

ANÁLISIS SOBRE LAS ESTRATEGIAS LABORALES
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN INDUSTRIAS HACEB S.A
DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Presentado por:

JUAN ESTEBAN HERRERA OCAMPO – 000611584 - 15329

JUAN PABLO ESTRADA CASTAÑO – 000615436 - 15329

Profesor:

EDUARDO NICOLAS CUETO FUENTES

Asignatura:

OPCIÓN DE GRADO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO – SECCIONAL BELLO
BELLO, COLOMBIA
2021

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS.....	18
OBJETIVO GENERAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. MARCO REFERENCIAL.....	21
4.1. MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.2. MARCO CONTEXTUAL.....	25
4.3. MARCO LEGAL	30
4.4. MARCO TEÓRICO	34
5. DISEÑO METODOLÓGICO	38
5.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL	38
5.2. EJE TEMÁTICO	38
5.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y PARADIGMA INVESTIGATIVO.....	38
5.4. DISEÑO.....	39
5.5 ALCANCE	40
5.6. POBLACIÓN	40
5.7. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	41
6. RESULTADOS Y DISCUSIONES	45
7. CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	63

Lista de Tablas

TABLA 1. CUADRO. FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE HACEB S.A.	14
TABLA 2. CUADRO. REDUCCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD DE HACEB S.A.	15

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) DE INDUSTRIAS HACEB S.A.....	16
ILUSTRACIÓN 2. VISTA SATÉLITE UBICACIÓN DE LA SEDE PRINCIPAL DE INDUSTRIAS HACEB S.A EN EL VALLE DE ABURRÁ.	41
ILUSTRACIÓN 3. GRADO DE IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN PARA EL GÉNERO FEMENINO.	45
ILUSTRACIÓN 4. GRADO DE IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN PARA EL GÉNERO MASCULINO.	46
ILUSTRACIÓN 5. GRADO DE IMPORTANCIA SEGÚN RANGO DE EDAD DE LA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DENTRO DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN.....	47
ILUSTRACIÓN 6. ¿CONSIDERA QUE UNA DEFICIENTE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA LÍNEA DE TRABAJO Y PRODUCCIÓN PUEDE DISMINUIR LA PRODUCTIVIDAD?.....	48
ILUSTRACIÓN 7. CONDICIÓN ÓPTIMA Y EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN QUE TIENE EL COLABORADOR DE LA LÍNEA CON EL LÍDER O SUPERIOR AL MOMENTO DE RESOLVER DUDAS O RECIBIR INSTRUCCIONES DENTRO DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN.	49
ILUSTRACIÓN 8. NIVEL DE SATISFACCIÓN SEGÚN RANGO DE EDAD DE LA COMUNICACIÓN EMITIDA POR EL AUXILIAR HACIA EL LÍDER DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN AL MOMENTO DE RESOLVER DUDAS O RECIBIR INSTRUCCIONES.	51
ILUSTRACIÓN 9. GRADO DE UTILIDAD DE ACTIVIDADES DE RECESO Y PAUSAS ACTIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN EL CARGO DEL GÉNERO MASCULINO.....	52
ILUSTRACIÓN 10. GRADO DE ACEPTACIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIONES SOBRE ESTRATEGIAS LABORALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN RANGO DE EDAD DEL GÉNERO FEMENINO.	53
ILUSTRACIÓN 11. GRADO DE FRECUENCIA EN QUE LES GUSTARÍA RECIBIR CAPACITACIONES SOBRE ESTRATEGIAS LABORALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN EL GÉNERO.	54

Lista de Anexos

ANEXO 1. TABLA DE LA DISTRIBUCIÓN NORMAL.	63
--	----

Lista de Ecuaciones

ECUACIÓN 1. FÓRMULA TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MUESTRA PARA POBLACIÓN FINITA.....	42
ECUACIÓN 2. DESARROLLO DE LA FÓRMULA PARA HALLAR EL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MUESTRA PARA POBLACIÓN FINITA DEL PROYECTO.....	44

Agradecimientos

El desarrollo de este trabajo de grado lo agradecemos primeramente a Dios, por las bendiciones y dones otorgados a lo largo de nuestras vidas, por ser el apoyo y fortaleza en los momentos de debilidad y más dificultosos por los que hemos atravesado.

Agradecimientos fraternos a nuestras familias, a nuestros padres, quienes son los promotores de nuestros sueños y nos han acompañado hasta este momento tan especial, porque han confiado y han creído en nuestras expectativas; a nuestros hermanos y hermanas, por crecer y depositarnos su apoyo moral a lo largo de nuestra etapa.

Así mismo, expresamos gratitud con la Corporación Universitaria Minuto de Dios y la Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas por proveernos las herramientas y brindarnos las posibilidades de educación de calidad; a nuestro docente de trabajo de grado, el doctor don Eduardo Nicolás Cueto Fuentes, quien compartió con nosotros sus conocimientos y bajo una excelente actitud nos instruyó durante este proceso.

Finalmente, agradecer a las diferentes instituciones que con su apoyo económico permitieron desarrollarnos como profesionales; a Industrias HACEB S.A., por su inversión realizada en cada semestre; a la institución Funaya por la beca y auxilios en su obra de ayuda a los jóvenes para salir adelante. Y agradecimientos a todos aquellos quienes han ayudado a que este trabajo de grado sea hoy una realidad.

Resumen

Toda empresa u organización en su devenir dentro del mercado actual, debe definir los modos en los cuales debe encaminar su plan de trabajo; las estrategias laborales son una de las diferentes maneras para alcanzar los objetivos propuestos, usadas por los directivos con el fin de motivar y estimular cada colaborador en pro del crecimiento de la organización.

La presente investigación pretende con su objetivo principal analizar las estrategias laborales para el aumento de productividad en Industrias HACEB S.A. de la ciudad de Medellín, ahondando en las metodologías desarrolladas para alcanzar su plan de acción, dentro de la línea de producción del área de calefacción; analizando variables tales como la comunicación, el trabajo en equipo, liderazgo, logística, materia prima, entre otras; por medio de un enfoque investigativo mixto, utilizando información para análisis cualitativo y cuantitativo; con un diseño metodológico de tipo no experimental; y con una población finita circunscrita en la empresa.

De este modo, el estudio se considera pertinente debido al gran impacto que tiene la empresa en el sector industrial, superando año tras año expectativas en el mercado y siendo líder nacional por su nivel de producción.

Palabras Clave: Estrategia laboral; organización; comunicación; productividad; competitividad.

Abstract

Every company or organization in its development within the current market, must define the ways in which it should direct its work plan; Labor strategies are one of the different ways to achieve the proposed objectives, used by managers in order to motivate and stimulate each employee for the growth of the organization.

The present research aims, with its main objective, to analyze labor strategies to increase productivity in Industrias HACEB S.A. from the city of Medellin, delving into the methodologies developed to achieve its action plan, within the production line of the heating area; analyzing variables such as communication, teamwork, leadership, logistics, raw materials, among others; through a mixed research approach, using information for qualitative and quantitative analysis; with a non-experimental methodological design; and with a finite population circumscribed in the company.

In this way, the study is considered pertinent due to the great impact that the company has in the industrial sector, exceeding expectations year after year in the market and being a national leader in its production level.

Keywords: Labor strategy; organization; communication; productivity; competitiveness.

Introducción

A lo largo del tiempo, las Empresas han adoptado medidas organizacionales frente a los factores cambiantes del entorno, las revoluciones industriales han dejado atrás técnicas que en su momento eran las más indicadas, permitiendo así el desarrollo y la implementación de procesos más eficientes, duraderos y rentables para las Organizaciones, atravesando tareas y actividades independientes, en su totalidad manuales y artesanales, efectuar trabajos mecanizados, para llegar a procesos automáticos y robotizados, tendiendo a quitar la iniciativa humana.

Hoy en día, contando con un mundo tan globalizado, aumentar la productividad es uno de los aspectos más enigmáticos para las empresas que desean conseguir competitividad por medio del ámbito laboral, teniendo en cuenta que trabajar demasiado, no significa trabajar bien, si no entender más bien que la labor es una actividad que genera valor. Es por esto que un personal con conocimiento adecuado, habilidades óptimas y una motivación elevada, se convierten en el activo más potencial de la Organización, integrada a los ciclos administrativos: planificación, organización, dirección y control.

De esta manera, es conveniente llevar a cabo una investigación que pretenda analizar objetivamente las estrategias laborales que han generado productividad en Industrias HACEB S.A, desde la gestión de procesos, rutina e intensidad laboral, manejo del tiempo en las tareas, la comunicación organizacional y la gestión administrativa, permitiendo así, conocer a fondo la filosofía organizacional que han implementado en los años de crecimiento y rendimiento competitivo.

No obstante, la recolección de información primaria provendrá por medio de encuestas, de carácter físico o virtual según sean las condiciones y accesos, adicional a esto, se efectuarán cuestionarios a una porción delimitada y representativa de colaboradores de Industrias HACEB

S.A, que estén directamente relacionados con las estrategias y/o procesos laborales, con el fin de conseguir información veraz, un registro detallado y puntual, logrando así poder analizar de una forma óptima las estrategias laborales que aumentan la productividad de dicha organización.

Adicionalmente, se llevará a cabo una investigación para información secundaria detallada en fuentes externas de internet, bases de datos, libros y artículos, que permitan referir información útil y que complementen el análisis significativo.

Finalmente, el análisis anteriormente descrito será con el fin de diagnosticar las condiciones en las que se encuentra la empresa, en cuanto a sus estrategias laborales y/u organizacionales, y de este modo realizar un análisis propositivo para examinar de qué manera se lograrían mejorar dichas estrategias.

Este trabajo está conformado en primera instancia por el planteamiento del problema, es decir, el primer capítulo donde se aborda la pregunta problemática de la investigación; por otro lado se encuentra el segundo capítulo, conformado por los objetivos, donde se expone el alcance de la investigación; en el tercer capítulo se evidencia la justificación, capítulo donde se presentan cuáles son los argumentos y/o beneficios del trabajo; por otro lado, se observará un cuarto capítulo que se encargará de desarrollar el marco referencial, quien incluye toda la parte del marco conceptual, contextual, legal y teórico, o en otras palabras, la parte epistemológica de la investigación; posteriormente, se presentará un quinto capítulo, el diseño metodológico, donde se muestra el alcance, la población, el enfoque, el tratamiento de datos y el foco de la investigación; en el sexto capítulo se interpretarán los resultados y discusiones obtenidas en el desarrollo de la investigación; y por último, en el séptimo capítulo se exponen las conclusiones del proyecto.

1. Planteamiento del Problema

Industrias HACEB S.A es una empresa que se ha caracterizado a lo largo del tiempo por el compromiso y excelencia en cuanto a su liderazgo, competitividad e innovación, implementando en el pasar de los años estrategias laborales y/u organizacionales para la construcción de valor en el presente y en el futuro. Sin embargo, la comunicación y la Interrelación entre líder (Supervisor) y colaborador (Operario) no han sido del todo eficientes en el desarrollo de las actividades, debido a que, siendo el Líder el encargado de direccionar el proceso diario en la línea de producción, comunicar al equipo de trabajo nuevas indicaciones o cambios, este (líder) no se hace tan presente ni se familiariza estrechamente con lo que están realizando los colaboradores en los puestos específicos, desatando así una dificultad que a futuro podría volverse significativa en la productividad de la empresa.

En dicha planta de producción se encuentran cuatro cargos diferentes, el Colaborador (Operario), siendo quien directamente se vincula al proceso, operando las máquinas y desarrollando las tareas según el puesto indicado, reflejando así la parte productiva como tal, se encuentra también La Brigada, encargados de velar por la seguridad y salud de los colaboradores dando rondas e inspeccionando diferentes puestos de producción, como tercero, se encuentran dos auxiliares del supervisor, siendo estos quienes observan más frecuente y detenidamente cómo va la productividad, novedades, reportes, entre otros, para así darle un oportuno reporte al Supervisor(Líder) quien es el encargado de tomar las decisiones, dirigir al personal y guiarlo de la forma más adecuada posible para el cumplimiento de las funciones.

Así mismo, el ciclo productivo y la ineficiencia ocurren en la Planta de Producción de la Empresa Industrias HACEB S.A, encargadas de la fabricación de los electrodomésticos, desencadenando aspectos negativos tales como, llegadas tarde, inicio de labores inoportunas (tardías), aprovechamiento excesivo en los horarios de comida, comunicación interna deficiente, falta de compromiso, desentendimiento de tareas, desprotección del talento humano y la dificultad de una gestión productiva conveniente para la empresa; produciendo una suspensión momentánea en la línea productiva con frecuencia de entre 2 o 3 veces al mes aproximadamente, afectando así la Gestión Productiva por el lado de los colaboradores, y Administrativa por los auxiliares y el Líder (Supervisor).

Para identificar el planteamiento del problema de una forma más directa y precisa, se hará uso de la matriz EFI, es decir, la matriz de factores internos, con el fin de mostrar un análisis significativo sobre el problema fundamental. Esta matriz analiza los aspectos tanto positivos como negativos dentro de la organización; (Pulgarin & Rivera, 2012) Afirma que:

La matriz pretende identificar y evaluar las variables asociadas a la empresa que la afectan tanto positiva como negativamente, es decir, el conjunto de debilidades y fortalezas principales que son inherentes a las áreas funcionales de la misma. a pesar de ser resultado también de un proceso, en este caso, de auditoría interna, David (2001) reconoce la necesidad de realizar juicios intuitivos por parte de los evaluadores durante la construcción de los factores internos clave. De esta manera se comprende que la matriz EFI analiza la parte interna organizacional de forma detallada.

En el desarrollo se tuvo en cuenta los siguientes pasos de estructuración de la Matriz EFI:

1- Se construye un grupo focal, conformado por 5 integrantes de la empresa para el objeto de estudio, caracterizados por tener un conocimiento y considerados indicados para el problema principal a estudiar. Este grupo focal está conformado por: Operario 1, Operario 2, Operario 3, Operario 4 y Jefe de Planta.

2- Después de construir el grupo focal, el cual se realizó con el fin de recolectar información a través de una lluvia de ideas, se enlistaron las debilidades y fortalezas más reconocidas por los colaboradores de la industria para la construcción de la matriz EFI; estas debilidades y fortalezas son:

Tabla 1. Cuadro. Fortalezas y Debilidades que influyen en la Productividad de HACEB S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Buen Liderazgo.	-Retraso en Materia Prima.
-Óptimo Trabajo en Equipo.	-Comunicación deficiente e indirecta.
-Horarios flexibles.	-Masificación y Sobre carga Laboral.
-Buena Limpieza.	-Orden y Espacios reducidos, colapsados e inseguros.
-Logística eficiente.	-Trabajo Extra.
-Señalética clara y bien ubicada.	-Leve sostenibilidad en el Proceso.
-Tecnología innovadora.	-Baja remuneración Laboral.
-Diversidad de Herramientas.	-Breves tiempos de descanso.

Fuente: Elaboración propia con base al grupo focal.

3- Luego de recolectar la información, se realiza un Tamizaje (Reducción) de las Fortalezas y Debilidades enlistadas, para identificar las 5 más significativas e influyentes en la organización, elaborado a través de un consenso identificando fortalezas y amenazas similares, simplificadas en:

Tabla 2. Cuadro. Reducción de Fortalezas y Debilidades clave en la productividad de HACEB S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Buen Liderazgo.	-Retraso en Materia Prima.
-Óptimo Trabajo en Equipo.	-Comunicación deficiente e indirecta.
-Horarios flexibles.	-Masificación y Sobre carga Laboral.
-Buena Limpieza.	-Leve sostenibilidad en Procesos.
-Logística eficiente.	-Orden y Espacios reducidos, colapsados e inseguros.

Fuente: Elaboración propia con base al grupo focal.

4- Posterior a esto se construye la matriz EFI, teniendo en cuenta que las debilidades se calificaron con un porcentaje entre 5% a 18%, siendo 5% la debilidad menos influyente en el problema y 18% la debilidad más destacada; las debilidades se ajustan con una clasificación de evaluación entre 1 y 2; siendo 1 la debilidad más fuerte y 2 la menos fuerte. En cuanto a las fortalezas se calificaron con una importancia entre 5% a 16%, siendo 5% la fortaleza menos influyente y 16% la fortaleza más destacada; para las fortalezas se dio una categorización entre 3 y 4; donde 3 es considerada una fortaleza débil y 4 una fortaleza fuerte.

5- Se diligencia la matriz EFI teniendo en cuenta que los % de la importancia de la ponderación es un promedio que se realizó en base a la lluvia de ideas y las respuestas de los integrantes del grupo focal al igual que la clasificación de evaluación; preguntando cuál se consideraba la más importante y cuál la menos importante. De esta manera, se presenta la Matriz

Ilustración 1. Matriz EFI (Factores Internos) de Industrias HACEB S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores Internos Clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas			
1 Liderazgo	10%	4	0,4
2 Trabajo en equipo	16%	4	0,64
3 Horarios	5%	3	0,15
4 Limpieza	5%	3	0,15
5 Logística	14%	4	0,56
Debilidades			
1 Comunicación	18%	1	0,18
2 Materia Prima	10%	2	0,2
3 Masificación y Sobre Carga Laboral	8%	1	0,08
4 Sostenibilidad en Procesos	5%	2	0,1
5 Orden y Espacios	9%	2	0,18
Total	100%		2,64

Balance Positivo

EFI:

Fuente: Elaboración propia con base a la información del grupo focal (2020).

Teniendo en cuenta la matriz EFI (Ilustración 1) se observa que la fortaleza más significativa para este proceso es el Trabajo en equipo, dado que la importancia de la ponderación marca un 16% y la clasificación un 4, convirtiendo al trabajo en equipo en un factor interno muy influyente, equivaliendo a un valor total del 0,64, es decir 64% de relevancia.

El trabajo en equipo constituye un factor fundamental para la organización, debido a que siendo una línea productiva se deben saber desempeñar de forma conjunta, organizada y apoyada. El progreso de los equipos de trabajo se debe desarrollar (Acosta, 2011), expone que “Se produce cuando consiguen mejorar determinadas capacidades, tanto de las personas como

del grupo. Para que el equipo crezca y desarrolle toda su capacidad, los integrantes del equipo deben aceptar que son parte de él. Deben cumplir su rol sin perder la noción de conjunto.” (p. 41)

Por otro lado, se debe precisar que la debilidad más significativa dentro de este grupo focal es la comunicación, ya que arroja una importancia significativa del 18% y una clasificación de 1, equivaliendo el 18% de relevancia; definiéndose como la debilidad más fuerte dentro del proceso. La comunicación interna es de suma importancia en la organización, puesto que esto encamina a los colaboradores hacia un objetivo directo y claro, por medio de acciones correctas integradas para la eficiencia de la organización. (García Jiménez, 2007) Explica que:

La comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula. (p. 11).

Con base a todo el concepto del grupo focal anteriormente analizado y teniendo en cuenta las clasificaciones de las variables, se concluye que el problema fundamental de la investigación es la Comunicación entre la diversidad de debilidades existentes, puesto que obtuvo los valores más significativos y dispone a convertirse en el punto débil de la empresa. ¿Qué importancia tiene la comunicación dentro del proceso productivo de la Empresa? Si bien, el trabajo en equipo se constituye como aspecto positivo dentro de la línea de producción, la comunicación se ha vuelto inconsistente y débil, todo a cuestión de la pérdida de relación directa entre el Supervisor (Líder) y los colaboradores de la línea productiva, desencadenando retrasos en procesos, ineficiencia en entendimiento de tareas y detención en la cadena de operación.

2. Objetivos

Objetivo General.

Analizar las estrategias laborales para aumentar la productividad en Industrias HACEB S.A de la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos.

-Identificar a la luz de la literatura académica la relación y comunicación óptima entre el colaborador y el personal administrativo.

-Diagnosticar la línea base sobre la condición de la comunicación entre la línea productiva de la empresa y el personal administrativo.

-Proponer posibles estrategias que permitan mitigar el impacto de las debilidades en la productividad de la organización.

3. Justificación

El análisis que se realizará sobre las estrategias laborales para una mejor productividad en Industrias HACEB S.A., principalmente traerá consigo diferentes beneficios, tanto para el sector industrial, como académicos, universitarios, para la empresa y en el desarrollo personal.

Primeramente, desde el punto de vista del sector industrial, la investigación aportará beneficios en cuanto al intercambio de ideas de mejora en las estrategias laborales de las organizaciones, como lo son el buen manejo de personal y mitigación de falencias en la productividad. (Colombia-Ministerio de Cultura, 2003) Refiere que los temas que tienen que ver con economía e industrias culturales requieren estudios que permitan hacer diagnósticos, no sólo necesarios para el diseño de políticas sino para la ampliación del conocimiento mismo en su dimensión científica. Dichas investigaciones, podrían basarse en las diferentes industrias culturales, así como en el patrimonio, las artes y otras actividades con diversos niveles de inserción en las dinámicas de mercado.

No obstante, los beneficios académicos se conciertan con el aporte a la generación de conocimiento sobre la organización, creando un criterio objetivo, científico y detallado de una forma realista y concreta, produciendo así mismo, resultados favorables a través de la investigación y brindando un tema preciso para indagaciones futuras de estudiantes. Es relevante observar lo que se pueda mejorar en la Industria, la necesidad de identificar los efectos de transformaciones en las organizaciones requiere mayores esfuerzos de investigación de la realidad empresarial, de esta manera aumentó la demanda por nuevos conocimientos sobre la dinámica de las prácticas empresariales, para así enriquecer tanto la educación como las estrategias empresariales. (Malaver Rodríguez, 2000). Así mismo, la Corporación Universitaria se beneficia con un aumento en el repositorio bibliotecario, esperando que sea utilizado de la mejor manera y

que este material sea publicado en las plataformas, posicionándose ante las tesis de las demás Instituciones.

Por otro lado, la empresa Industrias HACEB S.A., se beneficia de una forma directa ya que la investigación aporta al mejoramiento del ambiente laboral, al trabajo en equipo, a la comunicación de forma directa y a la buena utilización de los espacios productivos, todo a través de un análisis objetivo y detallado de las estrategias implementadas por la organización, permitiendo un lineamiento a la línea productiva. (Vargas Buitrago, 2010) Afirma que

El desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelven, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en los elementos que sobre el tema de Clima Organizacional, realice acciones que les permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus servidores (p12).

Por último, el desarrollo personal será un beneficio fundamentado en la preparación y adquisición de conocimientos para poner en práctica en escenarios futuros, tales como la resolución de problemas a través de la Matriz EFI e investigación fundamentada y estructurada, que permiten mejorar el desempeño desde la seguridad y experiencia en la formación humana y profesional.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Conceptual

En este apartado se abordarán los conceptos fundamentales aplicados en la investigación, en primera instancia es importante conocer que una **Estrategia** se define como “los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Carrión, 2014) (p26). De esta manera, una buena **Estrategia laboral** es de suma importancia en la organización ya que según (Guadarama, Hualde, & López, 2015) se debe diseñar una estrategia laboral alineada con el plan estratégico, con el fin de que todo marche bien; esta estrategia laboral se entiende como la dirección y administración del capital humano de la empresa. Así mismo, se debe entender que una **Organización** “se corresponde con la función de la administración que establece cómo se dirigen y coordinan los recursos en la empresa para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos; cuando se habla de organización, se hace alusión a la ordenación sistemática de personas realizada con una finalidad específica” (Pavía Sanchez, 2012) (p26); Dentro de ella, la cultura y la **Filosofía Organizacional** se entienden como “la misión, la visión, los conocimientos, los valores y los hábitos que la organización inculca en sus integrantes para que estos puedan encontrar, en su actuar cotidiano, la mejor decisión y tener la voluntad de llevarla a la acción” (Meza, 2017)(p48).

Por otro lado, el concepto de **Ambiente laboral** abarca desde “las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo (...) hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza” (Gan & Triginé, 2013)(p3). No obstante, la **Toma de Decisiones** indica que “se inicia con un planteo preliminar del problema y culmina con la implementación de la decisión, es decir,

la acción correspondiente” (Lazzati, 2013)(p8). Así mismo, dentro de las organizaciones la dirección estratégica implementa la **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**, siendo esta una “herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2003)(p149).

Desarrollando esta herramienta, se abordan y existen los **Factores Internos**, quienes “afectan la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la firma (Empresa)” (Alfaro, Monge, & Alfaro, 2005)(p36). Siendo parte de esta, las **Fortalezas**, definidas como “aquel factor interno que favorecería el aprovechamiento de oportunidades y/o protegería de amenazas” (IICA, OPS/OMS, & IIME, 2000)(p32).

Por otro lado, es necesario entender que un **Proceso** es “el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad” (Cipriano & González, 2015)(p36). Del cual converge el concepto de **Proceso Administrativo**, quien consiste en “planear, organizar, dirigir y controlar, utilizando los recursos adecuados y así lograr los propósitos. Siendo el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de los cuales se efectúan la administración” (Cipriano & González, 2015)(p36). Así mismo, una de las aplicaciones más fundamentales dentro de la empresa corresponde al **Diagnóstico Organizacional**, el cual se refiere a “un análisis que se realiza para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo” (Rodríguez , 2015)(p37). Por consiguiente, una empresa debe estar interrelacionada y unida estratégicamente para cumplir sus objetivos a cabalidad, aspecto del cual se encarga el **Sistema de Información**, definido como “un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común: Satisfacer las necesidades de información de una organización. Siendo los datos quienes representan la información necesaria para conseguir alcanzar las

funciones básicas y los objetivos” (Fernández, 2010)(p11). Así mismo, desde el diagnóstico evaluar aptitudes de cada colaborador por medio de un **Análisis del cargo**, quien hace referencia al “proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permite identificar el objetivo básico, las actividades a realizarse para cumplir la misión (...) responsabilidades y requisitos que debe reunir una persona que lo desempeñe” (Castillo, 2006)(p91). Por ende, la relación de las entradas con respecto a las salidas de la organización es el resultado de la **Productividad**, referida como “la capacidad de producción o creación, que tiene un costo por tiempo de operación, para crear riqueza y beneficios. Interpretada como un nivel de actuación, individual, empresarial e institucional, que necesita ser manifestada al usar los recursos básicos sin desperdiciar” (López, 2013)(p17).

Las empresas procuran tener la capacidad de generar más satisfacción que otras empresas, por ende, existe **la competitividad**, la cual se refiere a “la habilidad de una entidad para mantener una posición destacada en determinados mercados, que le permita un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido” (López, Ramirez, Alvis, & Alvis, 2019) (p69). Para alcanzar una competitividad óptima se debe tener una buena comunicación en el trabajo, **la comunicación** corresponde a “la habilidad máxima, la más consumada, que usan con mayor frecuencia, para desarrollar su trabajo administrativo. Puede definirse como un proceso mediante el que se transmiten las premisas decisorias en las organizaciones” (Palacios Acero, 2020) (p32). De este modo, si se tiene una **comunicación** interna positiva se puede conseguir un trabajo en equipo estable, seguro y por ende un grupo de trabajo ideal, el **trabajo en equipo** es definido como una competencia dinámica, multidimensional y con múltiples categorizaciones dada su complejidad, la cual supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, realizar actividades de intercambio de

información, asignación de responsabilidades, resolución de conflictos, y una contribución a la mejora y desarrollo colectivo (Rodríguez Perón, 2020) (p6). Este gran trabajo en equipo sólo se logra si hay un gran líder, este “es quién encarna la ley en el grupo, es el que más sometido debe estar a las leyes de funcionamiento que el grupo y la empresa han ido generando en su crecimiento, el líder es lo que cohesiona al grupo. Es más, sin líder no hay grupo” (Menassa & Rojas, 2016) este líder debe poseer gran capacidad de **liderazgo**, este se refiere a “la manera en la que un líder logra sus propósitos y ejerce su función y la forma en que un líder actúa para definir una solución, cómo maneja una emergencia o cómo moviliza a la comunidad para lograr sus objetivos” (Jimenez, 2013) (p14).

En la organización uno de los factores fundamentales es la materia prima, y según (Sáez Tonacca & Sandoval Moraga, 2013) la **materia prima** se refiere a “el insumo con el que se elabora el producto, esta materia es emplea para la producción, para así llegar al producto final”, esta materia prima hay que saberla utilizar y esto se logra con eficiencia, que corresponde a que “bajo los supuestos habituales, las empresas maximizan el beneficio, por lo que son eficientes” (Álvares Pinilla, 2015).

Y finalmente, todo proceso o sistema anteriormente mencionado debe ser ejecutado a través de una **Función o Tarea**, quien se define como “un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado final específico, el cual constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral” (Castillo, 2006)(p91).

De esta manera, quedan estipulados los principales conceptos que sustentan el tema relacionado.

4.2. Marco Contextual

En este apartado se abordarán las diferentes investigaciones a nivel Internacional, Nacional y Local, realizadas sobre la temática de las estrategias laborales para el aumento de la productividad, tales como:

-En el ámbito Internacional, en Madrid, España, se realizó una Tesis Doctoral sobre la prevención de riesgos laborales (PRL) mediante la identificación, evaluación y control de los peligros asociados al entorno laboral con diferentes estrategias laborales; análisis llevado a cabo por medio de un diseño metodológico con enfoque cualitativo y con elementos descriptivos, usando técnicas de observación, bibliográficas y análisis documental; por ende, la investigación arrojó un resultado basado en la pretensión de brindar recomendaciones para la elaboración de futuras propuestas de trabajo en materia de prevención de riesgos laborales, apoyadas en la comunicación organizacional (Flores, 2018).

- Por otro lado, en Aguascalientes, México, se llevó a cabo una investigación sobre la influencia de las estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las Pymes; con una metodología basada en el análisis de regresión, introduciendo 6 variables para los factores de competitividad; todo lo anterior dejó como resultado que las variables de recursos humanos y calidad tienen un peso específico reducido, además de que no es más relevante la innovación que el marketing si estos trabajan por separado (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011).

-En la gran china se desarrolló una investigación para probar los efectos de los factores de estrés laboral y así observar estrategias de afrontamiento en el desempeño laboral (Lu, Shu-Fang, Oi-Ling , & Chang-Qin, 2010). La metodología utilizada sobre este estudio fue cuantitativa, ya que se realizaron encuestas para recopilar datos, dando como resultado que los

factores estresantes laborales estaban relacionados con el desempeño laboral, aparte de que el conflicto interpersonal creaba una relación interna negativa. Y finalmente se consiguió que las estrategias de afrontamiento positivas chinas fueron positivamente relacionadas con el rendimiento de trabajo.

-En Venezuela analizaron estrategias de marketing interno para la productividad laboral de los docentes en las universidades privadas, mirando las necesidades del cliente interno en dichas organizaciones. El diseño metodológico utilizado fue descriptivo, analizando la población, representada por diferentes docentes de las universidades URBE, UJGH, URU; (Chirinos & Fuenmayor, 2010) asegura que los resultados obtenidos tras esta investigación son que “las universidades buscan la satisfacción de las necesidades de sus docentes; la comunicación que prevalece es la multidireccional; y se fomente el trabajo en equipo. Igualmente se concluyó que: la seguridad es la principal necesidad de los docentes”.

-En España se realizó una investigación sobre la integración laboral; enfocado en estrategias organizaciones y enfoque de contenidos en la Universidad de la Rioja, la metodología que se utilizó para tal estudio fue cuantitativa y cualitativa, ya que se analizaban diferentes datos en organizaciones y se realizaban entrevistas; dando como resultados el desarrollo de estrategias activas y actitudes consecuentes que favorezcan el ajuste y la integración organizacional, específicamente reflejando que factores administrativos como programas de formación, cultivo de valores, evaluación de desempeño, orientación y selección de personal son de suma importancia en cualquier organización (Fernandez , 2007).

Luego de analizar las diferentes categorías a nivel internacional, las investigaciones abordadas dentro del ámbito nacional fueron las siguientes:

-En el municipio de Sogamoso, departamento de Boyacá, Colombia, se llevó a cabo una investigación sobre las estrategias empresariales para identificar cuáles han sido las estrategias de negocio que puedan implementarse en poblaciones vulnerables a fin de crear asociatividad; desarrollado a través de una metodología cualitativa implementando un análisis documental a partir de textos recopilados de diversas bases de datos; finalmente, se encuentra como resultado que se deben ejecutar estrategias empresariales enfocadas a la asociación en las actividades, especialmente en ideas de emprendimiento para mejorar la calidad socioeconómica de la población (Serrano, Tiuzo , & Martínez, 2019).

-Otra investigación realizada en la ciudad de Sincelejo, Colombia, describió las principales estrategias utilizadas por las pequeñas empresas de esa ciudad; mediante un diseño metodológico inductivo, con enfoque cuantitativo, relacionado en los diferentes sectores económicos, así mismo, arrojó como resultados principales que las organizaciones poseen productividad y competitividad, pero un bajo nivel de innovación, por ende el trabajo interno con los colaboradores es fundamental a la hora de impulsar la empresa (Pacheco, 2013).

-En Bogotá, Colombia, se realizó una investigación sobre la productividad laboral y las estrategias administrativas para así conseguir un impacto positivo en las organizaciones. Se utilizó una metodología cuantitativa, aplicando un instrumento para la medición de la productividad laboral vista desde eficacia de las estrategias administrativas a una muestra de 104 trabajadores. (Suarez, Rodríguez, & Muñoz, 2017) Concluye que “entre las estrategias administrativas que más aportan a la productividad laboral, desde la percepción de los trabajadores están: promover la motivación, promover la satisfacción del trabajador, mantener relaciones de trabajo positivas, manejo de conflictos, y retroalimentación”.

-Al norte de Colombia, en la ciudad de Barranquilla, se desarrolló un estudio sobre la mejora de la productividad en una planta de Fibrocemento, la metodología utilizada en este estudio fue cuantitativa y cualitativa, midiendo la eficiencia de la productividad; el resultado de este estudio según (Cortina Navarro, 2013) muestra que “las causas principales de la baja productividad en la empresa de FIBROCEMENTO se encuentra reflejado en los altos costos de producción los cuales disminuyen el resultado financiero (utilidad)” frente a esto la compañía presupuestó mejor rendimiento de la materia prima planeando nuevas estrategias con el fin de alcanzar las metas (p 2).

-En la Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, se realizó una investigación sobre las Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda; se realizaron análisis estadísticos enfocados en una metodología cuantitativa; dando así como resultado la "identificación de las áreas de oportunidad para trabajar y ofrecer un ambiente organizacional que mejore las habilidades de los trabajadores y les permita desempeñar su rol de liderazgo y asumir positivamente la de sus directivas” (Serrato Martínez , 2011).

Siendo estas las investigaciones realizadas a nivel nacional, el apartado a nivel local evidencia lo siguiente:

-En Medellín, Antioquia, se realizó un estudio sobre las estrategias laborales como herramientas importantes en la búsqueda de ventaja competitiva, productividad y soporte para la gestión organizacional; con un diseño metodológico bastante amplio que enmarca análisis descriptivo, exploratorio, correlacionales, explicativos, cualitativos, cuantitativos y mixtos; dejando como principales resultados el identificar la influencia del liderazgo y la decisión

estratégica en la organización, como también analizar la formulación estratégica que determinen la competitividad de las empresas (Lozada , Gutiérrez, & Arias, 2015).

-De esta manera, en el municipio de Medellín, Antioquia, se realizó una investigación que propuso un modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia; bajo un diseño metodológico de análisis cualitativo, seleccionando empresas exitosas a fin de identificar las mejores prácticas a cada puesto en ellas; los resultados obtenidos radican en que la mayoría de las organizaciones no poseen conciencia para aplicar modelos de gestión alineados a la estrategia de cada empresa, y que las gestiones apoyarán al talento humano para desarrollarse en un ambiente propicio y así lograr cumplir los objetivos y generar productividad (Londoño, Henao, & Posada, 2010).

-Así mismo, en el municipio de Medellín, una investigación realizada sobre el diagnóstico de la productividad sectorial en Antioquia; implementando el Diamante de Porter como diseño metodológico; proporcionó como resultado un análisis individual que plantea recomendaciones generales al gobierno, instituciones y empresarios a impulsar acciones que mejoren la competitividad en los diferentes sectores económicos (Sierra, Monsalve , & Chavarría , 2010).

-En la ciudad de Medellín se llevó a cabo un estudio de caso sobre las estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas, EPM; este estudio se enfocó principalmente en una metodología cualitativa, analizando un profundo proceso de innovación; toda esta investigación dio como resultado una gestión para un profundo proceso de innovación y modificación de los modos de gestión en el contexto del desempeño mercantil de un importante actor empresarial público logrando un crecimiento demográfico de la empresa y una mejora de

los procesos de industrialización generando un fortalecimiento económico (Varela Barrios, 2009).

-Por otro lado, se realizó un estudio sobre las estrategias para la implementación del teletrabajo en las grandes empresas de la ciudad de Medellín; a través de un método cuantitativo y cualitativo, teniendo en cuenta las características de la población; (Díaz Cuervo, Castrillón, & Pérez, 2018) afirma que “se propone llevar a cabo un plan de acción que integre todas las estrategias necesarias para que el teletrabajo lleve a la empresa como estrategia de crecimiento competitividad y comunicación procurando la incursión de las empresas al mundo de la tecnología” (p 37).

Finalmente, las categorías anteriores evidencian los resultados y metodologías implementadas en las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito internacional, nacional y local de las estrategias laborales para el aumento de la productividad.

4.3. Marco Legal

En este apartado se abordarán las diferentes investigaciones a nivel Internacional y Nacional, en cuanto a la normatividad sobre la temática anteriormente relacionada.

Es imprescindible conocer que las normas internacionales de trabajo son las que constituyen principalmente el medio de acción de la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2014).

Las normas de trabajo son de suma importancia para cualquier organización y conocerlas es una buena estrategia para poder aplicarlo a todos sus colaboradores.

Es de utilidad recordar hasta qué punto constituye la aplicación de estas normas un factor fundamental de estabilidad social, de progreso económico y de paz duradera. Desde sus orígenes,

la OIT, en su Constitución, a través de un mensaje muy clarividente, ha venido haciendo del derecho internacional del trabajo un pilar esencial del desarrollo y de la paz, tanto en cada Estado como entre los Estados (OIT, 2014) (p 5).

Es relevante conocer que estas normas de la OIT son universales y por ende cualquier país del mundo debe saberlas implementar, para que así todas las empresas sepan aplicarlas de forma eficiente, buscando un desarrollo jurídico organizacional teniendo normas de trabajo claras y establecidas.

Las normas de la OIT presentan dos aspectos relacionados entre sí. Por una parte, son universales y están destinadas a aplicarse en todos los Estados Miembros de la Organización. Por otra parte, y como contrapartida, las normas presentan cierta flexibilidad. «En efecto, la flexibilidad de las normas es el precio de su universalidad. Si las normas deben ser universales, y por lo tanto ser aplicables a Estados cuyo grado de desarrollo y cuyas técnicas jurídicas difieren considerablemente, el único método realista consiste en elaborar normas lo suficientemente flexibles como para que puedan ser adaptadas a países muy diferentes 9.» Es difícil mantener el equilibrio entre normas demasiado elevadas y por lo tanto inaplicables en la mayoría de los Estados Miembros y normas insuficientes que no harían sino consagrar el menor común denominador existente en esos países (OIT, 2014) (p11).

Gracias a estas normas se han creado estrategias internacionales para la igualdad en condiciones de trabajo para mujeres, llevando el futuro hacia la igualdad de oportunidades; (OIT, 2014) afirma que se han adoptado estrategias para poder establecer mejores oportunidades de empleo para las mujeres, alcanzando una participación en igualdad de condiciones, adoptando políticas pertinentes y medidas concretas que influyan en el aumento de participación en las ofertas de empleo, aparte de la influencia en todos los campos, incluyendo toma de decisiones.

Esto de una forma u otra puede crear mayor productividad ya que aumenta el capital humano en las organizaciones.

La productividad laboral debe ser vista como una estrategia empresarial, para la mejora del desempeño de la organización, es destacable la norma ISO 9001 ya que habla de la mejora continua y de la productividad para el desempeño; “la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño, medida a través de las satisfacciones del cliente y de las demás partes interesadas”. (Cadena Chávez, 2018) Tomando esto como parte fundamental de una estrategia para un control de calidad en cuanto al servicio.

En la OIT se habla rigurosamente sobre la productividad, en el convenio 47, ya que adopta elementos para aumentar el grado de desarrollo económico, esto sin provocar inflación, compitiendo en el comercio internacional y creando un nivel de productividad alto. Refiriéndose a buenas condiciones de trabajo para los colaboradores de las empresas, mejorando sus condiciones de seguridad y salud en el trabajo, aparte de facilitar acceso a créditos y reconocerlos por su buena labor (OIT, 2014).

Ahora bien, a nivel nacional, la normatividad y legislación que sustenta y analiza las estrategias laborales para el aumento de productividad se emite por (El Congreso de la República de Colombia, 2008), bajo el decreto legislativo N°728 publicado el 27 de marzo de 1997, el cual tiene como principal objetivo propiciar las diferentes competencias a trabajadores para consolidar su desempeño laboral.

Por ende, este Decreto bajo la Ley 1253 de 2008 por la cual se regula la productividad y competitividad en la nación, en su artículo 1° establece que el desarrollo científico y tecnológico de un país permite mayor capacidad competitiva, quien facilita la incorporación de Colombia en una economía global y promueve el desarrollo económico del país.

Siendo así, las entidades de los sectores privado y público a nivel nacional quienes velarán por la formulación y ejecución de las políticas y estrategias que tengan impacto sobre la productividad y competitividad en las organizaciones.

Dentro de los principios fundamentales, el Decreto N°728 engloba el fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como manera de mejoramiento a sus ingresos y productividad en el trabajo; como también, el propiciar a personas en actividades poco productivas, labores de mayor productividad.

En su artículo 3°, la Ley 1253 señalará los objetivos, metas y estrategias encaminadas a lograr el aumento de la productividad y el mejoramiento de la competitividad. Así mismo, se incluyen medidas que le otorguen a Colombia planes de desarrollo que conecten al país con los mercados internacionales.

Por último, el Decreto N°728 del Congreso, en sus Artículos 84° y 85° tienen como finalidad el capacitar a los trabajadores bajo estrategias óptimas a fin de que su labor mejore la productividad y sus ingresos; como también el actualizar y perfeccionar conocimientos por medio de estas estrategias en las actividades que realiza, previniendo riesgos de trabajo y generando a la organización competitividad.

4.4. Marco Teórico

En este apartado se abordarán categorizada mente las teorías existentes y nuevas desde una sustentación pretérita, actual y futura de la investigación realizada.

Como primera sustentación, Michael Porter es considerado uno de los precursores en la implementación y uso de la estrategia en el campo organizacional, señalando que la labor del estratega es comprender y enfrentar la competencia. De este modo, (Porter, 2008) señala sobre las implicancias de la estrategia empresarial para generar competitividad lo siguiente:

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia.

Las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Dónde se ubica la empresa versus los compradores, proveedores, entrantes, rivales, y sustitutos? Más importante aún, una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que esté mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales; anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas; y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades (Pág. 11).

Por lo tanto, Porter indica que una estrategia laboral que identifica aspectos internos y externos, genera competitividad y productividad como posicionamiento en el mercado frente a sus competentes y sus factores de mejora.

Como segundo sustento, en el primer capítulo de su libro, (Tarziján, 2018) afirma que actualmente el concepto de estrategia empresarial se resume en la “elección”, de lo cual sustenta que:

La estrategia está asociada a la elección de ciertos caminos de acción para pasar de una situación actual a una situación futura deseada, y que generalmente las empresa podrían elegir entre varios caminos de acción posibles.

Por su parte, las elecciones involucran la decisión respecto de cuáles segmentos de consumidores se va a atender, cuáles necesidades se van a satisfacer, cuál tecnología de producción va a utilizarse y qué estructura de precios tener.

La necesidad de elección surge de la dificultad para una empresa de desarrollar en forma más eficiente que sus competidores los recursos y capacidades que le permitan atender a todos los segmentos de clientes.

La dificultad de hacer elecciones y de entender que ello involucra elegir no hacer ciertas cosas y no atender a ciertos segmentos de consumidores es una de las principales causas de fracaso en la estrategia empresarial.

Por ende, concluye con que la estrategia empresarial actualmente es tomar decisiones determinadas por un factor de riesgo en la elección de una opción A o B, en donde una empresa sacrificará una parte por desarrollar la otra, como consecuencia de análisis y de la cual se espera obtener el mejor resultado.

Por otro lado, como tercer sustento, es fundamental aumentar la inversión en las capacidades de las personas, con el fin de alcanzar una mejor productividad laboral para el futuro organizacional, aparte de esto se debe buscar estrategias de inversión a largo plazo para así explorar indicadores de desarrollo humano y bienestar (OIT, 2019) . Crear estrategias para el

futuro es algo que las organizaciones deben planear y evaluar para estar preparados en el mercado.

“Los países han de establecer estrategias nacionales sobre el futuro del trabajo por medio del diálogo social entre los gobiernos y las organizaciones de trabajadores y de empleadores” (OIT, 2019). Aplicando nuevas tecnologías y procesos que ayuden favorablemente en el diseño del trabajo y en un bienestar para los colaboradores, para así motivarlos y aumentar constantemente la productividad.

Lograr una productividad laboral estandarizada en base a la representación colectiva del dialogo sobre el tiempo laboral entre los colaboradores y empleadores se debe aprovechar para el futuro, la (OIT, 2019) explica que

Los trabajadores necesitan una mayor autonomía sobre su tiempo de trabajo, sin dejar de satisfacer las necesidades de la empresa. Aprovechar la tecnología para ampliar las oportunidades y conciliar la vida profesional con la vida personal puede ayudarles a alcanzar este objetivo y encarar las presiones derivadas de la difuminación de la línea divisoria entre el tiempo de trabajo y el tiempo privado. Será preciso perseverar en los esfuerzos encaminados a aplicar límites máximos al tiempo de trabajo además de medidas para mejorar la productividad, así como un mínimo de horas de trabajo garantizadas que genere opciones reales de flexibilidad y control sobre los horarios de trabajo.

Si se logra una estrategia laboral que influya positivamente en la empresa y que incorpore tanto las necesidades de la organización como la del colaborador en cuanto a su tiempo laboral, es decir llegar a un acuerdo entre las partes se puede alcanzar mayor productividad laboral, ya

que se dará confianza y el colaborador se motivará a realizar su trabajo de la forma más eficiente posible.

Aprovechar el salto tecnológico que se ha ido desarrollando y utilizarlo en pro del futuro para aumentar la productividad se debe destacar; la “revolución digital permitiría a los países emergentes apurar el paso, impulsar el cambio tecnológico y promover innovación, educación, capacitación, digitalización, infraestructura y sustentabilidad” (Bitar, 2019). Todo esto es una estrategia para que las organizaciones se desarrollen gradualmente.

5. Diseño Metodológico

5.1. Línea de investigación institucional

La investigación denominada análisis sobre las estrategias laborales para aumentar la productividad en industrias HACEB S.A de la ciudad de Medellín, está inscrita a la línea de investigación del grupo GICEA de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Minuto de Dios, enfocada principalmente en la línea de gestión estratégica para la globalidad (Uniminuto, 2021).

5.2. Eje temático

La investigación está adscrita a la facultad de ciencias económicas y administrativas FACEA, específicamente al programa de administración de empresas; este programa se caracteriza por “conocer, comprender y aplicar los fundamentos teóricos y prácticos de los diferentes procesos administrativos, así como la aplicación de métodos científicos del conocimiento administrativo en diferentes áreas, para el sector público, solidario y privado, en el mercado nacional e internacional” (Uniminuto, 2013).

5.3. Enfoque de la investigación y paradigma investigativo

La investigación sobre el análisis de estrategias laborales para aumentar la productividad en Industrias HACEB S.A. de la ciudad de Medellín, empleará un enfoque de investigación mixto, entendiendo que se hará uso de información para análisis cuantitativo y cualitativo que permita generar conocimiento a través del estudio del problema.

De esta manera, partiendo del enfoque cuantitativo, (Sampieri, 2014) afirma que este “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Pág. 4).

Así mismo, (Sampieri, 2014) indica sobre el enfoque cualitativo que este “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Pág. 7).

Y como conjunto de enfoques, (Sampieri, 2014) afirma que:

El enfoque mixto, entre otros aspectos, logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos (Pág. 580).

5.4. Diseño

Esta Investigación hará uso del diseño de tipo no experimental, teniendo en cuenta que este tipo de diseño según (Sousa, Driessnack, & Costa Mendes, 2007), son usados para “describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones” (Pág. 2). Es decir, este tipo de diseño no tiene determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación, simplemente se observa lo que ocurre, es decir, las causas y consecuencias de lo que sucede, pero no se interviene.

5.5 Alcance

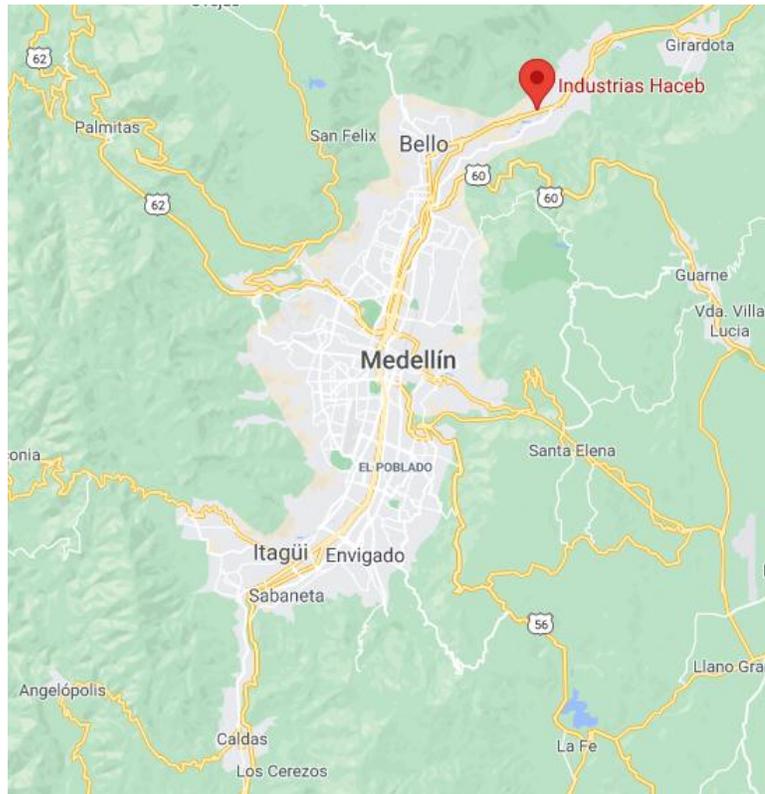
El alcance de la investigación será de tipo exploratorio, ya que este tipo de alcance “examina un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes” (Arias Enciso, 2012). De esta manera, el análisis ayudará a identificar el modelo más adecuado para representar a la población de la cual proceden los datos muestrales, tema de investigación poco analizado en la empresa Industrias HACEB S.A.

5.6. Población

La población para el desarrollo de la investigación está circunscrita en la empresa Industrias HACEB S.A, ubicada en Colombia, en el departamento de Antioquia, específicamente en el municipio de Copacabana. Población conformada según (HACEB S.A., 2021), por alrededor de 550 colaboradores, entre ellos operarios, auxiliares, brigadistas y líderes, pertenecientes al área de calefacción, con sub áreas tales como: conformados, estufas y hornos.

A continuación se presenta un mapa con la geo referencia en vista satélite de la ubicación de la sede principal de Industrias HACEB S.A, en el Valle de Aburrá:

Ilustración 2. Vista Satélite ubicación de la sede principal de Industrias HACEB S.A en el Valle de Aburrá.



Fuente: Google Maps, 2021.

5.7. Tamaño de la Muestra

En la investigación denominada análisis sobre las estrategias laborales para aumentar la productividad en industrias HACEB S.A de la ciudad de Medellín, se hará uso de investigación primaria que será recolectada a través de encuestas; por lo tanto, es necesario traer a colación el tamaño óptimo de la muestra. Como la población objeto de estudio es finita, la fórmula que se utilizará es:

Ecuación 1. Fórmula tamaño óptimo de la muestra para población Finita.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot q}{N \cdot e^2 + z \cdot P \cdot q}$$

Fuente: (Vivanco, 2005).

Ahora se presentará cada uno de los componentes de la anterior formula:

- **n:** Es el tamaño óptimo de la muestra o el número de encuestas a realizar.
Dado el resultado de la fórmula, n es igual a 226 (Personas a encuestar).
- **N:** Es el tamaño de la población. Para el caso particular de la investigación, será de 550 colaboradores según la línea específica de talento humano de industrias HACEB S.A.
- **P:** Es la probabilidad de éxito. Probabilidad que según la estadística debe ser:

$$0.4 \leq P \leq 0.6$$

Para este estudio (P) será del 50%, es decir el 0.5.

- **q:** Es la probabilidad de fracaso o de error. Para el estudio corresponde al 50%, es decir el 0.5, siendo el faltante para el 100% o el 1.

Ya que según la fórmula: $q = 1 - P$

$$q = 1 - (0.5)$$

$$q = 0.5.$$

- **e:** Es el error máximo permitido. Para el estudio será del 5%, entendiendo el nivel de subjetividad que presenta la población en el momento de dar respuesta a la encuesta.

Se debe tener en cuenta que para hallar z se debe conocer primero el nivel de confianza (NC).

- **NC:** Es el nivel de confianza. Para esta investigación es del 95%; dado al apoyo de un estadista para la construcción del instrumento de campo (la encuesta).

La fórmula para hallar el nivel de confianza es:

$$NC = 1 - \alpha$$

- **z:** Es el valor estandarizado, asociado a un nivel de confianza y a los valores de la tabla de la normal (anexo 1).

A continuación, se calculará el valor de z :

$$Z \text{ estandarizado} = 1 - \alpha / 2$$

$$NC = 1 - \alpha$$

$$0,95 = 1 - \alpha$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

Dando como resultado para alfa 0,05 se continúa con el proceso:

$$z = 1 - 0,05 / 2$$

$$z = 1 - 0,025$$

$$z = 0,975$$

Este valor de z (0,975), se busca en la tabla de la normal (anexo 1), el 0,975 se encuentra en la fila 1,9 y en la columna 0,06; ambos números se suman dando como resultado $z = 1,96$.

A continuación, se reemplazan todos los valores encontrados en la ecuación 1 (ver ilustración 1), dando como resultado lo siguiente:

Ecuación 2. Desarrollo de la Fórmula para hallar el tamaño óptimo de la muestra para población finita del proyecto.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot q}{N \cdot e^2 + z \cdot P \cdot q}$$
$$n = \frac{(550) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(550) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$
$$n = \frac{528,22}{2,3354}$$
$$n = 226,18 \approx 226.$$

Fuente: Elaboración propia con base en fórmula estadística.

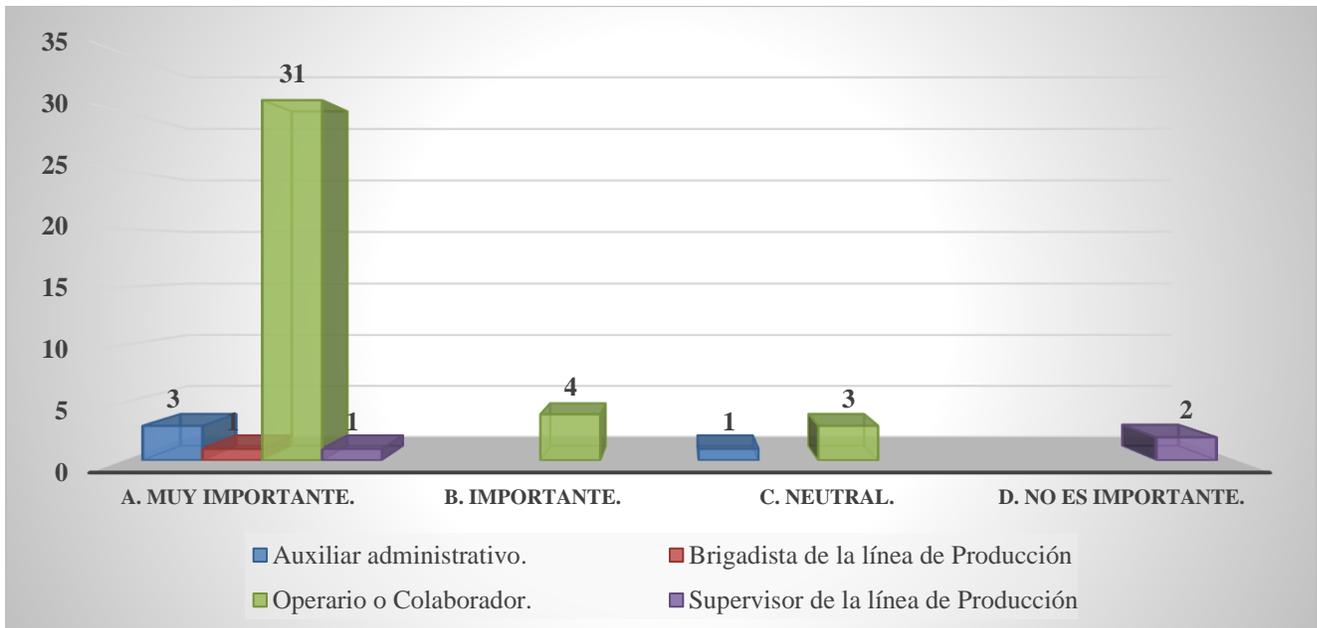
Teniendo en cuenta los anteriores cálculos de la fórmula estadística, se puede concluir que el tamaño óptimo de la muestra para el desarrollo de la investigación es de 226 encuestas; a realizar con un nivel de confianza del 95%.

6. Resultados y Discusiones

La presentación de los resultados del proyecto dará respuesta a los objetivos planteados desde la investigación.

En primera instancia, teniendo en cuenta que el primer objetivo se centra en el identificar a la luz de la literatura académica la relación y comunicación óptima entre el colaborador y el personal administrativo; se presenta en primera instancia la gráfica que resume el grado de importancia para las mujeres la comunicación con los compañeros de trabajo de la línea de producción:

Ilustración 3. Grado de Importancia de la comunicación con los compañeros de trabajo de la línea de producción para el género femenino.



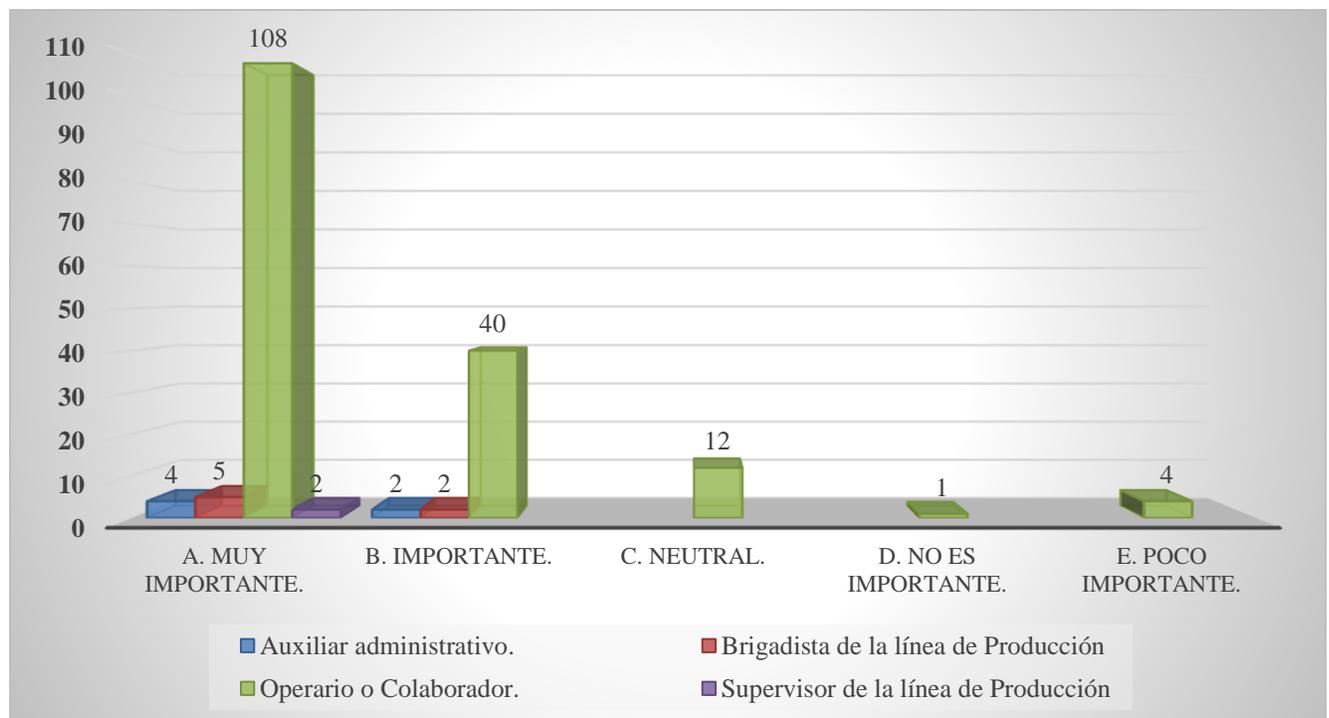
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

De esta primera gráfica se puede evidenciar que las mujeres en su gran mayoría adoptan un grado de importancia alto a la comunicación dentro de la línea de producción. Teniendo en cuenta su cargo, 31 operarias, 3 auxiliares, 1 brigadista y 1 supervisora de la línea califican como

muy importante la comunicación; mientras que 3 operarias y 1 auxiliar mantienen una posición neutral; para 2 supervisoras la comunicación no es importante. Es fundamental la comunicación interna, ya que gracias a esta el equipo humano conocerá tanto la cultura organizacional como las políticas puestas en marcha para alinear la actividad de cada uno de sus miembros (Paradinas Márquez , 2020). Es primordial una comunicación óptima dentro del lugar de trabajo, alcanzando así un mejor estándar de trabajo.

Así mismo, se presenta la gráfica con el grado de importancia para los hombres de la comunicación con los compañeros de trabajo de la línea de producción:

Ilustración 4. Grado de Importancia de la comunicación con los compañeros de trabajo de la línea de producción para el género masculino.



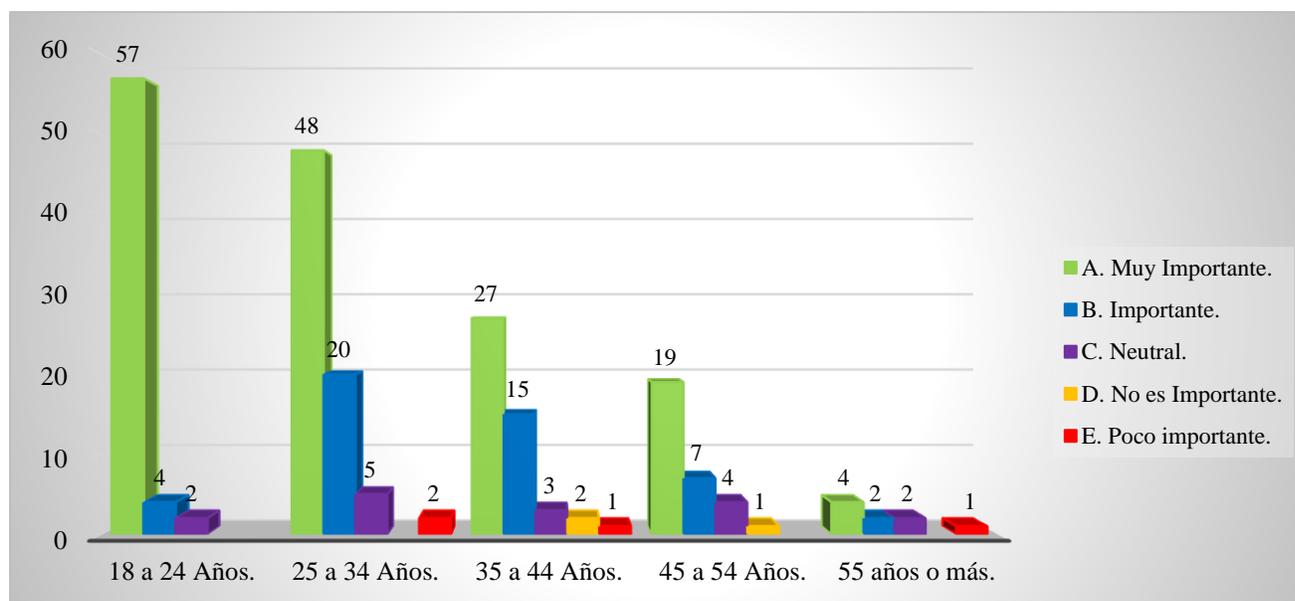
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

En cuanto al grado de importancia, también para la mayoría de los hombres la comunicación es de gran importancia en la línea de producción, tanto que más de 100 operarios

la consideran muy importante, seguido de 5 brigadistas, 4 auxiliares y 2 supervisores; 12 operarios tienen una condición neutral, y 4 la consideran poco importante.

Por otro lado, el grado de importancia según la edad demuestra lo siguiente:

Ilustración 5. Grado de Importancia según rango de edad de la comunicación con los compañeros dentro de la línea de producción.



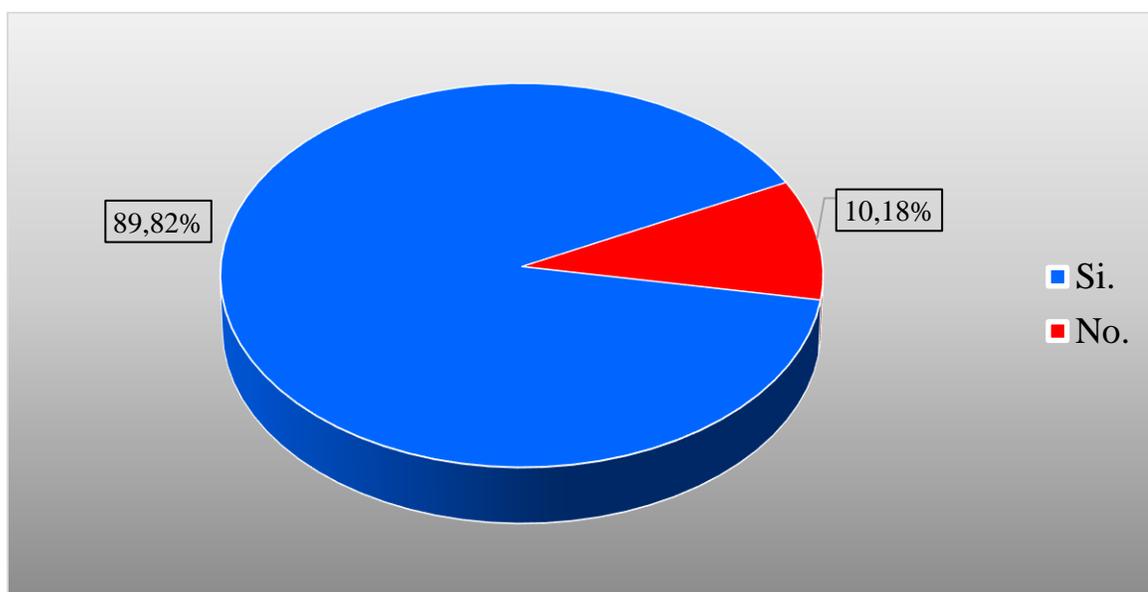
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

El gráfico anterior en términos generales muestra que, por rango de edad, la población más joven de los rangos que van desde los 18 hasta los 34 años, considera en grandes rasgos muy importante la comunicación dentro de la línea de producción, siendo para 129 colaboradores (57% del total entrevistado) un factor importante; mientras que para el rango posterior que incluye edades superiores a 35 años, 9 tienen una posición neutral y 5 la consideran poco o nada importante (2,21% del total entrevistado). Dado este grado de importancia, se puede afirmar que la comunicación es la que más en contacto debe estar con las áreas funcionales. En donde confluyen la gestión del conocimiento, la motivación, los flujos de opinión, la transmisión de órdenes y tareas (Castro , Celeste, & García , 2005). Todo esto con el fin de identificar la

importancia de la comunicación con toda la organización, funcionamiento y estructura empresarial.

De esta manera, la comunicación asertiva o eficiente se considera un factor generador de productividad dentro de las actividades laborales, por lo tanto, a continuación, se presenta el gráfico de la consideración de la comunicación dentro de la línea con respecto a la productividad:

Ilustración 6. ¿Considera que una deficiente comunicación dentro de la línea de trabajo y producción puede disminuir la productividad?



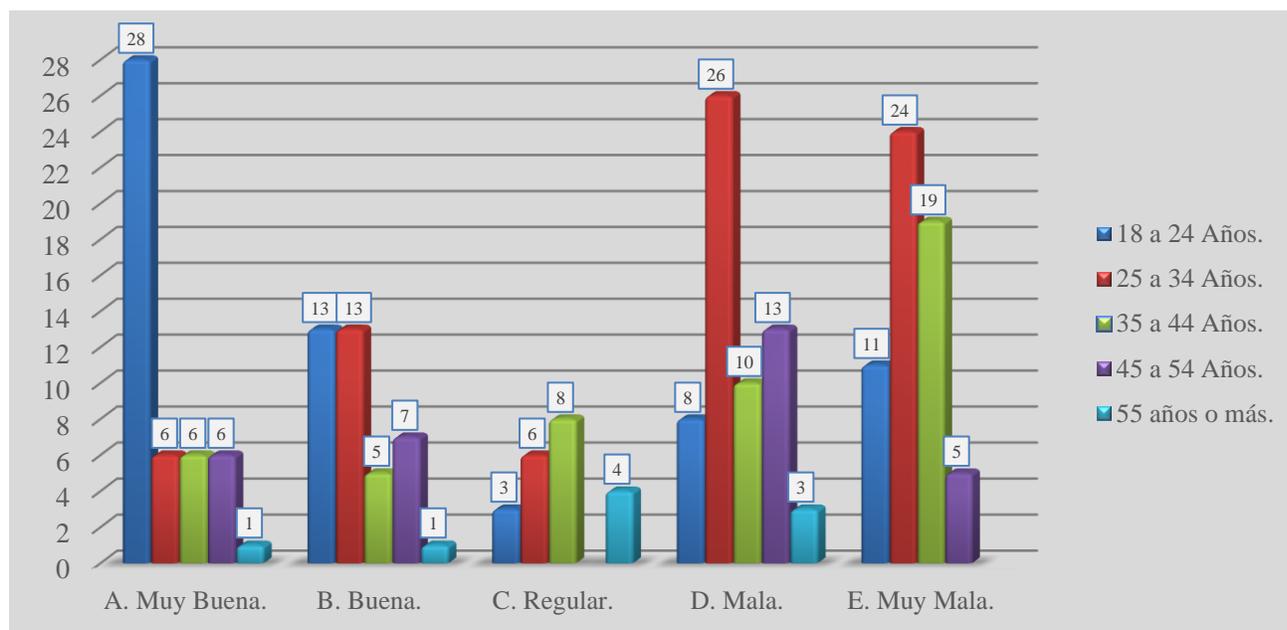
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

En términos generales, tanto para el género masculino como femenino, consideran en un 89,82% que la comunicación deficiente dentro de la línea de trabajo puede disminuir la productividad; mientras que para el 10,18% de los entrevistados, consideran que la comunicación deficiente no perjudica su rendimiento productivo. De esta manera, la importancia e influencia de la comunicación radica en que “la comunicación alineada e integrada de la empresa impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización” (Argenti, 2014). Siendo la

comunicación una estrategia efectiva que permite tener la información de la línea productiva coherente con todos los involucrados.

Por otro lado, el segundo objetivo denota un diagnóstico de la línea base que permita determinar la condición de la comunicación entre la línea productiva de la empresa y el personal administrativo. De este modo, la siguiente gráfica evidencia la condición óptima o eficiente de la comunicación que tiene el colaborador de la línea con el líder o superior al momento de resolver dudas o recibir instrucciones dentro de la línea de producción:

Ilustración 7. Condición óptima y eficiente de la comunicación que tiene el colaborador de la línea con el líder o superior al momento de resolver dudas o recibir instrucciones dentro de la línea de producción.



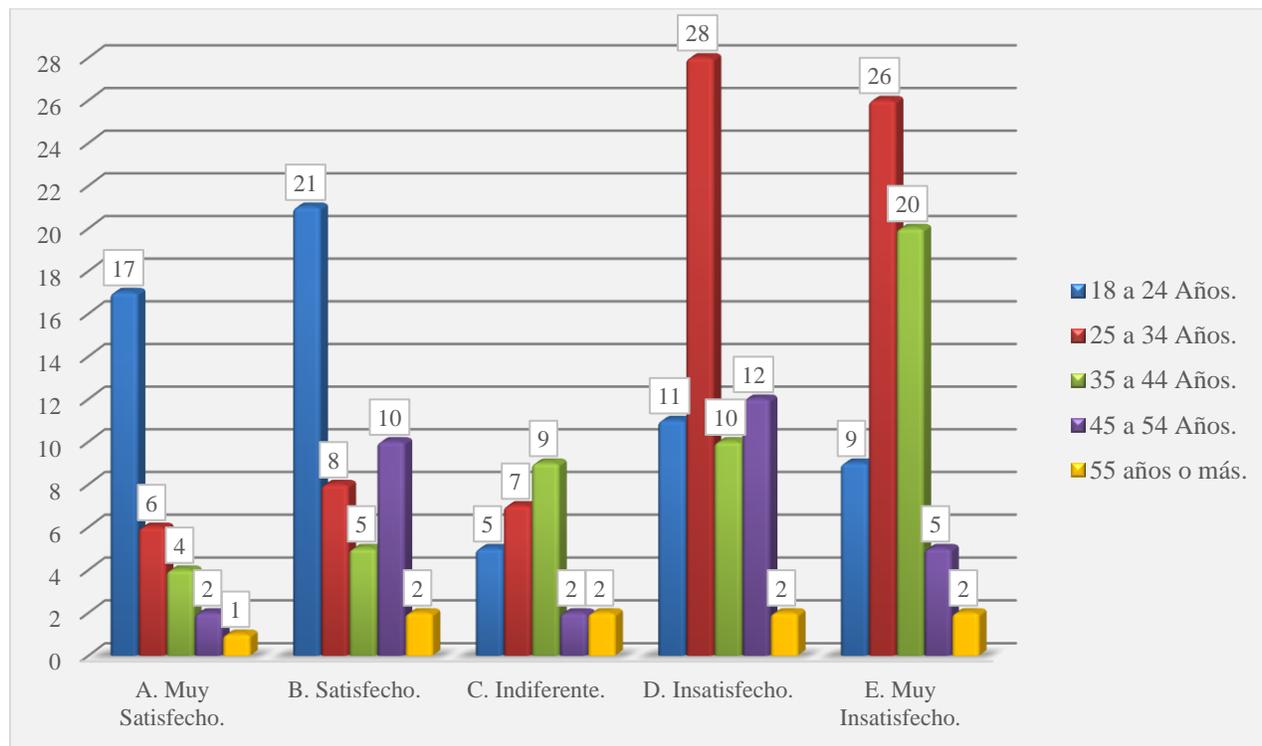
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

Teniendo en cuenta la información de la ilustración No 5, la condición de la comunicación óptima y eficiente dentro de la línea de trabajo tiene una tendencia negativa debido a que el 52,65% de los empleados (119 personas) indican que la comunicación es mala o muy mala al momento de recibir instrucciones o resolver dudas, en donde predominan votantes con edades superiores a los 25 años, es decir, colaboradores con más experiencia; mientras que

para el 38,05% (86 personas) es muy buena y óptima, con alta influencia por parte de los colaboradores de edades entre los 18 y 24 años, el público joven y nuevo; para el 9,29% restante (21 personas) la comunicación tiene una condición regular dentro de la línea productiva. De lo anterior, se puede inferir que “En muchas organizaciones los directivos prefieren hacer recorridos personalmente para poder entrar en contacto directo con sus subalternos; este tipo de comunicación oral puede ser de gran ayuda para resolver problemas de comunicación que se estén presentando en la empresa” (De Castro, 2014, pág. 14). Estrategias y métodos que pueden ser adoptadas por los directivos con el fin de mejorar sustancialmente la comunicación, reduciendo los problemas y relacionando la parte productiva con la administrativa.

Así mismo, la posterior gráfica de análisis evidencia el nivel de satisfacción de los colaboradores con la comunicación emitida por el auxiliar hacia el líder de la línea de trabajo y producción al momento de resolver dudas o recibir instrucciones según rango de edad:

Ilustración 8. Nivel de satisfacción según rango de edad de la comunicación emitida por el auxiliar hacia el líder de la línea de producción al momento de resolver dudas o recibir instrucciones.



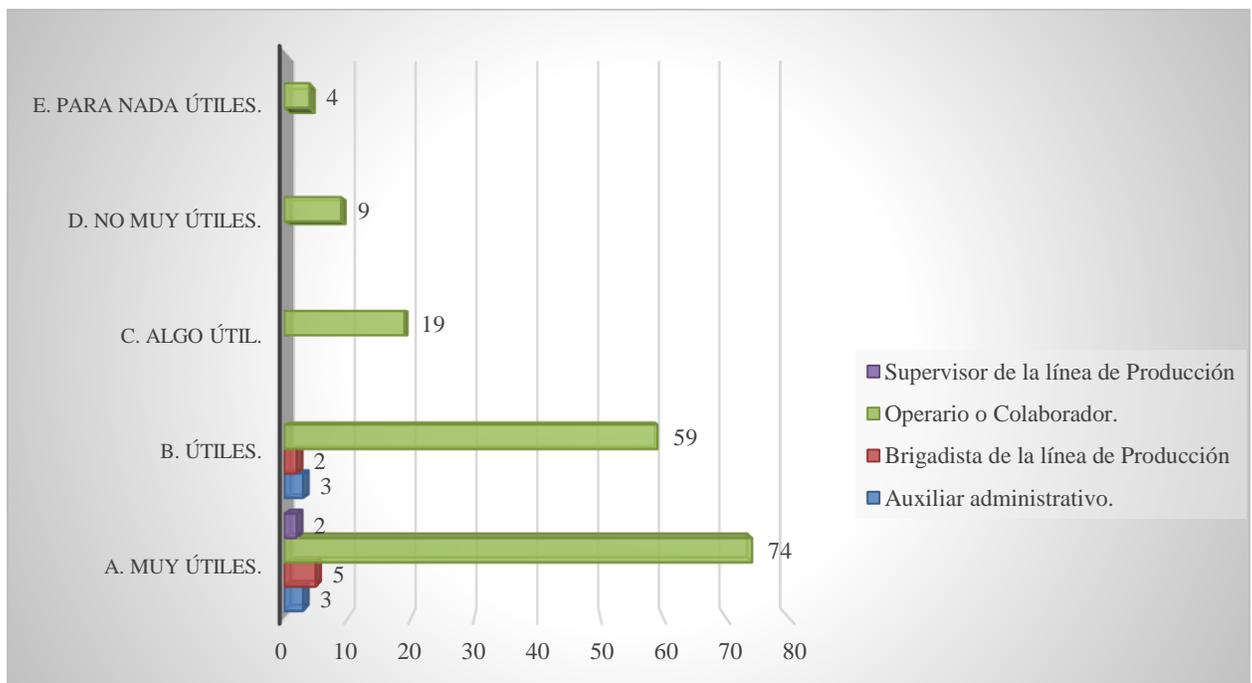
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

Tal como lo expresa el gráfico No 6, el nivel de satisfacción dentro de la línea de producción demuestra una postura de insatisfacción por parte de los colaboradores, evidenciando que el 55,31% de los entrevistados (125 personas) consideran que la comunicación emitida por el auxiliar hacia el líder es insatisfactoria, siendo los rangos de edad entre 25 y 44 años los más influyentes en este criterio; mientras que para el 33,63% del total de entrevistados (76 personas), la comunicación emitida si es satisfactoria, principalmente para colaboradores de 18 a 24 años de edad; y para el 11,06% (25 personas), les resulta indiferente esta comunicación emitida. En términos globales, el nivel de insatisfacción se encuentra en un 21,68% por encima del nivel de satisfacción, demostrando que más de la mitad de los colaboradores no tienen una posición cómoda con el trabajo comunicativo que realiza el auxiliar hacia el líder al momento de

comunicar instrucciones y resolver dudas. Lo anterior se puede sustentar en que, desde una perspectiva sistémica, la comunicación permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes; incrementando la posibilidad de participación, de tal modo que sus colaboradores desde la línea operativa hasta administrativa condicionen una óptima eficacia en los mensajes e instrucciones emitidas” (Rodríguez , 2008). Así mismo, el efecto comunicativo eficaz se ve integrado en toda la línea y permite el manejo de información de calidad entre colaboradores y administrativos.

De acuerdo con el tercer objetivo, centrándose en las posibles estrategias que mitigan el impacto de las debilidades en la productividad de la organización, se muestra primordialmente la gráfica donde se nota el grado sobre la utilidad de actividades de receso y pausas activas para mejorar la productividad, en cuanto al género masculino:

Ilustración 9. Grado de utilidad de actividades de receso y pausas activas para mejorar la productividad según el cargo del género masculino.



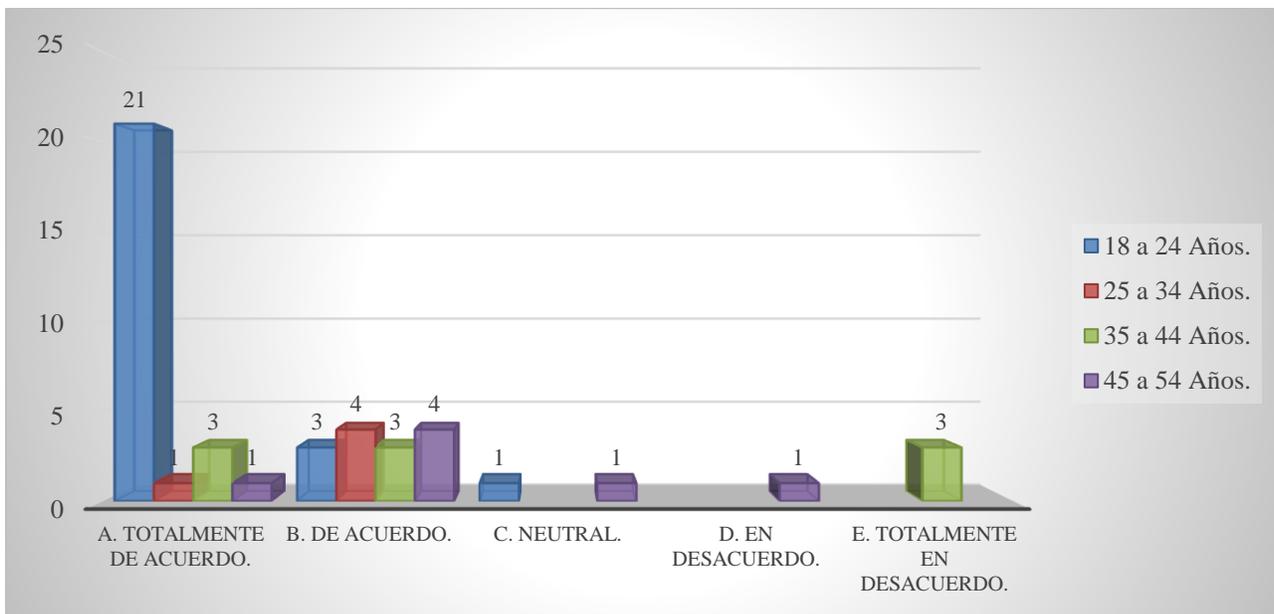
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

En el gráfico No 7 se puede observar que para la mayoría de los colaboradores hombres es muy útil las actividades de receso para aumentar la productividad con más de 70 operarios de acuerdo, 5 brigadista consideran que son muy útiles y 2 que es útil, 3 auxiliares expresan que es muy útil y otros 3 que es útil y para dos supervisores de línea consideran que es muy útil, sin embargo 4 operarios afirman que no es para nada útil y 9 que no es muy útil.

La implementación de las pausas activas, que traen consigo beneficios tanto para las empresas a nivel productivo, como para el personal, porque es la mejor alternativa para la conservación de la buena salud del trabajador y de su bienestar, con el fin de garantizar su calidad de vida. (Cañas Trujillo, 2016).

En este orden de ideas, también se mostrará la aceptación de capacitaciones sobre estrategias laborales para aumentar la productividad.

Ilustración 10. Grado de aceptación para recibir capacitaciones sobre estrategias laborales para aumentar la productividad según rango de edad del género femenino.



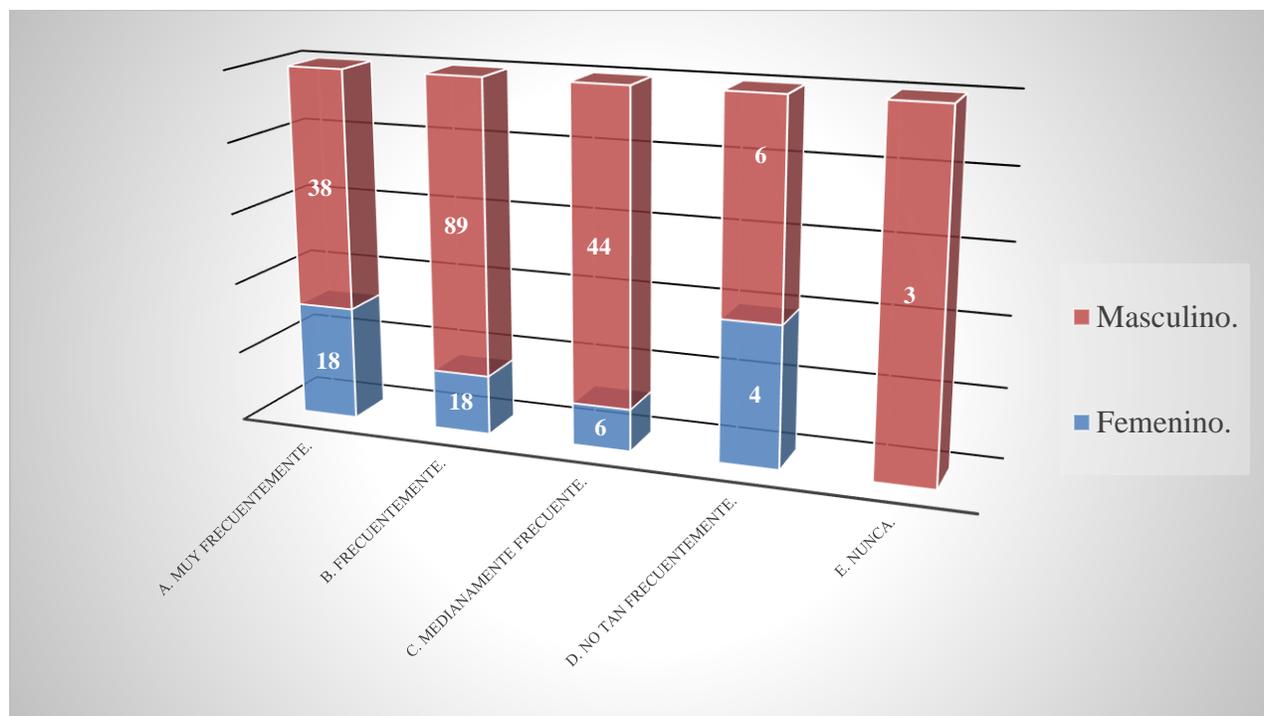
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

En el grafico se refleja que la mayoría de las mujeres entre 18 y 24 años están dispuestas a recibir capacitaciones para aumentar la productividad, en cuanto a las mujeres de 35 a 44 años solo están de acuerdo en recibir capacitaciones 3, y las de 25 a 34 y 45 a 54 solo una mujer de cada uno de los rangos de edad estuvo de acuerdo, y 3 de las mujeres de 35 a 44 años estuvo totalmente en desacuerdo.

La capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad. (Bermúdez Carrillo, 2015).

Posteriormente se mostrará el grado de frecuencia en que a los colaboradores ya sean hombres o mujeres les gustaría recibir capacitaciones para aumentar la productividad.

Ilustración 11. Grado de frecuencia en que les gustaría recibir capacitaciones sobre estrategias laborales para aumentar la productividad según el género.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada, 2021.

En el anterior gráfico se puede observar que la mayoría de los hombres escogió que las capacitaciones se den frecuentemente, en cuanto a las mujeres se evidencia que 18 prefieren que sean frecuentemente y 18 que sea muy frecuente; mientras que solamente 6 escogieron que sea medianamente frecuente, al contrario de los hombres ya que 44 escogieron esta opción y quienes no están de acuerdo con la capacitación son 3.

7. Conclusiones

Las estrategias laborales y empresariales se han convertido en un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones e instituciones, siendo desarrolladas en un entorno dominado por el mercado, necesidades y presión social, en donde las empresas se replantean nuevas formas de administrar con el fin de agregar valor a los productos y/o servicios, mejorar procesos, mitigar errores y aumentar su prestigio público.

Por otro lado, la comunicación se considera esencial para el desarrollo de cualquier actividad organizada dentro de las líneas de producción, convirtiéndose en un factor imprescindible para que el trabajo en equipo funcione adecuadamente. La comunicación por ende en una línea de trabajo mejora el entendimiento de las tareas a desarrollar, crea un vínculo laboral entre colaborador y líder, generando a su vez competitividad para la empresa permitiéndole conseguir los objetivos propuestos inicialmente. También por su parte motiva a los colaboradores, crea compromiso personal y mantiene en claro el flujo de información de calidad en toda la organización.

Así mismo, es relevante identificar que un buen equipo multidisciplinario es esencial para lograr altos rendimientos en el desarrollo de actividades en la línea de producción. Para la empresa el trabajo en equipo es visto como una fortaleza de alto impacto, considerando que entre más personas hagan parte de un mismo proceso y se vinculen de manera comprometida para su realización, los resultados serán más efectivos y óptimos.

Las capacitaciones en la línea productiva son de suma importancia en la empresa para así formar colaboradores preparados y con un mayor alcance en cuanto a productividad y eficiencia, por ende, es importante aumentar la inversión en cuanto a capacitaciones para el recurso humano, creando estrategias con sí para el futuro de la organización.

La comunicación interna debe trabajarse de forma meticulosa ya que los colaboradores se encaminarían hacia un mismo objetivo, logrando así alcanzar un buen conjunto dentro de la empresa, mejorando el desarrollo del personal y mitigando las falencias productivas de la línea de trabajo.

Finalmente, las estrategias empresariales en la Industria representan una planeación que permite mejorar y optimizar resultados en una actividad determinada. Para Industrias HACEB S.A., el contar con fortalezas alineadas y coordinadas tales como el trabajo en equipo, la logística y el liderazgo son fuente para la obtención de resultados esperados; pero que dejan por otro lado estrategias aún fundamentales tales como la comunicación y la ineficiencia de materia prima como debilidades en una empresa de gran nivel, quien debe centrar sus estructuras de trabajo en una buena capacitación y relación de colaboradores de línea productiva con la parte administrativa, contribuyendo a un buen ambiente laboral desde las estrategias empresariales corporativas, funcionales y de negocio que generan competitividad y productividad desde el interior de sus líneas hasta el cliente final.

Bibliografía

- Colombia-Ministerio de Cultura. (2003). *Impacto económico de las Industrias culturales en Colombia*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011). *Estrategias Empresariales para la competitividad y el crecimiento de las Pymes*. Aguascalientes: Investigación y Ciencia.
- Alfaro, C., Monge, R., & Alfaro, J. (2005). *TICS en las Pymes de Centroamérica: Impacto de la Adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Álvarez Pinilla, A. (2015). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Madrid-Mecimo: Ediciones irámide.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Almuzara.
- Arias Enciso, G. (2012). *El Proceso de Investigación*. Chile: Universidad Austral de Chile.
- Bermúdez Carrillo, L. (2015). *CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES*. San Jose - Costa Rica: Consejo Editorial Revista InterSedes.
- Bitar, S. (2019). *El Futuro del Trabajo en America Latina*. Washington, DC: Diálogo Interamericano.
- Cadena Chávez, O. (2018). *Gestión de la Calidad y Productividad*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cañas Trujillo, R. (2016). *IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PAUSA ACTIVA A LOS EMPLEADOS DEL CLUB CAMPESTRE EL RANCHO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA Y PREVENIR LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES*. Revista digital: Actividad Física y Deporte.
- Carrión, J. (2014). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castillo, J. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD: Un enfoque hacia la calidad*. ECOE EDICIONES.
- Castro, J., Celeste, P., & García, L. (2005). *Comunica. Lecturas de Comunicación Organizacional*. Netbiblo.

- Chirinos, D., & Fuenmayor, Y. (2010). Estrategias de marketing interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*.
- Cipriano, A., & González, L. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria S.A de C.V. .
- Cortina Navarro, J. (2013). *Estudio e implementacion para mejorar la productividad*. Bogotá.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . Naucalpan de Juárez: Pearson.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Díaz Cuervo, J., Castrillón, C., & Pérez, J. (2018). *ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO LAS*. Medellín: TdeA.
- El Congreso de la República de Colombia. (2008). Decreto Legislativo N°728, Ley 1253. Colombia.
- Fernandez , N. (2007). *Integración Laboral; Estrategias Organizacionales y enfoque de contenidos*. España: Universidad de la Rioja.
- Fernández, V. (2010). *Desarrollo de Sistemas de Información: una Metodología Basada en el Modelado*. Barcelona: Edicions UPC.
- Flores, O. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID .
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Clima Laboral*. Madrid: Diaz de Santos.
- García Jiménez, J. (2007). *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guadarama, R., Hualde, A., & López, S. (2015). *La Precariedad Laboral En México*. México: El Colfe.
- HACEB S.A. (2021). *Informe* . Copacabana.
- IICA, OPS/OMS, & IIME. (2000). *Planificación Estratégica y su aplicación en Instituciones de Educación Superior*. Ciudad de Guatemala.
- Jimenez, A. (2013). *Liderazgo*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones, La: Principios, procesos y aplicaciones*. Buenos Aires: Granica.

- Londoño, O., Henao, R., & Posada, J. (2010). *PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ANTIOQUIA*. Medellín: Universidad de Medellín.
- López, J. (2013). + *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio.
- López, L. M., Ramirez, E., Alvis, M., & Alvis, M. (2019). *Gestión de la Competitividad Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Lozada , N., Gutiérrez, L., & Arias, J. (2015). *Perspectivas predominantes en la investigación sobre estrategia empresarial en Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Lu, L., Shu-Fang, K., Oi-Ling , S., & Chang-Qin, L. (2010). Estres Laboral, estrategias de afrontamiento chinas y desempeño laboral en la Gran China. *Revista Internacional de Psicología*, 9.
- Malaver Rodríguez, F. (2000). *La investigación en gestión empresarial*. Bogota.
- Menassa, A., & Rojas, P. (2016). *Construyendo un líder*. Madrid: i ediciones.
- Meza, J. (2017). *Comunicación Estratégica: Diseño de la identidad Corporativa*. Monterrey: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- OIT. (2014). *Guía Sobre las Normas Internacionales de Trabajo*. Turin - Italia: Centro Internacional de Formación (OIT).
- OIT. (2019). *Trabajar para un Futuro más Prometedor*. Organización Internacional del Trabajo.
- Pacheco, C. (2013). *Estrategias empresariales más utilizadas por las Pymes en Sincelejo*. Barranquilla: Revista Económica.
- Palacios Acero, L. C. (2020). *Estrategias de comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Paradinas Márquez , M. (2020). *Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa Y Mujer*. aDResearchESIC.
- Pavía Sanchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Málaga-España: IC Editorial.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pulgarin , S., & Rivera, H. (2012). *HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS: APOYO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN * / HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS:*

APOYO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES [DAGGER] TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN. Bogotá: Criterio libre.

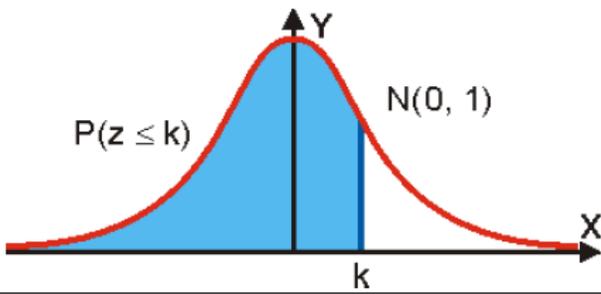
- Rodríguez , D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez , V. (2008). *Comunicación Corporativa*. RIL Editores.
- Rodríguez Perón, J. (2020). El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 15.
- Sáez Tonacca, L., & Sandoval Moraga, S. (2013). *Definición de la categoría "Producto Campesino" en base a preferencias de consumidores del Gran Santiago*. 2013: IDESIA.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigación 6ta Edición*. México D.F. : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Serrano, A., Tiuzo , S., & Martínez, M. (2019). *Estrategias Empresariales para una Población Vulnerable en Colombia*. Sogamosa: Información Tecnológica.
- Serrato Martínez , M. (2011). *Estrategias par ategias para mejor a mejorar el clima or ar el clima organizacional en la empr ganizacional en la empresa*. Bogotá: La salle .
- Sierra, N., Monsalve , A., & Chavarría , C. (2010). *DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD SECTORIAL EN ANTIOQUIA*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa Mendes, I. A. (2007). *REVISIÓN DE DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN RESALTANTES*. SCIELO.
- Suarez, M., Rodríguez, Y., & Muñoz, N. (2017). ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN SOBRE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y EL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*. Ediciones UC, 2018.
- Uniminuto. (2013). *Administración de Empresas*. Bello.
- Uniminuto. (2021). *Grupo de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas*. Medellín.
- Varela Barrios, E. (2009). *Estrategias de expansión y modos de gestión*. Medellín: UDEA.
- Vargas Buitrago, J. (2010). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDIA*. Pereira.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Editorial Universitaria S.A.

Anexos

Anexo 1. Tabla de la Distribución Normal.

ÁREAS BAJO LA DISTRIBUCIÓN DE PROBABILIDAD NORMAL ESTÁNDAR, $N(0, 1)$



z	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
3,0	0,9987	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,9990	0,9990
3,1	0,9990	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	0,9993	0,9993
3,2	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	0,9995	0,9995
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997
3,4	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998
3,5	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998
3,6	0,9998	0,9998	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,7	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,8	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,9	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
4,0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000