, la experiencia, practica y las competencias”.³

Los aspectos mencionados, son aquellos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones en cuanto a la designación de individuos que se ajusten bien a un determinado puesto de trabajo. Para ello, se utilizan diversas técnicas que miden el desempeño de una organización en su conjunto y en la de los colaboradores.

Por ejemplo, la medición del desempeño por competencias, en la que, a través de la observación directa del comportamiento de un individuo, y, durante un tiempo determinado, consideran las competencias individuales requeridas para un puesto de trabajo.

El desempeño a diferencia de la productividad es un término que resulta bastante más amplio y que abarca conjuntamente aspectos económicos y operacionales, pues, se describe como un término general para todos los conceptos que consideren, l éxito de una empresa y sus actividades, y se relaciona con la flexibilidad, el coste o la calidad.

Sin embargo, el desempeño que se pretende alcanzar es muy específico en cada caso, por ello, se plasman objetivos que, en la mayoría de las empresas, se pretende lograr:

- Operaciones de mayor calidad que reduzcan el tiempo de producción y ofrezcan un buen servicio.
- Operaciones rápidas.
- Operaciones seguras que permitan que se opere eficientemente.
- Operaciones flexibles de manera que se puedan adaptar a las circunstancias cambiantes.
- Operaciones low cost, de manera que conduzca a mayores ganancias y permita vender productos a precios competitivos.

³ Diccionario de Términos de recursos humanos, Martha Alles.

Esto, ha conducido a que investigadores relacionen el desempeño con parte del concepto de la productividad.

Sin embargo, aunque se trate de dos conceptos muy ligados, deben ser vistos separadamente ya que el desempeño relacionado con la calidad se utiliza en un contexto muy amplio y se relaciona tanto con los procesos de una operación, como con los productos que se obtienen.

3.2. Evaluación del desempeño.

Mediante una evaluación del desempeño, se puede llegar a valorar la productividad laboral desde una visión de factores que evalúen su eficacia, su cometido profesional y sus funciones referidas en una determinada etapa.

Se trataría entonces de una herramienta básica de desarrollo en recursos humanos que fomenta la adquisición de competencias, identifica potencialidades y contribuye a establecer sistemas retributivos ligados al rendimiento.

La evaluación del desempeño, además de evaluar actuaciones pasadas, debe ser una herramienta de aplicación permanente que elabore un pronóstico potencial, utilizándose como un mecanismo de dirección, comunicación y gestión de recursos humanos. Por tanto, se califica como un proceso continuo que se retroalimenta con otros como la clasificación de puestos, el modelo de compensación, la formación y el desarrollo.⁴

Gracias a esta evaluación presentada por Juan Bueno (2013), podemos diferenciar, en el contexto que plasma el autor, diferentes métodos y modelos de evaluación que, dependiendo del tipo de empresa, actividad, cultura y objetivos, podemos clasificar en dos:

1. Los métodos de evaluación que comúnmente tienen la ventaja de estudiar acontecimientos pasados:
 - De lista de comprobación: método que requiere que el supervisor que realiza la calificación describa el desenvolvimiento del empleado y sus características.

⁴ Juan Bueno. (2013). La Evaluación del Desempeño (R&H Talento y Personas).

- De rangos: método donde el supervisor califica a los empleados en una escala de mejor a peor.
 - Del incidente crítico: método basado en el registro del rendimiento del trabajador con la finalidad de ser comparado.
 - Del estudio de campo: método en el que un representante cualificado participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.
 - De evaluación en grupo: método basado en la comparación del desempeño de un empleado y sus compañeros de trabajo.
 - De selección forzada: método que obliga al evaluador a describir el desempeño de un trabajador mediante frases descriptivas en cada par de afirmación que encuentre.
 - De escala de clasificación gráfica: método utilizado en empresas que están enfocadas en la producción y medidas de productividad. El supervisor, otorga calificaciones dentro de una escala numérica a una serie de atributos o competencias esperadas.
2. Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño a futuro:
- Autoevaluaciones: método que constituyen una técnica útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
 - Administración por objetivos: método donde supervisor y empleado establecen los objetivos deseados.
 - Evaluaciones psicológicas: método que realizan profesionales del campo de psicología para evaluar el potencial individual y no su desempeño pasado.

En el presente trabajo, algunos de estos mecanismos resultan esenciales para la obtención de información necesaria y la toma de decisiones.

En nuestro caso, primero se utilizó medidas de evaluación basadas en métodos de narrativa o ensayo, a través de los cuales, se establece una comunicación abierta entre el supervisor y empleado, ya que se trata de una evaluación totalmente abierta donde el supervisor, expresa de manera libre lo que piensa realmente del colaborador.

Y, segundo, se llevó a cabo una evaluación por parte de los superiores en la que cada responsable realizaba una evaluación del rendimiento de cada empleado. Para ello,

tenían en cuenta, la información recogida por el evaluador y los conocimientos sobre el puesto de trabajo estudiado.

De esta manera, se podía determinar que, si el desempeño resultaba ser inferior al estipulado, la solución empresarial debía desarrollar acciones correctivas, y que, si resultaba ser satisfactorio, las acciones y métodos utilizados, debían ser alentados.

El último punto, consistiría en realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación con el trabajador que se ha evaluado, comunicándole de este modo, los resultados.

Este apartado, se explicará detalladamente en la parte de los resultados y las conclusiones extraídas gracias al desarrollo de un ejemplo real expuesto en el Anexo I.

En este punto, se podrá conocer si la medición utilizada por la empresa presta atención a la confiabilidad y comparabilidad de los resultados individuales expuestos. Pues su intención es garantizar una correcta y actualizada información desde el comienzo en que se procedió a utilizar la metodología empresarial tras la estandarización de los métodos que se utilizaban entonces.

III. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

A continuación, se va a explicar las metodologías de medición de productividad utilizada por la empresa que se ha tomado como referencia.

En este apartado, se desarrollará primero una breve contextualización de la medición de tiempos de trabajo desarrollada por la Organización Internacional de Trabajo (OIT).

Consiguientemente, se pasará a analizar a través de un estudio de trabajo, los antecedentes de la empresa, los resultados y las valoraciones tras el análisis de las metodologías de cálculo de la productividad laboral de un trabajador en esta empresa.

1. La medición de tiempos de trabajo.

Según la OIT, la medición de tiempos es un conjunto de acciones y métodos diseñados para precisar y señalar, el tiempo en que una persona cualificada en una determinada actividad necesita para desarrollarla según normas preestablecidas (Sempere et al., 2008).

En todos los sectores, es considerada como un matiz básico en la evaluación de la productividad, ya que se encuentra vinculada con el análisis de los tiempos improductivos que determina los tipos de tiempo ideales para el desempeño de la actividad (Diez et al., 2007).

Para la OIT, el tiempo de trabajo impacta considerablemente en los niveles de productividad y los costos laborales de los establecimientos, y en general, sobre la calidad de vida en todos los países. Por ello, resulta trascendental la medición de los niveles y tendencias en materia de horas de trabajo para la economía de cada país y para los diversos grupos de trabajadores.

Esta importancia se plasmó en 1919, en el Preámbulo de la Constitución de la OIT y en los 25 convenios que la OIT adoptó en este campo, concretamente, en el primero, que, referido a las horas de trabajo, introdujo como norma la jornada diaria de ocho horas y de cuarenta y ocho horas la semana.

En este sentido, se cubrió una diversidad de cuestiones referidas al tiempo de trabajo, entre las cuales se encontraba, la medición de tiempos de trabajo.

Por otro lado, La conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET), es otra de las encargadas de ocuparse de la medición del tiempo de trabajo, pues, adoptó una resolución en la cual se define el tiempo de trabajo para fines de medición, se trata de la Resolución sobre estadísticas de las horas de trabajo.

Estas estadísticas, son conocidas como horas de trabajo desde que comenzó su recopilación. Inicialmente, fueron utilizadas como una herramienta de estudio de las condiciones de trabajo y posteriormente, como un instrumento de análisis económico y de cálculo de indicadores económicos, como el promedio de ganancias por hora, el promedio del costo de la mano de obra por unidad de tiempo y la productividad de la mano de obra.

Llegados a este punto, es importante la figura de Kanawaty, quien visionó la medición del trabajo como una investigación que sirve para reducir, y principalmente eliminar, el tiempo improductivo.

Según el autor, la productividad puede estar afectada por factores, y su estudio, a través del estudio de trabajo, puede incluir varias técnicas entre las que destacan dos:

- A. El estudio del método: el cual se encuentra relacionado con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, y cuyo fin, consiste en aplicar las mejoras necesarias.
- B. La medición del trabajo: que se enfoca en el estudio de los tiempos improductivos y que, gracias a técnicas, determina el tiempo que invierte un trabajador en realizar una actividad según una norma de rendimiento establecida.

La relación que se guarda entre ambas metodologías implica una mayor productividad. Esto se debe a que el estudio de métodos contribuye a simplificar la tarea y establecer los métodos más económicos para efectuarla, y el estudio del trabajo, determina el tiempo que debería emplearse para realizar una tarea.

Parte del TFG está centrado en el estudio de trabajo, por lo que, debido a su eficacia, se toma como referencia la técnica del estudio de trabajo propuesta por Kanawaty:

Kanawaty, define el estudio de trabajo como el examen sistemático de los métodos para realizar actividades, con el fin de mejorar la utilización de los recursos, y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se realizan.⁵

Por ello, el objetivo de esta metodología consiste en indagar en la manera en la que se realiza una actividad, sintetizar o transformar el método operativo para simplificar el trabajo innecesario, o excesivo y el uso antieconómico de recursos, y, poder así fijar un tiempo de medición.

Podemos determinar las etapas del estudio del trabajo de la productividad siguiendo las pautas establecidas del siguiente modo:

1. Seleccionar el área de trabajo que se va a estudiar teniendo en cuenta tres factores:
 - A. Consideraciones económicas.
 - B. Consideraciones técnicas.
 - C. Consideraciones humanas.
2. Recopilar y registrar datos relativos al método existente de manera que las anotaciones sean claras y concisas.
3. Examinar críticamente el objetivo y método de trabajo que se va a utilizar, determinando:

⁵ KANAWATY, G. (1996). Introducción al estudio del trabajo. 4ª ed. Organización Internacional del Trabajo. Suiza.

- A. El propósito.
 - B. El lugar.
 - C. La sucesión.
 - D. La persona que lo realiza.
 - E. Los medios utilizados.
4. Establecer nuevos métodos basados en información recogida.
 5. Evaluar resultados pasados.
 6. Definir y presentar los nuevos modelos y métodos de medición planteados.
 7. Implantar métodos y soluciones de manera que se sepa con exactitud lo que se espera de estos.
 8. Mantener las nuevas prácticas y metodologías de manera que sean supervisadas para que, en casos necesarios, se introduzcan pequeñas modificaciones antes de que los problemas que puedan aparecer sean agravados.

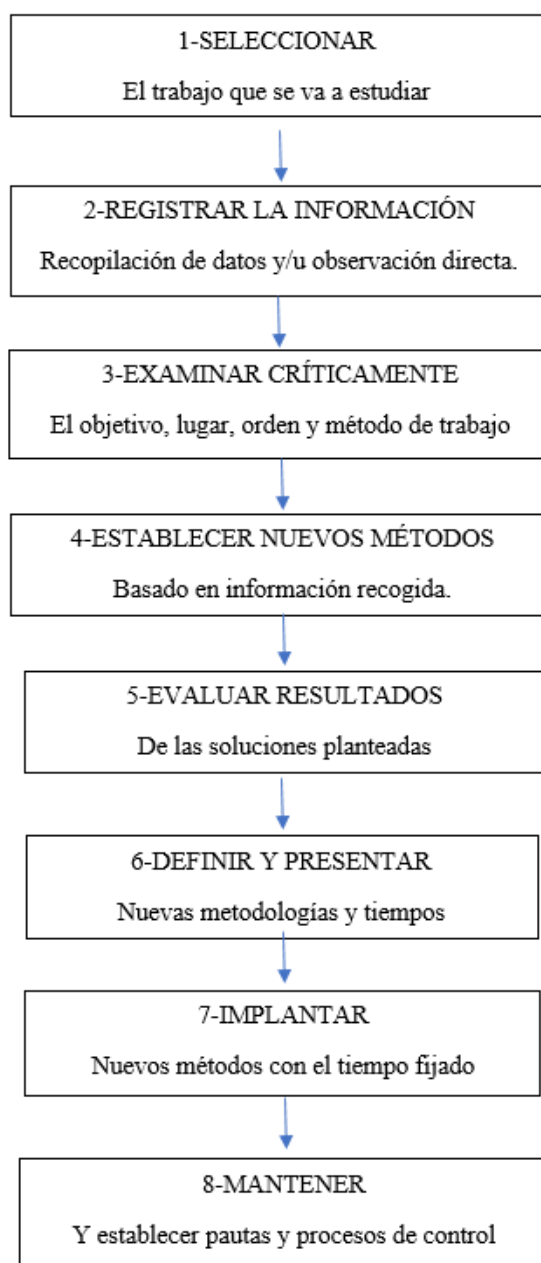


Ilustración 2: Etapas del estudio de trabajo.

Fuente: Adaptación de Kanawaty (1996)

2. Estudio de la metodología de medición de la productividad utilizada.

2.1. Descripción del área de trabajo a analizar.

Siguiendo las pautas establecidas en la Ilustración 2, empezaremos por seleccionar el área de trabajo que se va a analizar:

La empresa en la que se llevó a cabo el estudio es una de las principales compañías globales de tecnología y consultoría de transformación digital de Europa y Latinoamérica.

El ámbito estudiado, se caracteriza por ser especialista en soluciones de créditos y medios de pago a través de las cuales, ayudan a rentabilizar el negocio de los clientes para los que trabajan mediante la gestión de todos los procesos de soluciones que se adaptan a las necesidades y fases que requiera, pues, comprende cinco servicios dedicados a negocios de financiación de grandes empresas.

La plantilla estaba integrada por personal interno que incluía operadores, coordinadores y responsables, y, personal externo de ETT, comprendiendo así, un equipo con un total de 40 personas donde 25 eran internos y 15 externos.

La distribución, integraba personal con diferentes tipos de jornada laboral, entre los cuales, destacaban trabajadores con reducción de jornada, trabajadores contratados a tiempo completo y parcial, y trabajadores externos que, dependiendo de las necesidades de la empresa, sufrían una distribución irregular.

Los empleados, mediante pantallas de visualización de datos (PVD), podían desarrollar su actividad a través de una aplicación informática creada por la empresa.

Esta aplicación, era un sistema operativo que permitía la captación, consulta y evaluación de los datos enviados por los clientes para los que trabajaba, y, para acceder a ella, mediante un código de usuario y contraseña, los trabajadores podían desarrollar su actividad en los servicios que prestaba el departamento.

1. Servicio A: Prestación de servicios para empresas internacionales, dentro de las cuales destacaban tres. Se dedicaban la venta y comercialización de productos.
2. Servicio B: Prestación de servicios para empresas automovilísticas.
3. Servicio C: Prestación de servicios para medianas y grandes empresas nacionales.

La empresa contaba con una responsable de calidad que ese encargaba de coordinar y gestionar las auditoras internas, promover la prevención de riesgos laborales, evaluar las necesidades de formación y asegurarse del correcto uso de la información referente al sistema de gestión usado. Esta responsable, junto con las coordinadoras de productividad y supervisoras del departamento, contribuían a desarrollar sistemas para que se alcanzarán los objetivos asignados por la compañía.

Como el volumen de trabajo era elevado, la medición de la productividad era determinante para saber si se proyectaba de manera eficaz el trabajo realizado, por ello, el objetivo principal de las superiores que se han mencionado se centraba en el cálculo de productividad individual.

Los responsables y coordinadores planeaban y organizaban las estrategias que ayudaran a cumplir las metas establecidas, así pues, actuaban como intermediarios entre los trabajadores y la gerencia empresarial que contaba con una representante en la sede de Pamplona.

Esta sede no contaba con un departamento físico de Recursos Humanos, por lo que uno de los propósitos perseguidos durante la estancia en prácticas, era controlar y medir la productividad de los empleados a través de la elaboración de informes y propuestas organizativas respecto Recursos Humanos, pues, su objetivo primordial, era realizar un seguimiento y control del trabajo a través de la medición del índice que se viene estudiando.

2.1.1. Representación de datos pasados.

Continuando con las pautas de la Ilustración 2, el segundo apartado está centrado en detallar los datos y la información recopilada mediante la observación directa del método de medición utilizado por la empresa. De este modo, se realizará una breve descripción de la metodología y los métodos desarrollados que reflejen la medición de productividad que hasta entonces utilizaban.

La pretensión de la compañía consistía en poder realizar un estudio de productividad individual en una determinada plantilla, por ello, se pasa a estudiar los métodos y la información relevante que se tenía en cuenta para el cálculo.

De manera diaria, los operadores eran controlados a través de una aplicación que era usada para tasar el nivel de productividad individual, esta herramienta, emitía un

informe diario de cada servicio con los resultados de las gestiones realizadas por los trabajadores a lo largo de su jornada laboral.

La plataforma utilizada y denominada como Mproductivity, enviaba toda la información del trabajo realizado por los gestores a las coordinadoras que se encargaban de llevar a cabo un control del índice productivo.

La información, recogía las gestiones realizadas en los cinco servicios del departamento, de esta manera, mediante el almacenamiento de las operaciones realizadas y el tiempo medio de operación que se usaba para ejecutar una operación (TMO), Mproductivity tasaba el volumen y porcentaje de trabajo realizado de cualquier empleado.

La metodología utilizada, tenía en cuenta la jornada efectiva de trabajo en su cómputo diario y semanal, las gestiones formuladas, y el tiempo medio operativo que le costaba a un empleado elaborar una gestión.

Sin embargo, la empresa solo contaba las gestiones correctamente formalizadas, es decir, aquellas que no se habían prestado a ningún tipo de incidencia, por lo que su medición, basada en el cálculo de la productividad diaria y mensual, estaba fundamentada en la medición porcentual de productividad laboral, y, cuya fórmula era la razón de las horas de trabajo realizadas por un empleado y el número de las gestiones elaboradas durante un periodo de tiempo determinado.

De esta manera, la productividad generada, era calculada del siguiente modo:

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{\textit{Gestiones formalizadas} \times \textit{Mproductivity}}{\textit{Jornada Laboral}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Mproductivity, recogía todas las gestiones donde el cálculo de productividad era desarrollado sobre las gestiones formalizadas y el tiempo medio operativo genérico para su producción.⁶

⁶ TMO impuesto por la empresa.

A pesar de que la duración de la jornada laboral fue pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo, la distribución del tiempo de trabajo variaba, sobre todo, entre los trabajadores externos.

Como consecuencia, se presentaban errores en el cálculo de productividad que frecuentemente debían ser modificados por las supervisoras, por ello, el tiempo resultó ser un indicador importante que nos conllevó a examinar el método de trabajo utilizado en el departamento.

Para poder comprobar si se estaba haciendo uso correcto de la medición de productividad utilizada por la empresa, también, se estudiaron los índices con los que trabajaban y los factores para el desarrollo de la productividad.

A continuación, se pasará a analizar el método Mproductivity que nos ayudará a conocer su principal función y objetivo dentro de las intenciones empresariales.

Se trata de una herramienta importante puesto que, es el instrumento que se utiliza como base para el cálculo del índice de productividad.

2.1.2. Método Mproductivity.

Siguiendo las pautas del esquema de medición de trabajo, el tercer punto consiste en examinar el método de trabajo utilizado a través de Mproductivity.

Mproductivity, mediante correo electrónico, enviaba un informe generado de la actividad desarrollada en cada uno de los servicios, éste anexaba un documento Excel donde se recogía la información de un servicio concreto:

Solicitud	Estado	Incidencia	T	Observaciones	Último cambio	Usuario
1	Formalizada		0,9828	Formalizad	14/05/18 18:53	Interno
2	Cancelada	x	8,9385	Fecha: 06/04/2018	14/05/18 18:50	Interno
3	Denegada	x	1,8581	Doc. Erróneo	14/05/18 19:15	Interno

Tabla 3: Informe de Servicio.

Como se observa en la Tabla 3, la información recopilada de las operaciones ejecutadas por un gestor a lo largo de su jornada presenta las gestiones ejecutadas y divididas en tres estados:

1. Formalizadas: informa de las operaciones realizadas correctamente, es decir, sin presentar ningún tipo de incidencia.
2. Canceladas: informa de las operaciones que presentan incidencias y, por tanto, deben remitirse al cliente para que envíe correctamente los datos.
3. Denegadas: informa de las operaciones que no cumple con las indicaciones de la empresa, ya sea por una mala cumplimentación de requisitos o posibles fraudes.

Cada servicio contaba con un tiempo medio de operación genérico que no coincidía con los estándares individuales de los empleados.

Tal y como se refleja en la tabla, el tiempo que se gastaba en el desarrollo de una gestión correctamente formalizada, distaba mucho del tiempo requerido en las gestiones que finalmente acababan siendo denegadas o canceladas, por ello, la posibilidad de que durante la actividad laboral las operaciones concluyeran correctamente, ponían en duda la medición de productividad que se gestionaba en la empresa.

Como se observa, en las operaciones gestionadas correctamente, se estimaba un tiempo de 0,9828 segundos mientras que en las operaciones que terminaban siendo canceladas, el tiempo que este trabajador gastó en gestionar esa operación es de 8,9385 minutos y en las denegadas de 1,8581 minutos.

A continuación, para explicar y conocer mejor las disparidad de estos parámetros, se pasará a analizar la Tabla 4, la cual plasma las operaciones totales de un mes, teniendo en cuenta el volumen de trabajo, los parámetros establecidos por la empresa y el parámetro generado por un trabajador.

Quedando de esta forma, representada del siguiente modo:

- Resultado: de las gestiones elaboradas pudiendo ser formalizadas, canceladas y denegadas.
- Volumen: de la cantidad global de las gestiones realizadas a lo largo de la jornada laboral.

- Porcentaje: del volumen de trabajo realizado representado de una manera más gráfica, pues, es la cantidad que, de manera visual, refiere una parte del total.
- TMO: siendo éste el indicador del valor ideal del tiempo promedio en realizar una operación. Se expresa en segundos o minutos y generalmente es interpuesto por la empresa.
- Formalizadas/ Hora: formalización de las gestiones bien hechas en una hora de trabajo.

Resultado	Volumen	Porcentaje	TMO	TMO prorrateado	Formalizadas hora
Formalizada	21571	89,80%	2,33	2,09	23,90
Cancelada	2391	9,95%	5,43	0,54	
Denegada	58	0,24%	1,70	0,00	
Total	24020	100,00%	3,15	2,64	18,96

Tabla 4: Contabilización de gestiones en un Servicio.

Continuando con el análisis, en la tabla 4 se puede observar el volumen de las operaciones gestionadas durante el desarrollo de una actividad, pues, en ésta se representa el porcentaje total de cada una de las gestiones elaboradas por un individuo.

Durante un mes, los operadores podían gestionar más de 24000 operaciones, aunque en este servicio el volumen de las operaciones correctamente formalizadas era mayor que las otras dos, el tiempo estipulado para realizar una operación u otra difieren mucho entre sí y entre el prorrateado por la empresa.

La explicación se fundamenta en que, en este tipo de trabajo, el TMO está caracterizado por ser el promedio de tiempo ideal considerado por la propia empresa, pues, en él, el tiempo para realizar una gestión es expresado generalmente en minutos o segundos, por lo que, en estos casos, para el cálculo del TMO ideal las compañías utilizan su propia estrategia, que por lo general suelen basarse en datos históricos.⁷

Tal y como se refleja, para la ejecución de una operación existía un TMO genérico y un TMO real, no teniéndose en cuenta éste último y siendo este hecho, una posible

⁷ Def. LUXOR TECHNOLOGIES

explicación de cómo los parámetros impuestos por la empresa contribuían a generar una mala base para el cálculo de productividad individual.

En el caso de las operaciones formalizadas, se había generado un cálculo de TMO individual de 2,33 minutos por gestión mientras que, el prorrateado es de 2,09 minutos por gestión. Estas operaciones presentaban un volumen mayor a las otras dos, y, a pesar de representar un 89,80%, un total de 2449 operaciones habían sido canceladas y/o denegadas, representando así un 10,20 % sobre la totalidad.

En las operaciones que se formalizaron correctamente, no se aprecia mucho la diferencia de TMO, sin embargo, en las operaciones que finalmente terminaban siendo canceladas, se observa que el TMO de este operador es de 5,43 minutos por gestión mientras que el prorrateado por la empresa consistía en 0,54 segundos por gestión.

Por otro lado, las operaciones denegadas representaban solo el 0,58%, y, aunque se trataba de un índice bajo, el volumen estimado era de 58 operaciones denegadas dando lugar a un TMO de 1,70 minutos por gestión realizada.

Así pues, se evidencia una diferencia de 0,51 segundos, pues el TMO real de este individuo es de 3,15 minutos por gestión, mientras que el prorrateado, está calculado en 2,64 minutos por gestión.

También, es llamativo cómo las operaciones contabilizaban un total de 23,90 gestiones correctas por hora de trabajo, no contando por otra parte, las gestiones totales que se llevaban a cabo y terminaban siendo canceladas o denegadas.

Debido a la diferencia existente entre un TMO y otro, para establecer un umbral apropiado en proporción con las capacidades laborales de un empleado, se pensó en volver a replantear las medidas utilizadas, estudiando:

- A. El TMO individual: mediante plantillas de productividad pasadas, para obtener información y comparar los niveles de productividad pasados con los presentes y futuros.
- B. El TMO de cada servicio: adecuándose a los resultados obtenidos, tras el estudio de productividad individual, se generaría con la intención de medir de manera más próxima y correcta la productividad de un empleado.

A continuación, se presentará un ejemplo de medición de productividad en un empleado a lo largo de un mes.

Esta plantilla nos sirve de base para reflejar los diferentes índices de productividad que una persona podía plasmar a lo largo de un mes como la valoración de datos pasados.

2.1.3. Valoración de datos.

Fecha	Productividad
01/03/2018	57,81 %
02/03/2018	35,16 %
03/03/2018	30,84 %
04/03/2018	68,96 %
05/03/2018	43,28 %
06/03/2018	58,98 %
07/03/2018	45,08 %
08/03/2018	Ausente
09/03/2018	36,46 %
10/03/2018	46,22 %
11/03/2018	78,99 %
12/03/2018	41,01 %
13/03/2018	40,49 %
14/03/2018	50,83 %
15/03/2018	52,42 %
16/03/2018	48,17 %
17/03/2018	60,90 %
18/03/2018	0,94 %
19/03/2018	43,15 %
20/03/2018	27,99 %
21/03/2018	41,87%
22/03/2018	76,85%
23/03/2018	47,24%
24/03/2018	84%
	48,59 %

Tabla 5: Primer método de medición de la productividad.

En la Tabla 5, se expone un ejemplo que proyecta índices de productividad que corresponden a la productividad diaria de un empleado, el cual desarrolla su actividad en los cinco servicios que presta el departamento.

Como se observa, se evidencian grandes desproporciones porcentuales y una dificultad para el alcanzar el umbral perfecto, pues el mínimo exigido por la empresa es de un 70% diario.

En éste, el rango de productividad alcanzado es de 48,59%.

Y, aunque refleje días donde el empleado alcanza o supera el parámetro establecido, se reflejan parámetros muy bajos (0,94%).

Para detallar la explicación de este suceso, se seguirá teniendo en cuenta las pautas establecidas en el esquema de la Ilustración 2 de Kanawaty.

Así pues, el punto número cuatro dicta que se deben establecer nuevos métodos basados en información recogida, por lo que nos situamos ya en la valoración de los datos históricos de la empresa.

Para proceder, se empezó por llevar a cabo un seguimiento operativo que contribuyese a recopilar la información necesaria, y ayudase a establecer nuevos métodos de medición:

En primer lugar, se planteó llevar a cabo un seguimiento operativo sobre los trabajadores.

Por medio de este sistema, se podía llegar a conocer si el trabajo desempeñado por un empleado alcanzaba los niveles óptimos de eficiencia y eficacia empresarial. Para ello, se apoyó en el control diario de los niveles de rendimiento y productividad empresarial.

Y, en segundo lugar, se planteó realizar una evaluación del desempeño que ayudase a identificar los posibles cambios y actualizase el estado del equipo de trabajo.

Ambas herramientas, resultaron bastante prácticas porque nos permitió conocer los principales factores que afectaban de manera negativa en el desarrollo de la actividad.

Además de revelar información sobre los factores que contribuían a que los índices de productividad individual fueran menores a los esperados, proporcionó información acerca de las carencias laborales que, por lo general, era la misma en todos los empleados.

IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

1. Métodos de estudios de trabajo utilizados.

Para conocer la situación del equipo, se requirió de herramientas que permitieron detectar las causas que contribuían a que hubiese diferentes índices de productividad.

Las herramientas que se utilizaron sirvieron como guía para conocer el trabajo y el marco en el cual se desarrolló el estudio.

Por tanto, el contenido de este apartado está determinado por la realización de un seguimiento operativo y evaluación del desempeño.

Tanto el seguimiento operativo, como la evaluación del desempeño, realizan un seguimiento de las acciones que se encuentran lejos de ser satisfechas, por lo que ambas, juzgan la eficiencia de las acciones de un trabajador y la eficacia con la que se realiza dicha acción.

A continuación, se va a explicar en qué consiste un seguimiento operativo y el procedimiento que se llevó a cabo en la plantilla, y después, se analizará la metodología utilizada en la Evaluación de Desempeño.

1.1. Seguimiento operativo

Mediante un seguimiento operativo, una organización puede establecer los pasos que se han de seguir para alcanzar los objetivos que se desean y finalmente poder plasmarlos en un documento que se conoce como Plan de Acción.

Con el objeto de conocer los elementos que contribuían a una mala gestión del trabajo, se llevó a cabo un seguimiento cuyo propósito era conocer si la actividad desarrollada por un individuo se realizaba bajo los estándares acordados por la empresa.

Se pretendía garantizar un servicio con una buena calidad, por lo que a mediante éste, se quería imponer unos parámetros de seguimiento que ayudarán a identificar medidas de incentivación y/u optimización.

Este seguimiento, buscaba realizar un diagnóstico individual que presentase la situación de cada trabajador.

Para llevarlo a cabo, se destinó un tiempo específico con el objetivo de valorar la actitud y aptitud de cada uno de ellos y de identificar los posibles puntos de mejora.

Por tanto, el mecanismo comprende:

- Identificación de objetivos de seguimiento: donde se definirán los objetivos de seguimiento en el contexto del sistema considerado y de la forma más clara y concisa posible.
- Delimitación del período de duración: donde se delimitará el marco temporal en el que se desarrollará el seguimiento.

- Determinación del ámbito: de manera que encamine las prioridades a los objetivos propuestos.
- Indicadores y medidas: donde se establecerán las pautas a seguir en función de las indicaciones que se quieran alcanzar, además, son métodos que valoran el cumplimiento o no de los objetivos perseguidos.
- Protocolo: en caso de ser necesario para la adquisición de futuros datos y posibles indicadores.

Mediante plantillas de seguimiento, el supervisor encargado de controlar las actividades que se desarrollan en un sistema puede detectar y analizar las desviaciones que hacen que se pierda tiempo.

Su objeto, como ya se ha comentado, es vigilar todas las actividades desarrolladas durante el desempeño de una actividad, interesándose, sobre todo, en aquellas actividades que sufren retrasos.

En el caso de este trabajo, el control y la vigilancia se hace sobre los empleados que gastan más tiempo del necesario en desarrollar una gestión, pues era frecuente encontrarse con parámetros de productividad muy bajos.

Por ello, se establecieron una serie de pautas para detectar los posibles inconvenientes que cooperaban a que se diesen índices de productividad bajos.

Estas pautas se dieron a través de fichas de seguimiento, que, junto con la evaluación de desempeño, determinarían de manera clara los problemas que derivan a que se dé una mala productividad.

Los informes elaborados, se encontraban estandarizados y adaptados a la metodología de seguimiento y control de la productividad impuesta por la empresa, una vez conocida la raíz principal del problema, su intención era plantear mejoras que se enfocase en alcanzar los resultados esperados.

De manera visual, en los anexos finales, específicamente en el Anexo I, se encontrará plasmada la ficha de seguimiento utilizada y realizada por la estudiante

Esta ficha nos ayudó a determina el tipo de evaluación de desempeño que se llevaría a cabo en el siguiente paso, la cual determinaría si se cumplen o no los objetivos individuales.

1.2. Evaluación del desempeño.

Antes de pasar a analizar este sistema, se debe tener en cuenta que dicho instrumento, se encuentra fundamentado en una serie de principios básicos sacados del estudio de la productividad.

La empresa, buscaba medir las competencias y objetivos propias de la actividad desarrollada por el trabajador, y debido a que el estudio que se viene comentando tiene que ver con la productividad, los índices extraídos resultan determinantes para la evaluación.

La evaluación debía estar vinculada al progreso de las personas en la empresa, por lo que los principios en los que se basan deben apoyarse en toda la información que se confieran al puesto de trabajo, es decir, métodos de trabajo, desarrollo profesional, formación empresarial, desempeño, etc.

De este modo, las pautas establecidas pueden ceñirse en una serie de objetivos que, a través del supervisor, se consideraron como las bases principales que recogieron los posibles problemas y puntos de mejora.

Gracias a los indicadores estratégicos, se pudo analizar de manera profunda estos inconvenientes, pues estos ayudan a medir el grado de cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la empresa, corregir o fortalecer acciones estratégicas e impactar de manera inmediata, en las estrategias establecidas en la organización.

También, tener en cuenta que, mediante indicadores de gestión, se consigue medir el logro de los procesos y actividades e incluyen datos sobre las actividades desarrolladas y sus componentes.

Del mismo modo, debía tenerse en cuenta los estándares de desempeño que constituían los parámetros que facilitaron la medición objetiva del instrumento que se utilizaría. De esta manera, se podían calificar de forma práctica, todos los elementos que eran considerados esenciales y necesarios en el desarrollo de una actividad, y de manera que proyectase también, los factores externos que impactaban en estos.

Los motivos por los cuales se recurre a esta herramienta pueden variar e ir desde implantar y aumentar la motivación del personal, destacando sus habilidades y capacidades productivas, hasta conocer y corregir los problemas que afectan a este índice.

Por ello, el método propuesto se desarrolló pensando en las competencias y objetivos empresariales de cada trabajador, aplicando así una metodología de 180° donde colegas y jefes evaluarían a cada gestor.

El cuestionario utilizado, se encontraba fundamentado en información relevante para la empresa y puesto del trabajo.

Contaba con una puntuación del 1 al 5, calificando el más bajo como muy insatisfactorio y el más alto como sobresaliente.

Y la información se encontraba dividida en diferentes grupos, proyectados del siguiente modo:

En primer lugar, empezando por la causa más importante, se encontraba la calidad y productividad de los trabajadores, seguido del conocimiento y destreza en el puesto de trabajo, ambos constituyen dos factores que, unidos, representan uno de los principios más trascendentales de la empresa puesto que era el principal factor que nos indicaba el porqué de una mala productividad.

Por otro lado, en los dos siguientes bloques, se indaga en la personalidad del trabajador, estos se representan por el compromiso con el trabajo desarrollado, el presentismo, y, la iniciativa y liderazgo que puede llegar a ofrecer y exteriorizar.

Y, en el último apartado, encontramos las cuestiones referidas al trabajo en equipo y su implicación con el mismo.

Con la información recogida, se pretendía recabar en los datos más relevantes que, mediante un puntaje, haría que la gerencia empresarial tomara las medidas adecuadas acorde a los resultados obtenidos.

Sin embargo, llamó mucho la atención los comentarios que plasmaron las preocupaciones o motivaciones del día a día, esto nos facilitó información que hasta entonces no se tenía en cuenta en la empresa y nos llevó a realizar una entrevista con el empleado.

En este punto se procede a realizar una evaluación del candidato en el que mediante dialogo, el entrevistador comenta las aptitudes y actitudes del empleado hacia su puesto.

Gracias al feedback que se dio en la entrevista, tanto el evaluador como el empleado, se vieron con la capacidad de medir el trabajo que se realizaba.

De este modo, el personal y la gerencia pudieron ver cuáles eran las posibles mejoras y a tomar las decisiones más acertadas en base a criterios objetivos.

Para ello, se tuvieron en cuenta los factores utilizados en la metodología de evaluación, tales como, la calidad del trabajo realizado, el volumen de trabajo, conocimientos del puesto, planificación, productividad, iniciativa, etc.

Gracias a la evaluación desarrollado y al seguimiento e índices de productividad, pudimos desarrollar las posibles recomendaciones a nivel empresarial. En donde se propusieron metas y objetivos más realistas que, permitiesen a la empresa ser mucho más transparente y competitiva.

2. Propuestas

Las conclusiones que se sustrajeron de las metodologías utilizada en el estudio del desempeño nos sirvieron de apoyo para establecer una serie de propuestas que se plantearían en un plan de acción, pues, se llevó a cabo una modificación de la estrategia interna empresarial a través de propuestas que facilitasen y mejorasen el desempeño.

Entre las modificaciones que se plantearon, destacaban:

1. La optimización del tiempo de trabajo y gestión del tiempo.
2. Comunicación y delegación laboral.
3. Formación profesional.
4. Incentivos y premios.

El tiempo resultó ser un tema bastante importante, pues en la mayoría de los casos, los problemas que se presentaban en los puestos de trabajo se debían a una mala planificación y control de priorización de tarea.

Por ello, una de las propuestas, consistía en una mejor optimización del tiempo a través del establecimiento de rutinas que, definiesen las tareas por afinidad y franja horaria.

Se aconsejó tener definidos los objetivos mediante una planificación que, de cara al alcance de las metas propuestas, recogería de manera clara y precisa, los objetivos que se pretendían lograr y los métodos que se utilizarían para alcanzarlos.

Otro de los factores estudiados y discutidos, tenía que ver con la comunicación interna y delegación entre los trabajadores.

Por ello, se estudió la posibilidad de que los trabajadores pudiesen transmitir las sugerencias y mejoras, mediante una comunicación más cercana con la empresa, y, de manera formal, con la representación de estos.

Continuando con el análisis, los posibles fallos que se desencadenaban en la jornada laboral podían deberse a la falta de formación profesional, sobre todo entre las recientes incorporaciones, contribuyendo esto a una falta de motivación.

Por ello, se propuso más formaciones periódicas de manera que pudieran quedar claros los principales conceptos y métodos necesarios para el desempeño de las futuras funciones en un determinado puesto de trabajo

Por último, mediante el reconocimiento del desempeño, podríamos llegar a conseguir fidelizaciones entre los empleados, por ello, la incentivación o premios empresariales de un trabajo bien hecho resultaría motivante si se comunicasen a través de reuniones, correos y comunicaciones que conllevaran una motivación conjunta.

Para resumir, destacamos dos acciones que provocarían un cambio en el método de organización empresarial:

- A. Optimización del tiempo de trabajo y gestión del tiempo.
- B. Formación profesional.

Estas dos acciones aumentarían la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo y, podría contribuir a un aumento de productividad individual e incluso global.

En el primer caso, porque cada vez se valora más una buena gestión y optimización del tiempo, pues es un factor que mejora la productividad y la competitividad de una organización.

Y, en el segundo caso, porque a través de formaciones periódicas, el reciclaje que la empresa invierte en los trabajadores ayudará a que estos puedan llegar a dominar las tareas diarias y estar preparados ante los nuevos desafíos.

Además, estas dos acciones también podrían contribuir a motivar y mejorar la productividad de los empleados, y también, podría contribuir a que estos afronten los nuevos retos ante un mercado que se presenta cada vez más competitivo.

Junto con las acciones mencionadas, la remediación de tiempos de trabajo y nuevos métodos de medición de productividad, conformarían la creación de un plan de acción que se implantaría una vez estudiado el problema que causa una baja productividad entre los empleados.

3. Plan de Acción I.

A continuación, se va a proceder a desarrollar los parámetros y factores utilizados para el cambio que se centran en una nueva medición de productividad, a nivel individual, y nuevos métodos organizativos y de formación, a nivel grupal.

Tras las valoraciones sustraídas durante la primera fase, la organización sufrió cambios, una transformación que, además, debía estar bajo control empresarial.

En este contexto, el papel de la dirección empresarial es muy significativo, pues son los que se encargan de que se alcancen niveles de productividad máxima, combinando de la mejor manera los recursos de los que disponen.

En primer lugar, se debe saber que objetivo persigue la creación de un plan de acción empresarial, por lo que, pasaremos a desarrollar brevemente los beneficios que dicha herramienta puede traer consigo en una organización.

Según se define, se entiende como plan de acción la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir, es aquel momento en el cual se decreta, decide y asignan las tareas, que son definidas en plazos de tiempo para poder realizarlas. Para ello, calcula el uso de los recursos que tiene como finalidad cumplir un objetivo específico.

De esta manera, su objetivo persigue conocer y comprender la ejecución, realización y rastreo de la planificación en torno a las actividades de acción.

Para llevarlo a cabo, se debe tener en cuenta una serie de pautas establecidas:

En primer lugar, antes de realizar y desarrollar un plan de acción, hay que tener en cuenta los objetivos que persigue y pretende lograr.

En nuestro caso, a través de una presentación breve del problema que queremos solventar proyectaremos el diagnóstico que se llevará a cabo:

Este apartado, se ha ido desarrollando a lo largo de este estudio, donde se ha dado a conocer los factores que proponemos para el desarrollo del primer plan de acción y posteriores acciones, y, en el que, además, se caracterizará por los beneficios directos e indirectos que se acomodarán en el trabajador.

En segundo lugar, se deberá plantear la cantidad y calidad con la que se quiere lograr los objetivos que se pretenden, además de cuando se quiere lograr, en donde se pretende realizar y con qué recursos y con quienes se desea lograr.

En tercer lugar, se elaborará una evaluación del proceso para saber si se están alcanzando los logros pretendidos o no a través de una evaluación de resultados.

Así mismo, se debe tener en cuenta que, el plan de acción que se va a desarrollar se fue concretando al mismo tiempo en que se formularon los objetivos y propuestas de manera que, se adecuasen a la estrategia interna empresarial, y, a la formulación de una posible y nueva estrategia.

Por ello, el plan de acción se estipulo con las siguientes pautas:

- A. Objetivo principal del plan que se persigue.
- B. Las medidas que se pretenden realizar para alcanzar el objetivo deseado.
- C. Las acciones correctivas a través de métodos que consigan lograr la medida pretendida.
- D. El supervisor/a que se encargará de desarrollar la medida a través de la ejecución directa de las acciones planteadas.
- E. El cronograma que refiere la fecha de inicio del plan y la fecha de vencimiento de este para que posteriormente, se evalúen los resultados obtenidos.

De este modo, el primer plan de acción se proyectaría tal y como se refleja en la siguiente tabla:

OBJETIVO: PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES				
MEDIDA	ACCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
1. Evaluación remediación TMOs	Dependiendo de la evolución de este, supervisar la transformación en los gestores	Coordinadora de Productividad	Inicio	Fin
			Marzo 2018	Mayo 2018
2. Delegar	Establecer coordinadores entre el personal interno y externo	Supervisora	Marzo 2018	Mayo 2018
3. Formación y reciclaje profesional	De manera semanal o mensual.	Coordinadora de Calidad	Marzo 2018	Sept 2018

Tabla 6: Plan de Acción I.

Fuente: Elaboración propia.

V. DIAGNÓSTICO FINAL Y PLAN DE ACCIÓN.

1. Objeto.

En una compañía, una buena productividad o mejora de esta, significa que se realiza un buen aprovechamiento de todos los recursos disponibles, esta junto con la calidad y rentabilidad, crea un nexo en el que se persiguen un mismo fenómeno: el resultado económico de una organización (Gummeesson, 1995).

Este resultado es el perseguido por nuestra empresa, donde el objeto está basado en el estudio y remediación de la productividad a través de la modificación del TMO y métodos organizativos empresariales.

En este apartado, se presenta el diagnóstico final con las conclusiones extraídas de los métodos que se propusieron durante el primer plan de acción y los posibles métodos que podrían figurar en el plan de acción final.

2. Evaluación y remediación de TMOs.

Después de analizar los métodos y tiempos con los que la compañía medía la productividad, nos replanteamos la imposición de nuevas medidas que remidiesen los tiempos de cálculo de productividad de un trabajador.

Esto es debido, a que, entre las quejas y sugerencias extraídas, uno de los motivos que más desmotivaba a la plantilla, era el método de medición de productividad que la empresa utilizaba.

En nuestro caso, resulta complicado medir la productividad, pues al tratarse de una empresa de servicios, las tareas difícilmente pueden ser estandarizadas, por lo que ha resultado difícil conocer el valor exacto del índice, por ello, dentro de la gestión de capital humano, la medición de la productividad sigue siendo un reto.

Por otra parte, entre las quejas empresariales, se encontraban las continuas pausas que hacían perder tiempo y que influía en el cálculo del índice que se viene estudiando. Debido a ello, una de las intenciones empresariales tras la remediación de estos tiempos, consistiría en la elaboración de tablas de descansos que se implantaría tras las valoraciones sustraídas de este nuevo método de trabajo.

A modo de resumen, se indicará brevemente la intención y los objetivos que se encuentran detrás de la nueva medición de tiempos de trabajo para finalmente, plasmar

de manera visual el método de trabajo, y, los cambios realizados y proyectados en los servicios del departamento.

3. Organización de descansos laborales.

Tras los diagnósticos desarrollados a lo largo del trabajo, se planteó realizar una mejor optimización del tiempo a través del control del tiempo de descanso.

Para llevarlo a cabo, se realizó un estudio de los descansos laborales en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta, por un lado, las leyes y convenios especialistas en su ámbito, y por otro, el convenio interno empresarial.

Para determinar el método organizativo de descanso para los trabajadores, en primer lugar, se tuvo en cuenta lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores y posteriormente, lo reflejado en el Convenio Colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercados, además de la opinión pública vigente en la empresa en cuestión.

Según lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores, aquellos cuya jornada laboral exceda de seis horas continuadas, tienen derecho a un descanso mínimo de 15 minutos:

ART.34.4 ET. *“Siempre que la duración de la jornada diaria continuada exceda de seis horas, deberá establecerse un período de descanso durante la misma de duración no inferior a quince minutos. Este período de descanso se considerará tiempo de trabajo efectivo cuando así esté establecido o se establezca por convenio colectivo o contrato de trabajo.”*

Por otro lado, según lo acordado con el comité de empresa, los trabajadores tendrán derecho a un descanso mínimo de 30 minutos que, hasta el momento, son repartidos a conveniencia del propio trabajador.

Hay que tener en cuenta que dicho reparto, se realiza según la necesidad del tiempo requerido para comer, el descanso mínimo durante la jornada laboral y finalmente, los 5 minutos por hora establecidos para el descanso visual por trabajo con PVD, que, según lo establecido en la Ley de prevención de riesgos, deben ser 10 minutos.

Por otra parte, de acuerdo con el comité de empresas, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales actual y el Estatuto de los Trabajadores, el tiempo efectivo de trabajo con sus consiguientes descansos, debería quedar reflejado de tal manera que, se amolde

al tiempo que se ha acordado con el comité y el tiempo requerido para disminuir los riesgos que podrían ocasionarse en los trabajadores que realicen su labor frente a pantallas de visualización de datos entre 2 y 4 horas diarias o más.

Para determinar estos descansos, dependiendo del tipo de jornada, se dividió a los gestores en tres grupos, partiendo de la jornada ordinaria laboral, el tipo de jornada realizada, y el tipo de gestor interno y externo.

A título orientativo, lo más habitual sería establecer pausas de unos 10 ó 15 minutos por cada 90 minutos de trabajo con PVD.

Por tanto, la organización de los tiempos de descansos se podría organizar teniendo en cuenta las siguientes pautas:

1. Calcular el tiempo medio por descanso que le corresponde a cada trabajador. En este caso, se parte de 1 descanso por cada 1,50 horas trabajadas, teniendo en cuenta los 15 minutos orientativos exigidos por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
2. Tener en cuenta el personal procedente del convenio empresarial anterior que se amoldan al acuerdo establecido, en 30 minutos de descanso.
3. Calcular el promedio de jornada efectiva realizada por cada trabajador.
4. Llevar a cabo un desarrollo de descansos por grupo.

De este modo, la tabla de descansos laborales podría amoldarse a todos los trabajadores que conformaban la plantilla de acuerdo con lo establecido en la normativa referida en la materia laboral, según la cual queda reflejada en el anexo V.

4. Diagnóstico

Después del cálculo mensual de la productividad de cada trabajador, y, el análisis de los resultados obtenidos tras el primer plan de acción, se llevó a cabo un diagnóstico con las conclusiones obtenidas y posible plan de acción final.

Para llevarlo a cabo, se tuvo en cuenta las siguientes pautas:

- A. Conclusiones finales, evaluación y evolución de los resultados tras la modificación del TMO empresarial e individual.

- B. Cumplimentación de objetivos empresariales tras la implantación de las modificaciones pertinentes.
- C. Mantenimiento de propuestas iniciales
- D. Establecimiento de pautas y procesos de control.

En primer lugar, tras las valoraciones obtenidas respecto a los TMOs, se pudo llegar a observar la evolución de la productividad de los trabajadores durante los siguientes meses y hacer una comparación global o individual respecto de su evolución.

Para ello, se debía tener en cuenta las medidas que se llevaron a cabo durante este período y el impacto que se ocasionó en el departamento.

En cuanto a las conclusiones, respecto al estudio de la productividad con la metodología pasada y la metodología nueva, se observó que existían servicios que penalizaban la productividad de los trabajadores, lo que conllevó a reconsiderar nuevos métodos de medición y a modificar el TMO planteado.

En cuanto a las medidas adoptadas, el seguimiento operativo realizado a cada trabajador y la evolución del desempeño nos orientó a deducir las necesidades faltantes y el posible plan de acción que se podría llevar a cabo durante el transcurso de este estudio. Junto a este, se concluyeron una serie de medidas asociadas al desarrollo organizativo de la empresa, las cuales se centraban en la calidad de las relaciones laborales de la empresa.

Finalmente, el diagnóstico de la productividad pudo reflejar la realidad empresarial, lo que conllevó a plantear una serie de medidas entre las que destacan:

1. Propuesta de cambios de sitio.
2. Tabla de Horas y Descanso.
3. Establecimiento de coordinadores los fines de semana.
4. Tabla de cálculos de TMO y remediación del mismo.

Dicho plan de acción fue elaborado en un período en el cual se tomaron una serie de medidas para que finalmente, hiciera que el equipo sufriera cambios. Para la elaboración de este, se tuvo en cuenta diversos indicadores:

- A. Objetivo: Aumento óptimo de productividad

B. Medidas y acciones: Micro objetivos para conseguir el principal.

C. Responsabilidad: Dependencias jerárquicas y responsabilidades generales.

D. Supervisión: Seguimiento del plan bajo la responsabilidad de un coordinador.

5. Plan de Acción II.

OBJETIVO: PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES				
MEDIDA	ACCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
1. Tabla de descansos	Teniendo en cuenta LPRL, convenio y art.34.4 ET.	Supervisora	Inicio	Fin
			Junio 2018	-
2. Reorganización de puestos de trabajo	Rotación de puestos de trabajo.	Supervisora	Junio 2018	Septiembre 2018
3. Optimización del tiempo de trabajo.	Evaluando, planificando e innovando.	Coordinadora o Supervisora	Junio 2018	-
4. Evaluación remediación TMOs.	Supervisar su evolución.	Coordinadora de Productividad	Marzo 2018	-
5. Formación y reciclaje	Métodos innovadores.	Coordinadora de Calidad	Junio 2018	Septiembre 2018
6. Delegación externa	Gracias a los coordinadores.	Supervisora	Junio 2018	Septiembre 2018

Tabla 7: Plan de Acción (II)

Fuente: Elaboración propia.

VI. CONCLUSIONES

- A. Sobre el concepto y evolución de la productividad: las conclusiones extraídas durante el marco teórico de la productividad me han ayudado a comprender que el éxito de una empresa y su productividad dependen del equilibrio que guarde con la eficiencia y eficacia empresarial. Así mismo, debido a sus amplias interpretaciones, ha sido necesario elaborar una tabla que recoja la evolución e interpretación del término, de esta manera, he podido orientarme y saber la relación que guarda con otros conceptos como rendimiento y desempeño, de modo que he podido deducir que este concepto debe asociarse con el grado en que se logran los resultados deseados por la empresa y, con la representación del cómo se utilizan los recursos durante el proceso productivo.
- B. Sobre la metodología de medición de productividad utilizada por la empresa: aunque se trate de una empresa referente en el sector tecnológico, el campo sobre el que se realizaba la medición de productividad laboral pertenece al sector de servicios. Como ya se ha mencionado con anterioridad, las tareas difícilmente pueden ser estandarizadas en este sector, por lo que ha resultado difícil conocer y medir el valor exacto del índice. Este hecho supone todavía un reto para la gestión del capital humano de la empresa y para el capital humano en general.
- C. Sobre la evaluación de resultados pasados y utilización de nuevos métodos: se ha observado que es importante utilizar métodos de Recursos Humanos que nos ayuden a desarrollar y mejorar la estrategia interna empresarial. De esta manera, podemos localizar los posibles inconvenientes y puntos críticos que hacen que el capital humano de la empresa no desempeñe su labor en las condiciones esperadas por la misma.
- D. Sobre el diagnóstico final y plan de acción empresarial: gracias a los métodos utilizados a través de las herramientas de Recursos Humanos, las valoraciones extraídas nos conllevaron a elaborar un plan de acción final que recogiese las propuestas implantadas durante el primero. Además de nuevas propuestas que alentasen la mejora de la productividad laboral en los empleados, se tuvo en cuenta tanto las expectativas empresariales, como las expectativas individuales de cada trabajador, gracias a esto, pude observar que el enfoque principal debía centrarse en acciones que permitiesen remedir los TMOS implantados para un correcto cálculo de productividad individual.
- E. Finalmente, las implicaciones del trabajo aquí presentado y que fue realizado en la empresa se produjo a diferentes niveles, desde los cambios en la medición y control de la productividad incluidas en los planes de acción, y también la reestructuración de la plantilla con algunos cambios de personal.

- F. Por lo que respecta a los problemas surgidos durante el trabajo, se presentaron algunos inconvenientes a falta de un departamento físico que manejase el capital humano en las condiciones que la empresa requería y cierta desorganización. Resultaba difícil concretar la productividad diaria en algunas ocasiones, pues los tiempos de trabajo que un trabajador plasmaba en su cuadrante no coincidían con los realmente establecidos por los programas utilizados. Este sesgo se debía a que durante el transcurso de la jornada no se llevaba un control exacto de las horas trabajadas por un empleado, pero sí de las gestiones que se realizaban conjuntamente.

VII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Libro: ALLES, A.M. (2011), *Diccionario de términos de recursos humanos*. 1ª ed. Granica, 2012, Buenos Aires.
- Artículo: BARCELO, J.C. (2019), “*La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*”, en Blog IMF-Formación
- Libro: BUENO, J. (2013), *La Evaluación del Desempeño (E.V.D)*. R&H Talento y Personas. Velázquez,12, Madrid.
- Libro: FERNADEZ RÍOS, M. y SANCHÉZ, J.C (1997), *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Diaz de Santos, Madrid.
- Libro: KANAWATY, G. (1996), *Introducción al estudio del trabajo*. 4th ed. Organización Internacional del Trabajo, Suiza.
- Informe II: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2008), *Medición del tiempo de trabajo*. OIT, Ginebra.
- Libro: SUMANTH, D. (1990), *Ingeniería y Administración de la Productividad*. Mc Graw Hill, México. Pág 547
- Professional Practice: TANGEN, S. (2004), “*Demystifying productivity and performance*”. Department of production engineering, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.

VIII. NORMATIVA CONSULTADA

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269 10/11/1995
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.; Publicado en BOE núm. 255 de 24 de octubre de 2015

IX. WEBGRAFÍA.

- IMF: www.imf-formacion.com
- RAE: www.rae.es
- OIT: www.ilo.org

X. ANEXOS

ANEXO I. FICHAS

Ficha 1: Ejemplo de seguimiento operativo.

Trabajador Interno.

- Antigüedad: 12 años
- Observación en departamento de consultaría.
- Fecha de evaluación: 20/03/2018

Fecha	Productividad
1/03/2018	Ausente
2/03/2018	Ausente
5/03/2018	9,50%
6/03/2018	17,88%
7/03/2018	18%
8/03/2018	36,25%
9/03/2018	8,88%
12/03/2018	27,38%
13/03/2018	17,63%
14/03/2018	Ausente
15/03/2018	6,93%
16/03/2018	16,64%
19/03/2018	21,93%
20/03/2018	17,31%

Diagnóstico:

- Baja productividad.
- Actitud buena y resolutiva.

Comentario del empleado:

- Formación confusa.
- Programa lento y antiguo.

Recomendación del supervisor:

- Reciclaje formativo.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 2: Evaluación del desempeño.

1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Fecha de evaluación

2. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

1- Calidad y productividad		Score
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.		
b. Cantidad de trabajo completada.		
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.		
d. Cuidado de herramientas y equipo.		
Promedio:		

2- Conocimiento		Score
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.		
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.		
c. Uso y conocimiento de herramientas.		
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.		
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.		
Promedio:		

3- Compromiso y presentismo		Score
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.		
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.		
c. Puntualidad.		

d. Presentismo.	
-----------------	--

4- Iniciativa / Liderazgo	Score
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5- Trabajo en equipo	Score
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

3. Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del supervisor
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

4. Puntuación general de desempeño:

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

5. Firmas:

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO II. TMO EMPRESARIAL

Gestiones	Servicios	TMO actual M4P
Buzones	Ampliaciones	4,5
Buzones	Movistar	4,33
Buzones	Movistar Money	4,33
Formalizaciones	Consumo	1,71
Formalizaciones	EPV	1,32
Formalizaciones	Ikea	1,71
Formalizaciones	Mmarkt	1,71
Formalizaciones	Movistar Empresas	30
Formalizaciones	Movistar Particulares	1,81
Formalizaciones	Securitas	1,71
Formalizaciones	Directo	11
Llamadas	Movistar Money	4,3

ANEXO II. PROPUESTA Y REMEDICIÓN DE TMO

Gestiones	Servicios	TMO actual M4P	TMO Propuesto	TMO Impuesto
Buzones	Ampliaciones	4,5	5	5
Buzones	Movistar	4,33	4,33	4,33
Buzones	Movistar Money	4,33	4,33	4,33
Formalizaciones	Consumo	1,71	3,42	5,42
Formalizaciones	EPV	1,32	1,18	1,18
Formalizaciones	Ikea	1,71	1,71	1,98
Formalizaciones	Mmarkt	1,71	1,82	2,11
Formalizaciones	Movistar Empresas	30	60	60
Formalizaciones	Movistar Particulares	1,81	1,81	2,08
Formalizaciones	Securitas	1,71	2,41	2,41
Formalizaciones	Directo	11	16,5	14,74
Llamadas	Movistar Money	4,3	4,3	4,3

ANEXO III. NUEVA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD

Fecha	Productividad	Servicio 1				Servicio 2				Servicio 3				Servicio 4				Servicio 5			
		Gestoras Moustat	Form Moustat	TMO Real	TMO Medio MAP	Gestoras FormMark	FormMark TMO	TMO MAP	TMO Medio MAP	Gestoras FormIkea	FormIkea TMO	TMO MAP	TMO Medio MAP	Gestoras Consumo	Formalizadas Consumo	TMO	TMO Medio MAP	Ampliaciones TMO	TMO MAP	TMO Medio	
01/03/2018	57,81 %																				
02/03/2018	35,16 %																				
03/03/2018	30,84 %	21	16	30,66	28,96																
04/03/2018	68,96 %	19	6	27,74	10,86	82	79	98,4	135,09	66	58	79,2	99,18	22	19	28,16	32,49	1	4,94	4,94	
05/03/2018	43,28 %					15	14	18	23,94					115	42	147,2	71,82	19	93,86	93,86	
06/03/2018	58,98 %		14	20,44	18,1		49	62,4	83,79					73	28	93,44	47,88	7	34,58	34,58	
07/03/2018	45,08 %									62	49	74,4	83,79	38	9	48,64	15,39	10	49,4	49,4	
08/03/2018																					
09/03/2018	36,46 %													60	28	76,8	47,88	16	79,04	79,04	
10/03/2018	46,22 %	62	45	90,52	81,45									63	23	80,64	38,33	17	83,98	83,98	
11/03/2018	78,99 %					84	81	100,8	138,51					14	11	17,92	18,81	2	9,88	9,88	
12/03/2018	41,01 %					32	30	38,4	51,3					10	3	12,8	5,13	2	9,88	9,88	
13/03/2018	40,49 %					7	7	8,4	11,97					112	32	143,36	54,72	8	39,52	39,52	
14/03/2018	50,83 %	106	71	154,76	128,51	39	35	46,8	59,85					48	18	61,44	30,78	21	103,74	103,74	
15/03/2018	52,42 %	51	40	74,46	72,4	1	1	1,2	1,71					186	59	238,08	100,89	10	49,4	49,4	
16/03/2018	48,17 %					28	27	33,6	46,17					78	38	99,84	64,98	17	83,98	83,98	
17/03/2018	60,90 %	45	38	65,7	65,16					36	28	43,2	47,88								
18/03/2018	0,94 %																				
19/03/2018	43,15 %																				
20/03/2018	27,99 %	27	16	39,42	28,96									81	20	103,68	34,2	5	24,7	24,7	
21/03/2018	41,87 %	73	53	106,58	95,93									66	12	84,48	20,52	3	14,82	14,82	
22/03/2018	76,85 %	29	19	42,94	34,39					82	70	98,4	119,7	100	23	128	38,33	6	29,64	29,64	
23/03/2018	47,24 %	16	11	23,36	19,91					36	31	43,2	53,01	18	9	23,04	15,39	10	49,4	49,4	
24/03/2018	84 %					145	135	174	230,85	74	57	88,8	97,47	4	3	5,12	5,13	15	74,1	74,1	
	48,59 %			1,46	1,81			1,2	1,71			1,2	1,71			1,28	1,71		4,94	4,5	

ANEXO III. NUEVA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD

Llamadas				EPV				SECURITAS				Tempos			
Llamadas	TMO	TMO Medio MAP	Llamadas	TMO Real	TMO Medio MAP	Gestiones	Formalizadas	TMO	TMO Medio MAP Formalizadas	Total Tiempo Efectivo	Total MAP Formalizadas	Jornada	Tempo no efectivo Real	Tempo no efectivo	
7	12,18	26,25	159	122,43	209,88			0	0	4,04	5,70	8	2,96	1,30	
5	8,7	18,75						0	0	3,49	3,18	8	3,51	3,82	
6	10,44	22,5						0	0	2,71	2,67	8	4,29	4,33	
								0	0	3,97	4,71	8	3,03	2,29	
								0	0	4,32	3,16	8	2,68	3,84	
13	22,62	48,75						0	0	3,89	3,89	6	1,11	1,12	
								0	0	2,87	2,48	6	2,13	2,52	
3	5,22	11,25						0	0	0,09	0,19	0	-1,09	-1,19	
5	8,7	18,75						0	0	2,74	2,43	6	2,26	2,57	
			174	133,98	229,68			0	0	6,49	7,24	8	0,51	-0,24	
						67	58	218,42	99,18	2,14	2,79	8	4,86	4,21	
						65	58	211,9	99,18	1,02	1,11	8	5,98	5,89	
								0	0	3,19	1,77	6	1,81	3,23	
								0	0	3,85	3,63	6	1,15	1,37	
								0	0	4,01	3,48	8	2,99	3,52	
								0	0	5,47	3,47	8	1,53	3,53	
			9	6,93	11,88			0	0	4,88	4,37	6	0,12	0,63	
								0	0	0,08	0,08	6	4,92	4,92	
								0	0	0,00	0,00	0	-1,00	-1,00	
								0	0	2,80	1,46	6	2,20	3,54	
								0	0	3,43	2,19	6	1,57	2,81	
								0	0	4,97	3,72	6	0,03	1,28	
								0	0	2,32	2,30	8	4,68	4,70	
								0	0	5,70	6,79	8	1,30	0,21	
	1,74	3,75		0,77	1,32			3,26	1,71	3,27	3,03	6,50	2,23	2,47	

34,13%

37,96%

65,69%

62,04%

ANEXO IV. TABLA DE DESCANSOS LABORALES

GESTOR	JORNADA	DESCANSO PVD	DESCANSO TOAL	GRUPOS DE DESCANSO
Externo	5,00	3 descansos	15 min	Grupo 1
Interno	4,00	2 descansos	10 min	
Interno	6,00	4 descansos	20 min	Grupo 2
Externo	6,16	4 descansos	20 min	
Interno	8,00	5 descansos	30 min	Grupo 3
Interno	7,80	4 descansos	30 min	

Fuente: Elaboración propia.

XI. TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLAS

Tabla 1: Evolución de productividad.....	10
Tabla 2: Diferencias Eficiencia y Eficacia.....	14
Tabla 3: Informe de Servicio A.....	29
Tabla 4: Contabilización de gestiones Servicio A.....	31
Tabla 5: Primer método de medición de productividad.....	33
Tabla 6: Plan de Acción I.....	43
Tabla 7: Plan de Acción II.....	48

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Triple P-MODEL.....	16
Ilustración 2: Etapas del estudio del trabajo.....	25