



**Reducción de Jornada Laboral para Aumento de Productividad en HR Consulting**

**SAS**

**Autores**

**Juana Camila Romano Fontecha**

**Mónica Natalia Guevara Pito**

**Profesor Instructor**

**Blanca Elizabeth Toro Rubiano**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca**

**Facultad de Administración y Economía**

**Programa de Administración de Empresas Comerciales**

**Bogotá, 2023**

## Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	6
Introducción	8
Planteamiento Del Problema	10
Justificación	12
Objetivos De Estudio	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco De Referencia	15
Estado Del Arte	15
Marco Teórico	16
Antecedentes	18
Eficacia	19
Eficiencia	21
Tipos De Productividad.	22
Índices De Productividad	23
Remuneración Del Trabajo	24
Aspecto Sociológico	25
Aspecto Psicológico	26
Marco Histórico	26
Marco Legal	28
Marco Metodológico	30

Población Y Muestra	30
Instrumento De Recolección De Datos	30
Proceso De Recolección De Datos	31
Análisis De Datos	31
Fases	32
Resultados	34
Condiciones Laborales Actuales Presentadas En La Empresa	34
Diagnóstico En La Productividad De Los Colaboradores De La Empresa.	37
Reconocer Los Beneficios Que Recibirían Los Trabajadores Y Las Empresas Al Disminuir La Jornada Laboral Como Resultado Del Aumento De La Productividad.	43
Beneficios Para Los Trabajadores	43
Beneficios Para La Empresa	45
Beneficios Sociales Y Económicos	47
Conclusiones	49
Recomendaciones Y/O Sugerencias	52
Referencias	56

## Resumen

La presente monografía tuvo como objetivo reunir información que contribuya a determinar de manera cualitativa la información captada que logra ser usada en la investigación realizada a partir de la premisa del análisis sobre la relación directa que tiene la productividad de los empleados en la compañía HR Consulting SAS en específico y su jornada laboral dimensionada en horas laborales en Colombia, por ende, se tomó como guía de medida a la investigación cualitativa, ya que mediante esta se pudo obtener un análisis de datos con más detallado y completo con relación al grupo objetivo en cuestión de la investigación realizada, esto se logra mediante herramientas que arrojaron datos específicos y contribuyeron con la posibilidad de dejar constancia a las múltiples compañías existentes sin importar su sector económico, los posibles beneficios y ganancias que se pueden llegar a obtener a la hora de implementarlo dentro de sus focos de acción de mejoras laborales, una reducción progresiva en su jornada laboral.

Adicional se recurrió a los diferentes estudios y autores de referencia que han mostrado en el desarrollo de sus estudios, resultados positivos que han obtenido las empresas alrededor del mundo que han efectuado estos cambios dentro de su organización y cultura organizacional y las cuales han sido tomadas en la presente investigación como testimonio con base en las diferentes indagaciones expresadas en el presente escrito de carácter investigativo, esto con el fin de vincular los dos términos relevantes que son jornada laboral y productividad y así relacionarlas de forma que se logre captar la perspectiva y experiencia de los trabajadores con estas y su desempeño laboral. Además, se tendrá en cuenta el análisis a una encuesta realizada a los empleados de la microempresa HR Consulting SAS, la cual se menciona de manera posterior en el desenlace de la investigación, para conocer su percepción y valoración respecto a la jornada laboral actual de su empresa y de qué manera afecta esto su vida personal e incluso su desempeño laboral. Los

elementos que sustenta la presente monografía son la investigación descriptiva mencionada anteriormente, detallada en un apartado del presente trabajo, adicional se toman definiciones de algunos autores para así relacionar las propiedades de cada estudio y tener en cuenta las participaciones de cada uno de estos para entender y aclarar las propiedades notables que hacen de esta coalición entre producción y disminución de la jornada laboral ser un ejemplo para las compañías y un beneficio a futuro para los trabajadores.

**Palabras clave:** cualitativa, investigación descriptiva, análisis de datos, jornada laboral, productividad, resultados, encuesta, empleados, empresas.

### **Abstract**

The objective of this monograph is to gather information that contributes to qualitatively determine the information that can be used in the research carried out based on the premise of analyzing the direct relationship between the productivity of employees in a specific company and their working hours. labor is measured in hours, therefore, a measurement guide is taken for qualitative research, since through this we will be able to obtain a detailed data analysis in relation to the target group in question, this will be achieved through tools that provide specific data and contribute . with the possibility of informing the multiple companies, regardless of their economic sector, of the possible benefits that they would obtain if a progressive reduction in their working hours were implemented, in addition, the different reference studies that have shown positive results that the companies have obtained will be used. around the world who have made these changes within their organization and which have been taken as testimony based on the different inquiries expressed in this writing, this in order to link the two relevant terms that are work hours and productivity and thus relate them in a way that captures the perspective and experience of the workers with them. In addition, the analysis of a survey carried out with the employees of a specific company will be taken into account, which will be mentioned later, to know their perception and assessment regarding the current working day of their company and how this affects their personal life and even his work performance. The elements that support this monograph are the descriptive research mentioned above, detailed in a section of this work, additional definitions are taken from some authors in order to relate the properties of each study and take into account the participation of each of these to understand and clarify the notable properties that make this coalition between production and reduction of the working day an example for companies and a future benefit for workers.

**Keywords:** qualitative, descriptive research, data analysis, work day, productivity, results, survey, employees, companies.

## **Introducción**

El estudio se centra en explorar la relación directa entre la disminución de la jornada laboral y la productividad de los empleados, un tema de creciente relevancia especialmente en el contexto colombiano. La actualidad nacional señala un esfuerzo legislativo por adaptar las condiciones laborales a nuevas dinámicas sociales y económicas, ejemplificando la Ley 2101 de 2021, por la cual se modifica el Art. 161 del Código Sustantivo del Trabajo en Colombia. Este cambio legal establece una transición gradual hacia una jornada de 42 horas laborales semanales para el año 2026, permitiendo a empleadores y empleados distribuir esas horas en 5 o 6 días a la semana.

El valor de la presente investigación radica en la necesidad de comprender cómo estos cambios normativos pueden impactar tanto en los trabajadores como en las empresas a nivel de productividad. La iniciativa legislativa no solo responde a demandas sociales de correspondencia entre la vida personal y laboral, sino que también busca contribuir al bienestar general del trabajador, un factor intrínsecamente ligado a su rendimiento en el ámbito laboral.

En este sentido, el estudio dialoga con modelos gerenciales contemporáneos, como el 'Happy Management', que centran su atención en el bienestar del colaborador como una inversión estratégica para la organización.

Los recursos humanos enfrentan hoy más que nunca el desafío de retener talento. La insatisfacción laboral no solo conlleva costos directos para las empresas debido a la necesidad de procesos de selección frecuentes, sino que también implica una pérdida de inversión en formación y, por ende, de capital humano especializado. Este estudio abordará tales desafíos mediante un enfoque holístico que incluye el análisis de condiciones laborales actuales, diagnósticos de productividad y ofertas de mejora.

Como objetivo general de la presente investigación se tuvo que estimar las situaciones laborales y el desempeño a través de la campaña “Mi Jefe Te Escucha”, con el fin de generar propuestas de mejora en los sistemas de compensación de tiempo. Para ello, se identifican las condiciones laborales actuales, se diagnosticaron las dificultades que inciden en la productividad y se reconocen los beneficios mutuos que pueden derivarse de una reducción en la jornada laboral.

Dicha contribución se centra en ofrecer un análisis riguroso y basado en datos que ayude a las compañías a tomar elecciones informadas sobre políticas laborales. El presente estudio se lleva a cabo mediante una metodología cualitativa de tipo descriptiva, respaldada por encuestas y estudios de caso.

En resumen, este trabajo ofrece un enfoque integral para entender la compleja relación entre la jornada laboral y la productividad, proporcionando herramientas prácticas que pueden servir como base para futuras decisiones políticas y estratégicas en el ámbito empresarial. La investigación no solo responde a una demanda social y económica actual, sino que también se alinea con las tendencias gerenciales contemporáneas que ven al capital humano como un activo influyente ypreciado dentro de una organización.

### **Planteamiento del problema**

La presente investigación se centra en la complejidad inherente a la administración del tiempo de trabajo y su efecto en el rendimiento o productividad de HR Consulting SAS. Específicamente, este estudio pretende desentrañar la relación multifacética entre el tiempo y la productividad desde una perspectiva tanto económica como humana y organizacional. En este contexto, la eficacia en la administración del tiempo no solo se mide en términos de rendimiento financiero, sino también en la calidad del ambiente de trabajo, el bienestar de los empleados y la consecución de metas a nivel individual y colectivo.

Dicha complejidad se acentúa cuando se consideran los efectos de la disminución del tiempo de trabajo, un tema que ha ganado relevancia en Colombia con la implementación de la Ley 2101 de 2021. Esta nueva regulación plantea un cambio significativo en la organización del tiempo de trabajo y, por ende, en la dinámica de la productividad. En este sentido, es fundamental analizar cómo la disminución de la jornada laboral puede influir durante diversos aspectos personales en la vida de los trabajadores, tales como su bienestar general, satisfacción laboral y armonía entre la vida personal y laboral. Estos factores, al mismo tiempo, pueden comprender un efecto directo en la productividad de las organizaciones, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

A nivel macroeconómico, la cuestión del tiempo laboral y la productividad adquiere una relevancia particular en el contexto colombiano, donde los índices de productividad son cortos en contraste con otros países de Latinoamérica como Chile, Argentina y Brasil. Según el Índice de Competitividad Global (IGC), Colombia muestra deficiencias en varios subíndices y pilares fundamentales para la competitividad, como son las políticas en tecnología, innovación y ciencia, la infraestructura y la eficiencia en el mercado laboral, entre otros.

Por tanto, es imperativo abordar este problema desde una perspectiva integral que combine elementos económicos, sociales y organizacionales. Este enfoque permitirá no solo identificar las posibles ventajas y desventajas de la disminución del tiempo laboral en el contexto colombiano, sino también proponer soluciones que puedan beneficiar tanto a los empleados como a las organizaciones en su conjunto.

De este modo, el presente estudio buscó replicar la siguiente pregunta: ¿Cómo afecta la cantidad de tiempo laboral en la productividad de los trabajadores? Al responder a este interrogante, se espera contribuir al entendimiento de cómo optimizar el recurso del tiempo en el ambiente laboral, con el fin de aumentar la productividad y, en última instancia, la competitividad y bienestar en el ámbito empresarial colombiano.

### **Justificación**

Los motivos que llevaron a investigar este tema específico acerca de los beneficios de reducir la jornada laboral y su relación directa con la productividad, se debe a que en la actualidad se está llevando a cabo por parte del senado de la república de Colombia la implementación de la Ley 2101 de 2021 la cual modificó el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, estableciendo reducir la jornada ordinaria de trabajo a fin de establecer una duración máxima de 42 horas semanales que paulatinamente se implementó desde julio del año 2023 con una jornada laboral de 47 horas, reduciendo gradualmente las horas cada año hasta llegar a las 42 horas en julio del año 2026, en el que las horas pueden ser distribuidas de común acuerdo entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días a la semana, garantizando siempre el día de descanso; por lo anterior se considera importante entender este fenómeno en relación directa con la productividad del trabajador.

Es la felicidad de los trabajadores un punto clave en cualquier compañía, la cual es considerada desde el punto humano y económico. El rendimiento y las ganancias de una empresa dependen del capital humano; es por ésto, que en la actualidad las empresas están prestando atención a la satisfacción del empleado, por ello, cada vez más, las empresas que hacen uso del recurso humano se están poniendo a la vanguardia con los nuevos modelos gerenciales que atañen a los recursos humanos o también llamado al 'Happy Management', en el cual se pretende que el trabajador se sienta parte importante de la organización, generando con ello la fidelidad del empleado hacia su empresa.

Las empresas frecuentemente deben analizar y hacer seguimiento a la gestión de los recursos humanos; la rotación del personal es un factor clave de gestión, en el cual se puede evaluar si es satisfactorio para el empleado su remuneración, el clima organizacional, así mismo otros factores que corresponden a la cobertura de las necesidades básicas del empleado, así como las de

autorrealización, si ésta es alta se debe entender como una desmotivación a nivel personal, a nivel empresarial se entiende como un reproceso con un costo elevado tanto de manera interna, como de manera externa,.

Para que las empresas puedan lograr buenos niveles de productividad, se traduce en contar con mayores márgenes de utilidad; por su parte, las empresas que tengan niveles de productividad inferiores a la competencia ponen en riesgo su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, la necesidad de aumentar la productividad en una organización no debe ser lo más importante para una empresa ya que, la productividad no es un fin por sí misma, sino un medio por el que la empresa alcanza sus propios objetivos.

## **Objetivos de Estudio**

### **Objetivo General**

Evaluar las condiciones laborales y el desempeño a través de la campaña “Mi Jefe Te Escucha” para la generación de propuestas de mejora relacionadas con los beneficios de compensación de tiempo en la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las condiciones laborales actuales presentadas en la empresa.
- Realizar un diagnóstico que permita conocer las dificultades en la productividad de los colaboradores de la empresa.
- Reconocer los beneficios que recibirán los trabajadores y las empresas al disminuir la jornada laboral como resultado del aumento de la productividad.

## **Marco de Referencia**

### **Estado del arte**

Este segmento del trabajo busca explorar cómo diversas figuras históricas han influido en la conceptualización y mejora de la productividad laboral, poniendo un especial énfasis en el bienestar humano y organizacional.

Cómo lo presenta Adam Smith, quien introdujo el concepto en su libro “La riqueza de las naciones”, el cuál expone que el menester individual del interés por el trabajo propio deriva un servicio social.

En el artículo Estudio de tiempos y su relación con la productividad (2021), se relata acerca de una investigación realizada en una fábrica de cemento en Bolivia. El estudio se centró en el análisis de los tiempos de operación y las condiciones de trabajo. Los hallazgos sugieren que no todas las condiciones de trabajo afectan la productividad de manera uniforme. En cambio, factores como el espacio, la localización y la disponibilidad de herramientas y recursos son fundamentales para mejorar las condiciones laborales.

En un enfoque más humanístico, el trabajo de grado "Estudio de tiempos y movimientos para la reducción de costos e incremento de la eficiencia en una industria de camas" (Morán, 2019), subraya la importancia de la dignidad humana en el rendimiento laboral. En este contexto, se introduce un nuevo método de trabajo que no solo aumenta la eficiencia de la producción sino que también minimiza los costos operativos. Adicionalmente según Romero (2019) la satisfacción del empleado cuenta para la productividad.

La investigación de Morán (2019, a) demuestra que considerar los tiempos y movimientos en cada actividad laboral es crucial para lograr eficiencia en el entorno de trabajo.

Así mismo desde un enfoque humano, Vivancos (2012) habla acerca del Happy Management el cual va más allá de lo típico, menciona que todo emerge desde el cambio de actitud, pensamiento y comportamiento individual, el cual debe proyectarse hacia los cambios en la cultura organizacional y finalmente en su formalización; establece que la “infidelidad” de los clientes y clientes internos se debe a la falta de felicidad, interés y motivación para quedarse, por lo cual invita a mantener el interés, generando felicidad colectiva, por lo que es indispensable el tener en cuenta al trabajador, escucharlo e identificar todos aquellos factores que puedan influir en su comportamiento con el fin de intervenir de manera positiva, menciona que todo aquello que se hace en pro de la felicidad es traducido como productividad, innovación, crecimiento, liderazgo, nuevas ideas y un sin fin de factores positivos que emergen a partir de una buena gestión de los recursos humanos y de la felicidad.

Gallego (2000), indica que la gestión de los medios humanos funciona como un subsistema de la compañía que trabaja entre sí con otros sistemas (es decir, con cada área), en donde se perciben todas aquellos impactos, necesidades, entre otros, que dictaminan su quehacer; desde éste punto, se integra la misionalidad y la visión de la compañía con todos aquellos procesos organizacionales con la gestión de los medios o recursos humanos quienes son los encargados de establecer las pautas para la consecución de los objetivos.

Desde una perspectiva psicológica, según Chiang, Gómez et al., (2017), la satisfacción laboral está fuertemente vinculada con el bienestar emocional del trabajador. Este bienestar, a su vez, tiene un impacto significativo en el rendimiento individual y colectivo en el ámbito laboral. La correlación entre el bienestar emocional y el rendimiento laboral resalta la necesidad de abordar la gestión del talento humano desde una perspectiva integral, que incluye tanto factores emocionales como económicos.

Ortiz et al., (2019) añaden otra capa de complejidad al argumentar que un buen clima organizacional puede medirse a través del nivel de productividad de una empresa. Según Ortiz et al., (2019, a), un entorno laboral positivo se traduce en múltiples beneficios como un mayor compromiso de los empleados, una creatividad incrementada y una menor rotación del personal. Estos factores, no solo aumentan la productividad, sino que también mejoran la competitividad de la compañía tanto de manera central como externa.

La literatura sugiere que el concepto de productividad laboral es multifacética, involucrando tanto factores cuantitativos como cualitativos, en uno de los determinantes de la ella es la motivación como lo menciona Ugah (2008), la cual es una elección individual e intencional, la cual puede ser moldeada desde la alta dirección, es decir, puede ser modificada por factores externos.

La administración eficaz del tiempo y los recursos, el bienestar emocional de los trabajadores y un ambiente laboral positivo son componentes clave para mejorar la productividad. Estos factores adquieren especial relevancia en el contexto de cambios en la jornada laboral, como los propuestos por la legislación colombiana reciente. Estudiar estos elementos en conjunto ofrece una visión más completa de cómo optimizar la productividad laboral, tomando en cuenta tanto la 'lógica del sentimiento' de los trabajadores como la 'lógica del costo y la eficiencia'.

Ibarra (2016), hace referencia a que el desarrollar bien el manejo del tiempo tiene influencia en la competitividad y productividad en todos los ámbitos de la vida, ya sea académico, personal o profesional, el hecho de organizar de manera eficiente el tiempo, se puede ver involucrado en la generación de nuevos hábitos que permitan fortalecer otros aspectos de la vida; claro está, que la reorganización del tiempo debe establecerse de manera lógica y previsible a corto, mediano y largo plazo, es decir, de manera medible, así mismo, se puede ver la eficiencia del tiempo distribuyendo

a cada persona según su habilidad o en lo que mejor se desempeñe en ciertas actividades o tareas para optimizar tiempos.

### **Marco Teórico**

Según un informe reciente realizado por el Anuario Mundial de Competitividad (AMC) Informe para Colombia (2023), Colombia ocupa el puesto 58 de 64 países en el ranking de Competitividad Mundial, superando a Brasil que ocupó el puesto 60 y Argentina que ocupó el puesto 63 y estando por debajo de Chile el cual ocupó el puesto 44. Ésto se debe en gran parte, al bajo nivel de productividad, según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE (2022) Colombia es uno de los países con mayor jornada laboral en latinoamérica ocupando los primeros puestos junto con México, un indicador preocupante y que tiene incidencia directa con la productividad del país.

Además se encontró que “El Consejo Privado de Competitividad de Colombia” nos confirma que unos de los retos más importantes es el aumento que se debe dar en la productividad empresarial. (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

Cómo se menciona en el estudio “productividad y factores humanos”, muestran como la productividad es un conjunto de herramientas tales como tecnología, talento humano, y combinados arrojan un equilibrio óptimo, y de esta organización las compañías buscan la mejora continúa dentro de su organización (Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012).

Además Porter (2009) consolida que “la finalidad importante para una nación es obtener un elevado nivel de vida para sus ciudadanos, la forma para lograr este objetivo está en el buen desarrollo de la producción que se ocupa el capital y fuerza laboral.

Cómo se evidencia en el artículo Gestión de los recursos humanos (2019), indica que los recursos humanos hacen parte del activo primordial en una compañía y su gestión no se basa solo en procesos de selección, se deben revisar además las políticas corporativas lo cual contribuye a la definición dentro del mercado y así desarrollar al máximo su plan de acción desde este vital departamento en las organizaciones, sus bases de datos y auditorías.

En el artículo de investigación “La productividad y sus factores Incidencia en el mejoramiento organizacional” (Fontalvo Herrera, 2018) se analizan todos aquellos factores internos y externos implícitos en la productividad y la proporción de los recursos utilizados materiales, capital invertido, empleados, tiempos, etc., en el sistema de producción los cuales se confrontan con los resultados obtenidos, para poder definir la productividad.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Así mismo, se hace referencia en que los niveles de productividad en las compañías son fuertemente influidos por el recurso humano, en el que existen factores que pueden llegar a afectar la productividad y se debe tener en cuenta la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la formación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la cultura organizacional, entre otros, que finalmente intervienen en el desarrollo y ejecución de la mayoría de los procesos de una empresa; el recurso humano puede facilitar o no el trabajo y por ello es el núcleo de los modelos gestión de calidad, ya que son los encargados ejecutar y cumplir con los objetivos y las metas propuestas en la compañía.

Sandoval (2016), basado en la “Teoría de las Relaciones Humanas” de Elton Mayo (1950), hace énfasis en que la parte más importante en las organizaciones es el recurso humano, éste es visto desde la lógica de la conducta y los sentimientos, los cuales tienen una incidencia

directa en el desempeño en la organización, en su eficiencia y productividad, es decir, en el funcionamiento de la organización y el logro de sus metas.

En ese orden se tuvo en cuenta los resultados del estudio alcanzado por Vera-Campuzano y Suárez-Caicedo (2018) que demostraron que el clima empresarial es un factor importante que predomina sobre la calidad del servicio a prestar por las organizaciones.

Por lo anterior, Gonzáles Ttito, Y. M., & Cereceda Quintanilla, Y. V. (2020), Muestran en su estudio de forma estadística que al generar un buen clima laboral su respuesta será una interacción armónica entre clientes internos (empleados) y clientes externos (clientes), procede una mejora en la prestación del servicio.

De igual modo, Sandoval (2016, a), asegura que un trabajador está más conectado con el bienestar grupal, que en la labor individual que desempeña, por ello, el reconocimiento en el trabajador puede llegar a generar un mayor compromiso hacia la empresa y lograr que el trabajador se destaque, cuando en su entorno se generan “estímulos”, ya que parte de su entorno es visto desde la óptica del compañerismo y la sinergia.

También se toma como referencia, la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943), la cual se basa en la motivación humana y en la existencia de un compendio de “necesidades” del trabajador, las cuales se definen en cinco niveles jerárquicos, iniciando desde las necesidades básicas de “subsistencia” que hacen parte del primer nivel, hasta las necesidades de reconocimiento y placer que hacen parte de la cúspide, así mismo, apoya que acorde se cubren las necesidades fundamentales, las personas desarrollan necesidades y/o deseos superiores, por lo que siempre pueden haber nuevas expectativas, pero en función de la cobertura de las necesidades básicas.

**Antecedentes**

Otro posible punto para investigar es cómo las leyes laborales se han modificado a lo largo del tiempo y en función de qué eventos específicos. Es decir, entender la regulación laboral como parte de un contexto social.

Por lo cual, haciendo referencia a “un experimento realizado en Reykjavik, capital Islandesa entre los años 2015 y 2019”, el que mostraba la capacidad de trabajo de empleados quienes tenían una duración de trabajo de solo cuatro días. Alrededor de 2.500 trabajadores fueron examinados por el “Laboratorio Británico de Ideas ‘Autonomy’ y por la Asociación Islandesa por una Democracia Sostenible”. Con base en los resultados de este estudio se evidenció que la reducción de trabajo por semana nos dice que la ganancia es doble pues se puede trabajar en menor tiempo, sino que también se observa un aumento en la producción; este estudio muestra que el mayor experimento del mundo en reducción de la jornada laboral es un rotundo éxito (Will Stronge, 2021).

Por ende, los resultados arrojan que los países que más laboran son los que cuentan con índices de baja productividad en sus compañías. Según cifras de la Organización Mundial del Trabajo por sus siglas OIT (2016), según una investigación el PIB de un país puede ser influenciado de manera negativa, a causa del agotamiento y estrés en el trabajo lo que afecta la salud de los empleados, en el desempeño de sus actividades y rendimiento laboral, éste estudio es respaldado por investigaciones hechas por la Organización Mundial de la Salud por sus siglas OMS en latinoamérica y esto se presenta según la OIT cuando los requerimientos de las actividades no competen o superan de las facultades, recursos o necesidades del trabajador o simplemente cuando los conocimientos y/o destrezas del o los empleados no coinciden con las expectativas de la empresa .

Por otra parte, acorde con los novedosos cambios mediante leyes a la jornada laboral en Colombia, se indica que se ha avanzado en la reducción de la jornada laboral de 48 a 42 horas semanales que se llevará a cabo de forma gradual. Esto muestra que de acuerdo con la (Ley 2101 de 2021) se prevé que para el año 2026 todo el proletariado deba estar inmerso en la variación de jornada laboral de 42 horas por semana distribuidas en los diferentes días.

A pesar de ello, sigue siendo un turno laboral significativo cotejando con otros países latinoamericanos por ejemplo Uruguay, Ecuador y Brasil, que cuenta con jornadas laborales de 40 horas por semana. Del mismo modo pasa en Argentina, donde no excedan 35 horas de jornada laboral.

Desde el punto de vista de Calderón (2008) se debe generar valor a través de la gestión de los medios humanos, por ello realiza una investigación a 109 empresas de diferentes sectores en Colombia, con el fin de determinar la plusvalía de las compañías desde la gestión de medios humanos a partir de un modelo, en donde encuentra el impacto está en factores tales como la gestión del cambio, responsabilidad social empresarial, programación organizacional y la eficiencia, demostrando que la sinergia aumenta la plusvalía.

Calderón et al., (2006) hace referencia a que en Colombia se hace difícil la comunicación entre las estrategias con la gestión de los recursos humanos, debido a la presión de obtener resultados en poco tiempo. Así mismo, Calderón, et al., (2009), hace referencia en la teoría de recursos y capacidades vistos desde la estrategia como el factor fundamental de la toma de decisiones y el de la dirección como un factor de orientación para la aplicación de la estrategia, juntos de manera equilibrada permiten la creación de ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo, siempre y cuando sea razonable con el tiempo.

**Eficacia**

La eficacia en el ámbito organizacional se refiere al grado en que una empresa logra sus objetivos y metas propuestas. Según Robbins et al., (2005), la eficacia se define como la acción de "hacer las cosas correctas". Para evaluar la eficacia de una organización, diferentes modelos y criterios se pueden aplicar, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores.

Un modelo sugerido para evaluar la eficacia organizacional es el Modelo Político, que no solo tiene en cuenta los objetivos internos de la empresa, sino que también incorpora las metas de los grupos de interés relacionados. Este enfoque holístico permite una evaluación más integral de la eficacia de la organización (Robbins et al., 2005, a).

Otro modelo es el Sistémico, que se centra en la supervivencia y crecimiento de la organización. Los indicadores en este modelo son principalmente financieros y pueden incluir el crecimiento en activos, clientes y ventas, así como el rendimiento general.

El Modelo Social considera múltiples objetivos, incluidos los económicos, de control, culturales y sociales. Los indicadores aquí pueden abarcar desde el comportamiento de las personas en la organización hasta los costos de contratación y mantenimiento de empleados antiguos.

Por último, el Modelo Económico tiene como objetivo la maximización del beneficio y del valor de mercado. Los indicadores en este modelo suelen ser la rentabilidad económica y financiera.

Estos modelos y criterios fueron adaptados de un artículo de investigación titulado "La productividad y sus factores Incidencia en el mejoramiento organizacional" de Fontalvo Herrera (2018, a), y fueron originalmente concebidos por Mayo et al., (2009).

La eficacia en una organización no se puede evaluar de manera aislada o unidimensional. Se requiere un enfoque multifacético que tenga en cuenta diversos modelos, criterios e indicadores para proporcionar una evaluación completa y precisa de la eficacia organizacional.

### **Eficiencia**

La eficiencia es un concepto crucial en la economía y la gestión de organizaciones. Según Mankiw (2007), la eficiencia representa la optimización en el uso de recursos por parte de una sociedad o entidad. En el ámbito organizacional, la eficiencia es la habilidad para alcanzar objetivos predeterminados utilizando el mínimo de recursos posibles. Es un indicador que permite evaluar el nivel de ejecución de un proceso específico y la cantidad de recursos empleados para lograrlo.

La medición de la eficiencia es esencial para identificar áreas de mejora y para asegurar la optimización de la producción. Según Martín, Gómez, et al., (2007), este indicador examina la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para alcanzarlos. En este contexto, los resultados obtenidos y los recursos utilizados sirven como factores de referencia para medir la eficiencia a lo largo del tiempo.

Además, el concepto de eficiencia se ha ampliado para incluir la "Eficiencia Técnica", un término que Quintero, et al., (2008) relacionan con la "Frontera Eficiente". Esta frontera se establece a partir de los resultados obtenidos por un conjunto representativo de empresas. Posteriormente, se compara el rendimiento individual de cada empresa con este estándar para evaluar su nivel de eficiencia técnica.

Es vital comprender que la eficiencia no solo está ligada a la cantidad de recursos empleados, sino también a la racionalidad en su uso para alcanzar objetivos específicos. La

eficiencia, por lo tanto, es la capacidad de cumplir con un objetivo preestablecido en el menor tiempo posible y con la utilización mínima de recursos. Según Rodríguez, et al., (2002) hace referencia a que es una ventaja competitiva incluir dentro de las estrategias los recursos humanos.

Cabe destacar que un aumento en el uso de recursos no garantiza necesariamente un incremento en la productividad. La eficiencia es un indicador multifacético que no solo mide la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, sino que también evalúa cómo se pueden optimizar estos recursos para alcanzar objetivos específicos de manera más efectiva.

### **Tipos de Productividad.**

De acuerdo con Jiménez, et al., (2009), la productividad se aborda desde dos perspectivas clave en el ámbito empresarial. La primera es la productividad en el contexto de fabricación, en el cual se estima y considera la productividad tanto del factor humano como de la maquinaria. La segunda se centra en la productividad en términos de empleados, poniendo énfasis en su rendimiento individual y colectivo.

En la evaluación de la productividad de las organizaciones, se consideran varios aspectos críticos:

1. **Calidad:** Se refiere a la eficiencia en el transcurso del trabajo el cual puede ser comparado con su misma especie, en el que se estima que debe ser igual o mejor.
2. **Rendimiento:** Se mide la relación entre las salientes y las entrantes.
3. **Entradas:** Incluyen factores como el capital, la fuerza laboral y todas aquellas materias primas.
4. **Salidas:** Representa todos aquellos bienes y/o servicios generados.
5. **Mismas entradas salidas más grandes:** Este escenario es ideal ya que significa que con los mismos recursos se ha logrado generar una mayor cantidad de productos o servicios.

6. Entrada más pequeña, misma salida: Aquí, se logra mantener el nivel de producción incluso con menos recursos.
7. Incrementar salida, disminuir entrada: Este es otro escenario ideal donde se logra más con menos.
8. Aumento de la salida más acelerada que la entrada: Indica una mejora en la eficiencia de la producción.
9. La salida inferior que la entrada: Este sería un escenario no deseado ya que indica una disminución en la eficiencia de producción.

Por su parte, Jiménez, et al., (2009, a), hace hincapié en el control y seguimiento constante del rendimiento proporcionan a las empresas una vía efectiva para llegar conseguir la utilidad esperada. Esto se logra mediante la integración de métodos y la interpretación de indicadores de gestión en cada proceso productivo. En otras palabras, una gestión eficaz de la productividad no sólo contribuye a la rentabilidad sino que también es crucial para el crecimiento sostenible de la organización. Añadiendo a lo anterior Navarro (1999), habla acerca de que los compradores y las personas de negocios se preocupan por la importancia del pundonor de los empleados y la responsabilidad social que maneja la empresa.

### **Índices de Productividad**

La medición de la productividad es esencial para comprender la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos. Según Rodolfo E. Biasca en su obra "Gestión de Cambio: El Modelo Biasca" (2006), existen diversas formas de cuantificar la productividad. Estos métodos incluyen el rendimiento fragmentado o total, que compara la salida de uno de los elementos

dispuestos en su ejecución. Otras formas son la productividad física o valorada, que mide la ración de salida por unidad de una de las entradas, y el rendimiento promedio, que calcula el ratio en medio de la salida y la entrada totales del sistema.

Además, Biasca introduce los conceptos de productividad bruta y neta, siendo la primera el coeficiente entre el valor bruto de la salientes y las entrantes, que añade todos los recursos y costos, mientras que la segunda se centra en el valor neto. También se considera la productividad desde la perspectiva de uno o varios productos, ya sea midiendo la eficiencia en la producción de un solo artículo o en la de múltiples productos.

Por otro lado, Jiménez, et al., (2009, b) enfatizan en el valor diferencial de los índices de rendimiento no solo como herramientas de medición, sino también como indicadores que guían las estrategias de mejora. Según estos autores, la medición precisa de la productividad es fundamental para implementar acciones y estrategias correctivas que potencien la rentabilidad de la organización.

### **Remuneración del Trabajo.**

La compensación por el trabajo realizado se puede definir como el intercambio entre dos partes o más, en el cual está la parte que solicita un servicio y la otra la cual ofrece su servicio y al finalizar la tarea pactada recibe a cambio como compensación una remuneración.

Según Dessler (2009), la remuneración se refiere a todas las formas de retribución por el trabajo asignado y realizado que percibe un trabajador. Éste es el término que se aplica para las formas de pago, ya sea llamado sueldo, salario, pago de nómina, entre otros que percibe por la contribución que aportan a la empresa tanto por su esfuerzo físico, como el esfuerzo mental

Según Werther (2014, p.264) refiere que la compensación o remuneración del trabajo tiene muchas más variables que el hecho del dinero pagado por lo que hace referencia a que la

administración de la modernidad, somete dentro de la remuneración la parte de la compensación en incentivos que estimula el comportamiento de los trabajadores lo cual tiene una influencia directa en su productividad.

Según Álvarez (1985), dentro de la compensación del empleado se encuentran diferentes enfoques de los cuales se pueden entender ciertos factores de origen social y económico e introspectivamente desde los factores éticos y morales. Así mismo Álvarez (1985, a), hace mención que el pago de los salarios deben ser equivalentes al esfuerzo tanto físico como mental, es decir, cuando el autor hace mención a la equivalencia muestra necesariamente una subjetividad en lo que respecta a lo que es justo para el empleado (su percepción desde su posición) tanto lo que es justo para el empleador, por lo cual hace énfasis en que se deben tomar a consideración algunos “principios generales asociados a la justicia”, que permitan determinar la remuneración.

### **Aspecto Sociológico**

Según Danty-Lafrance (1960), los trabajadores deben percibir su salario de tal manera que los empleados no solo cubran sus necesidades básicas, sino las de su núcleo parental, puedan cubrir las necesidades de autorrealización y auto reconocimiento para alcanzar sus objetivos o metas personales en el presente próximo, pensando en que el valor percibido monetario y un entorno laboral favorable generan en el empleado una posición o estatus, de tal manera que al tener un aumento en el salario, el empleado puede percibir así mismo que su posición también aumenta, por lo cual se infiere que las variaciones en el salario pueden influir en el empleado tanto de manera positiva como negativa.

### **Aspecto Psicológico**

Según Rousseau (1989), los empleados pueden tener una reciprocidad psicológica en el momento que percibe una remuneración, por lo cual otorga su tiempo a disposición de su trabajo

y percibe que así mismo debe recibir valga la redundancia, recíprocamente su equivalencia monetaria, lo cual lo estimulan a actuar empáticamente dependiendo de lo percibido económicamente, ésto es llamado por el autor como “contrato psicológico” en el que el empleado se rige a los términos impuestos y responde con su disposición y esfuerzo ante tal estímulo

### **Marco Histórico**

Galeano M. E. (2004), en su libro Diseño de proyectos en la investigación cualitativa, plantea que en el presente, se da a conocer el progreso en el transcurso de la construcción de la historia a partir de diversas lógicas que funcionan de manera subjetiva, desde diferentes aspectos que hacen referencia a la interioridad, es decir, las percepciones, las ideas, los valores, las formas de actuar, de ser, los sentimientos y todos aquellos motivos que sean internos de los trabajadores.

Según Hernández (2006) basado en Barley, et al., (1995), en el siglo XIX junto con el desarrollo económico Estados Unidos aparecen las primeras prácticas de la gestión humana, se puede reflejar la transformación de la parte de gestión administrativa a la estratégica, en la cual se utiliza la filosofía y práctica, en la que intervienen las características sociales, políticas, económicas del momento.

Así mismo, Naranjo, et al., (2006) habla acerca de cómo se percibe el ser humano dentro de un entorno empresarial, surge el concepto del comportamiento del ser humano y sus motivaciones en su trabajo, en el mercado empresarial, dirigidas a la mejora de las condiciones tanto mentales como ético-morales de los empleados, que también se encontraban influenciadas por los valores culturales religiosos de la época.

También, Hernández, et al., (2007), menciona que en la década de los 20 y 30 surge en Colombia las regulaciones del trabajo, entre ellas hace mención de todas aquellas regulaciones que hacen parte del ámbito laboral en el cual intervienen factores tales como la seguridad y salud en el

trabajo, los sindicatos, las oficinas encargadas de los empleados, etc, y un hito en Colombia para los recursos humanos como lo fue el surgimiento del ministerio de trabajo encargado en sí de la gestión de los recursos humanos en los que se dictaminaron las directrices con respecto a su remuneración, selección, valoración, pero enfatizado inicialmente en la parte regulatoria legal de contratación.

Asimismo, Chiavenato (2000, p.359), hace referencia en que el desempeño laboral está basado en todos aquellos esfuerzos por parte del trabajador en busca del cumplimiento de los objetivos, en el cual se evalúan aptitudes, actitudes, habilidades blandas y duras empleadas durante el trabajo para responder a las metas o tareas propuestas por parte del empleador quien es el que establece las estrategias para que se pueda dar el desempeño, es decir, el empleador es quien establece los objetivos y estrategias a utilizar basándose en el comportamiento natural del ser humano el cual puede afectar los resultados de sus objetivos y el empleado es quien utiliza todas sus habilidades y cualidades las cuales son puestas a disposición con el fin del cumplimiento dentro de los tiempos establecidos dichas metas.

Robbins (2004), hace mención que el desempeño está directamente relacionado con la capacidad de coordinar y organizar todas aquellas actividades que de manera conjunta al trabajar entre sí, configuran el comportamiento de los individuos que intervienen en el desarrollo de las actividades.

Según Koopmans (2015), el desempeño laboral está conformado por todas aquellas actitudes y comportamientos que influyen directamente en el rendimiento de una empresa. Así mismo, Argoti (2020), relaciona el rendimiento de una empresa con la medición del desempeño de los trabajadores según el valor agregado del cual dispone cada uno de los empleados, el cual aplica y desarrolla en un periodo de tiempo determinado, en el que hace uso de sus habilidades

con el único objetivo de que de manera sinérgica y conjunta se puedan cumplir con las metas establecidas por la organización.

Por su parte Baggini (1999), habla acerca de que la evaluación de desempeño es empleada meramente para observar la productividad esperada, en la cual hace mención que ésta, es un proceso bajo el cual se puede hacer una estimación del rendimiento contextual de un trabajador.

De igual modo, en el transcurso de la historia las empresas, se puede observar que se tiene como punto de referencia uno de los modelos pioneros de eficiencia de tiempos, como lo es el modelo de McCay (1959) el cual propone los registros de tiempos de los trabajadores, para establecer la productividad esperada, la planificación diaria para evitar pérdida de tiempo en movimientos innecesarios, la priorización de las actividades y la gestión de los imprevistos, para un mejor manejo del tiempo desde la alta dirección.

Drucker (1967) impulsor de la disciplina de la gerencia, pionero en el estudio de la descentralización y la delegación de poder a los empleados, asegura que desde la alta dirección es importante tener en cuenta la gestión eficiente del tiempo, en el que enfatiza que la planificación debe ser considerada con el empleado por la presión que puede ejercer el tiempo con las actividades asignadas.

García (2014), menciona que la gestión de competencias debe basarse en las habilidades de los trabajadores, por ello se requiere de un método eficiente, y según Aguirre (2013), la percepción de los gerentes es que se deben tener claros los objetivos de la empresa para dividirlos a cada área, la dependencia de recursos humanos es la que acoge y determina los objetivos del sistema de gestión.

Además, Drucker (1999), desarrolla el mismo concepto visto desde la lógica de la planificación de las actividades basadas en el limitante del tiempo en su capítulo “Controle su tiempo” en el que hace mención a que la planificación sin tener en cuenta el tiempo se queda corta en el papel, por lo que se debe eliminar todo aquello que sea improductivo e ineficiente para obtener mejores resultados.

Por ello, es de vital importancia, establecer técnicas, utilizar instrumentos que permitan bajo las directrices de la empresa evaluar de manera objetiva el bajo los cuales se pueda tomar decisiones estratégicas que realmente beneficien tanto a la empresa como al trabajador.

### **Marco legal**

En el contexto de la presente investigación, se adopta una orientación teórica que integra elementos jurídicos y de productividad para examinar el tema bajo estudio. Este enfoque multidimensional se manifiesta en dos vertientes principales: el marco legal vigente y los indicadores de productividad en la organización seleccionada para la investigación. Esta aproximación dual ofrece una metodología más integral para el análisis de la información recolectada, estableciendo así una base sólida para las consideraciones teóricas.

Un caso que ilustra la relevancia de esta metodología es la “Ley 2101 del 2021 en Colombia”, que plantea una disminución gradual de la jornada laboral. Este estatuto legal implica un cambio significativo en el ambiente laboral del país, exigiendo un periodo de adaptación tanto para los empleadores como para los empleados. La implementación de esta ley puede tener efectos múltiples, impactando tanto la productividad de las organizaciones como el bienestar y la satisfacción de los trabajadores (Ley 2101 de 2021).

La inclusión de ambos enfoques —el jurídico y el de productividad— no solo enriquece el

análisis sino que también podría ofrecer perspectivas valiosas para futuras investigaciones y para la formulación de políticas laborales y organizacionales.

### **Marco metodológico**

Esta investigación se desarrolló empleando un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Según Hernández, et al., (2010), la metodología cualitativa posibilita una comprensión completa del fenómeno de estudio desde una perspectiva subjetiva y holística. El alcance descriptivo, por su parte, permite conocer y describir las diversas situaciones y actitudes dentro de un contexto específico (Guevara et al., 2020). Este enfoque y tipo de investigación se justificaron debido a la necesidad de explorar en profundidad los factores que influyen en la productividad de los empleados de la empresa HR Consulting SAS.

#### **Población y Muestra**

Se centró la atención en una población definida de 25 empleados de una de las sedes pertenecientes a la empresa HR Consulting SAS. Esta población se seleccionó con el objetivo de recopilar datos que sean representativos y específicos al contexto organizacional en el cual se desarrolló la investigación.

#### **Instrumento de Recolección de Datos**

Para el proceso de recolección de datos en este estudio, se optó por el diseño y la aplicación de una encuesta con preguntas de opción múltiple y respuestas cerradas. La elección de este instrumento se fundamentó en varias razones. Primero, las encuestas de respuestas cerradas ofrecen la ventaja de ser métodos ágiles y eficientes para la recolección de datos, lo cual es crucial cuando se manejan tiempos ajustados para la investigación. Además, permiten un grado de estandarización que facilita la comparación y el análisis de las respuestas obtenidas de la población estudiada.

Segundo, el formato estructurado de la encuesta aseguró que cada participante respondiera a las mismas preguntas, en el mismo orden, eliminando así ciertos tipos de sesgos y facilitando un

análisis más riguroso de los datos. Las preguntas se diseñaron cuidadosamente para abordar los aspectos más relevantes del fenómeno en estudio: la percepción de los empleados sobre la reducción de la jornada laboral, el impacto percibido en la productividad y los tipos de incentivos laborales que pueden influir en la productividad.

Tercero, las preguntas de la encuesta se organizaron de manera jerárquica, comenzando con temas generales para luego entrar en aspectos más específicos. Esta estructura tenía como objetivo facilitar el flujo de la encuesta para los participantes, incrementar el nivel de detalle de la información recopilada y permitir un análisis multinivel posterior.

Por último, el diseño de la encuesta también incorporó un piloto previo para evaluar su eficacia y realizar los ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva. Esto no solo mejoró la calidad del instrumento, sino que también aumentó la confiabilidad y validez de los datos recogidos.

### **Proceso de Recolección de Datos**

Las encuestas se distribuyeron y recopilaron de manera anónima para garantizar la privacidad y la sinceridad en las respuestas de los participantes. Se emplearon técnicas estadísticas para analizar los datos recogidos y se contrastaron con estudios previos y con la legislación vigente, particularmente la Ley 2101 de 2021 en Colombia (Facultad de Derecho, Universidad Libre, 2022).

### **Análisis de Datos**

Una vez recopilados, los datos se sometieron a un proceso de análisis cualitativo. Se compararon las respuestas de la encuesta con estudios previos y legislaciones para ofrecer un análisis exhaustivo del fenómeno en estudio. Además, se emplearon gráficos y tablas para ilustrar los resultados de manera más clara y comprensible.

La elección de este enfoque metodológico cualitativo y del tipo de investigación descriptiva se fundamentó en la necesidad de obtener una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno en estudio. Esta metodología se consideró la más adecuada para alcanzar los objetivos específicos de la investigación, que incluyen identificar las condiciones laborales en la empresa, realizar un diagnóstico de la productividad de los colaboradores y reconocer los beneficios potenciales de la reducción de la jornada laboral.

### **Fases**

#### Fase 1: Diseño Preliminar y Planificación

En esta etapa inicial, se definió el alcance de la investigación, los objetivos específicos, y se seleccionó el enfoque cualitativo descriptivo como la metodología a seguir. También se realizó una revisión bibliográfica para fundamentar teóricamente el estudio.

#### Fase 2: Diseño del Instrumento de Recolección de Datos

Se diseñó una encuesta estructurada con preguntas de respuestas cerradas. Esta fase también incluyó un piloto para evaluar la eficacia del instrumento y realizar ajustes necesarios.

#### Fase 3: Selección de la Muestra

Se determinó la población objetivo del estudio, que en este caso fueron los empleados de la empresa HR Consulting SAS. Se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se encuestó a 25 empleados.

#### Fase 4: Recolección de Datos

Una vez definida la muestra y finalizado el diseño del instrumento, se procedió con la recolección de datos mediante la aplicación de la encuesta.

#### Fase 5: Análisis de Datos

Los datos recolectados se procesaron y analizaron utilizando herramientas estadísticas. Esta fase también incluyó la interpretación de los resultados en el contexto de la literatura existente y los objetivos del estudio.

#### Fase 6: Discusión y Conclusiones

Con los resultados del análisis en mano, se procedió a discutir las implicancias de los hallazgos, en relación con los objetivos específicos y la literatura existente. Se formularon conclusiones y se identificaron áreas para futuras investigaciones.

#### Fase 7: Redacción y Presentación del Informe Final

En esta última fase, se compiló toda la información en un informe de investigación, siguiendo las normas APA para las citas y referencias. El informe se estructuró de manera que refleja todas las fases del proceso metodológico, desde la introducción y revisión de la literatura hasta las conclusiones y recomendaciones.

## **Resultados**

### **Condiciones Laborales Actuales Presentadas en la Empresa.**

Se obtienen los siguientes datos para el desarrollo del primer objetivo específico, como resultado de la encuesta realizada a los 25 trabajadores entre 18 y 31 años equivalente al total de empleados de una de las sedes de la empresa la cual cuenta con 50 empleados en total, posterior a esto se procede a realizar el análisis de la encuesta de la siguiente manera:

las primeras 5 preguntas tomadas para entender la posición presente de la compañía de las cuales se concluye que los empleados en general cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo más sin embargo lo que hace falta para aumentar la productividad y sentirse más cómodos dentro de la compañía es un estímulo de tiempo incluso más que lo material o monetario.

En relación a horas extras se puede decir que el 69.3% de la población encuestada si hace horas extra y sólo el 30.8% no realiza horas extras, lo que se puede observar, es que la mayoría de los trabajadores no tienen el tiempo suficiente para terminar su trabajo, esto se deriva de múltiples factores tales como carga laboral al cargo, múltiples tareas diferentes a la naturaleza del cargo, sobrecarga de actividades dentro del trabajo, lo que genera una mayor carga laboral en el empleado.

Agrupando los datos del resultado de la pregunta con mayor relevancia dentro de la encuesta y que nos permite detallar un poco más a fondo la situación actual de la compañía se observó que las dos opciones de posible beneficio a obtener con mayor solidez se dividen de la siguiente manera, la mayoría de la población encuestada prefiere tener una disminución de 2 horas de su jornada laboral, y como segunda opción más votada los empleados prefieren tener un incentivo monetario, lo que arroja como resultado que la población está dividida entre el factor

monetario y el factor de disminución de horas aunque con tendencias a preferir la disminución de la jornada laboral.

Por lo anterior y haciendo el análisis de la compañía desde la perspectiva personal de los investigadores se concluye que aunque la situación actual de la compañía es favorable y abre campo a que se prepare un espacio de conversación entre jefes directos y empleados donde puedan llegar a un acuerdo en el cual las condiciones laborales puedan mejorar con base en las propuestas de los posibles beneficios presentados en la presente investigación y de esta forma generar un ambiente laboral ajustado a las necesidades de ambas partes, donde las mismas se vean beneficiadas, adicionalmente se observó que la compañía no cuenta con espacios de esparcimiento donde sus empleados puedan tener parte de una forma más activa en las decisiones que tome la compañía con respecto a los beneficios que ellos esperan recibir, como se menciona más allá de una bonificación es que tenga una variedad de opciones de las cuales puedan hacer elección de acuerdo con sus necesidades personales y familiares.

Por ende es posible observar que en el desarrollo del primer objetivo específico, se ha concluido con unos resultados positivos para lo que se deseaba desarrollar en la presente investigación identificando de manera específica las condiciones actuales de la compañía y sus posibles mejoras en las falencias detectadas en la presente investigación descriptiva, donde su enfoque fueron los rasgos distintivos de la población en cuestión estudiada y así de esta forma presentar la información de una manera concisa y clara para poder exponer y relacionar la posición actual de la compañía y las posibilidades de mejora que puede llegar a obtener si se tomaran en cuenta las anotaciones expresadas de los posibles beneficios para los empleados en este documento.

Continuando con la exploración del primer objetivo específico, se busca profundizar en el entendimiento de las condiciones laborales actuales de la empresa HR Consulting SAS, a través de la perspectiva de sus colaboradores. El enfoque adoptado en la investigación ha permitido esclarecer que las condiciones actuales, si bien son adecuadas para el cumplimiento de las tareas asignadas, ofrecen un margen considerable para la implementación de mejoras que pueden potenciar la satisfacción laboral y la productividad.

La preferencia de los empleados hacia la reducción de la jornada laboral refleja un cambio en la dinámica laboral, donde el tiempo libre se valora como un activo importante para la calidad de vida. Este hallazgo resalta la relevancia de considerar políticas de trabajo flexibles que favorezcan un mejor balance entre las responsabilidades laborales y personales.

Además, la encuesta reveló que la opción de recibir incentivos monetarios también es valorada, lo que indica que las recompensas económicas siguen siendo un factor motivacional significativo. Sin embargo, el deseo de una jornada laboral más corta sugiere que los trabajadores están buscando una compensación más integral que abarque aspectos más allá del beneficio económico directo.

El análisis detallado de la encuesta también puso de manifiesto la necesidad de abordar la cuestión de las horas extras, lo cual señala una oportunidad para revisar la distribución de la carga de trabajo y las expectativas de productividad. Una gestión efectiva de la carga laboral no solo mejoraría el bienestar de los empleados sino que también puede llegar a reducir los costos operativos asociados al pago de horas extras.

Se sugiere que la empresa debe considerar la creación de un foro de discusión que implique la intervención de toda la empresa. Este espacio permitiría que los empleados expresen sus

expectativas y preferencias de manera más directa, y que la dirección de la empresa pueda recibir retroalimentación valiosa para la toma de decisiones en cuanto a beneficios y mejoras laborales.

Este enfoque participativo puede resultar en una mayor alineación de los objetivos empresariales con las expectativas de los empleados, lo que a su vez puede traducirse en una mayor lealtad y compromiso por parte del personal. De esta forma, la empresa no sólo responde a las necesidades actuales de sus colaboradores sino que también se adelanta a futuras tendencias en la gestión de recursos humanos, posicionándose como un lugar atractivo para trabajar y crecer profesionalmente.

Finalmente, la investigación hasta este punto ha conseguido establecer una base sólida para el análisis de las condiciones laborales de HR Consulting SAS. Los resultados obtenidos ofrecen una visión clara de los pasos a seguir para mejorar el ambiente laboral y, por ende, la productividad de la compañía. A partir de aquí, el estudio puede avanzar hacia la implementación de estrategias y políticas que respondan a las necesidades identificadas, con el fin de fomentar un entorno de trabajo óptimo que beneficie tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

### **Diagnóstico en la productividad de los colaboradores de la empresa.**

Respondiendo al segundo objetivo específico, se puede observar que una de las dificultades en la productividad de los colaboradores de la empresa son las horas extras, que bajan la productividad, según Palacios (2016), la productividad está directamente relacionada con una mayor productividad baja cuando llega al punto máximo de producción de un trabajador, obedeciendo a los fenómenos que suceden durante la jornada laboral, por lo cual se puede observar la distribución de horas versus la productividad representada en la Función gaussiana, así mismo se pueden identificar las condiciones laborales actuales presentadas en la empresa en la que se

puede ver reflejada en la encuesta que los beneficios que pueden recibir los trabajadores y la empresa en virtud de lo evaluado mediante la encuesta, se evidencia que en el desarrollo de los dos primeros objetivos específicos se logra identificar que las condiciones laborales actuales que se presentan en la empresa estudio, como lo es su jornada laboral de 48 horas semanales y demás condiciones, mencionadas como consecuencia de la propuesta a lo que se delimita que aún queda mucho camino por recorrer para que la jornada laboral disminuya en general, además se observa que son específicas las dificultades por las cuales la productividad de los empleados tiende a bajar y son estas mismas las que se ofrecen como beneficios a cambio de una mayor productividad de esta manera se propone desarrollar un plan de acción que permita detallar estas características y así probar un método por el cual los empleados en análisis prueben y registren la efectividad de la reducción laboral.

Por ende se hace necesario mostrar que el bajo nivel de rendimiento en los empleados no solo se ve reflejado en la compañía en observación sino que a nivel general en el país colombiano predomina el bajo nivel de productividad de acuerdo con los antecedentes presentados a lo largo de la historia del país y su trayectoria empresarial con relación directa a la clase obrera del país y su desempeño en el ámbito productivo, por ejemplo se toma como referente la información brindada por los diferentes entidades estadísticas tales como el DANE quienes tratan de medir la productividad total de los factores productivos, por este motivo al indagar estos datos estadísticos y haciendo un contraste con el diagnóstico realizado en la compañía se cotejo la siguiente información presentada en un modelo de matriz PESTEL:

<b>P (político)</b>	<i>Como consecuencia de la baja productividad presentada en el país, el actual gobierno propone una modificación a la jornada laboral para mitigar este fenómeno.</i>
<b>E (económico)</b>	<i>Esta compañía se caracteriza por mantener sus ingresos en aumento acorde a la inflación y los gastos operacionales en los que incurre.</i>
<b>S (social)</b>	<i>Se observa que promueve los valores positivos dentro de su cultura organizacional y toma en cuenta las normativas legales.</i>
<b>T (tecnológico)</b>	<i>Se mantiene al día con las actualizaciones tecnológicas que permiten facilitar el trabajo de sus empleados ya así hacer más competitiva y eficaz su actividad.</i>
<b>E (ecológico)</b>	<i>Se percibe que es amigable con el medio ambiente mediante técnicas básicas como reducción en el consumo de energía, agua y productos que afecten el medio ambiente.</i>
<b>L (legal)</b>	<i>Las técnicas legales que manejan se gestionan de manera tal que la compañía funcione sin dificultades dentro de los términos de la legalidad laboral del país colombiano.</i>

*Tabla 1: Matriz PESTEL*

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las influencias externas que afectan a una organización. Al aplicar este modelo a la compañía en cuestión y a la situación laboral en Colombia, se identifican factores críticos que afectan la productividad en distintos niveles, El entorno político de Colombia ha reconocido la persistente problemática de la baja productividad laboral, lo que ha impulsado iniciativas gubernamentales para modificar la jornada laboral. Esta medida pretende incrementar la eficiencia y mejorar el balance vida-trabajo de los empleados, lo que, en teoría, puede repercutir positivamente en el rendimiento general de las empresas.

A nivel económico, la compañía ha logrado mantener una tendencia de crecimiento en sus ingresos, ajustándose a las variaciones inflacionarias y a los gastos operativos. Este manejo prudente de las finanzas sugiere una estabilidad que puede ser favorable para implementar nuevas estrategias orientadas a mejorar la productividad.

Desde la perspectiva social, la empresa promueve valores que reflejan una cultura organizacional positiva y alineada con las regulaciones laborales. Este enfoque puede ser fundamental para mejorar la moral y la motivación de los trabajadores, factores que son esenciales para aumentar la productividad.

En cuanto a la dimensión tecnológica, la compañía se esfuerza por estar a la vanguardia en tecnología, lo cual facilita y optimiza el trabajo de sus empleados. La adopción de nuevas tecnologías puede ser un multiplicador significativo de la eficiencia laboral y, por ende, de la productividad.

La organización muestra una conciencia ecológica al implementar prácticas que reducen el impacto ambiental, como la disminución del consumo de recursos no renovables. Este compromiso no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también puede traducirse en ahorros operativos y en un entorno laboral más agradable y sostenible.

En el ámbito legal, la compañía gestiona sus políticas para asegurarse de que las operaciones se mantengan dentro de la legalidad colombiana. El cumplimiento de las normativas laborales es crucial para evitar conflictos legales que puedan distraer de los esfuerzos por mejorar la productividad.

Al contrastar estos factores con los datos estadísticos y el diagnóstico interno de la empresa, se evidencia que la organización está alineada con las tendencias nacionales e internacionales para el mejoramiento de la productividad. La implementación de la reducción de la jornada laboral puede ser una oportunidad para potenciar aún más estos esfuerzos, siempre que se acompañe de políticas internas que fomenten el bienestar y la eficiencia de los colaboradores.

En el contexto del segundo objetivo específico, se profundiza en el diagnóstico de la productividad de los colaboradores de HR Consulting SAS, identificando los retos y oportunidades

que enfrenta la empresa en relación con las horas laborales y la eficiencia del trabajo. Los resultados de la encuesta aplicada a la totalidad de la plantilla laboral revelan una tendencia hacia la sobrecarga de trabajo, evidenciada por la prevalencia de horas extras. Estas horas adicionales de trabajo no se traducen necesariamente en un incremento de la productividad, corroborando los hallazgos de estudios como el de Palacios (2016, a), que sugieren un declive en la productividad más allá de un punto óptimo de horas trabajadas.

La función gaussiana aplicada al análisis de la productividad sugiere que existe un punto en el cual la eficiencia del trabajador comienza a disminuir, una vez superadas ciertas horas de trabajo continuo. Esta observación se alinea con la teoría que postula que jornadas laborales más extensas pueden llevar a un decremento en la productividad debido a la fatiga y al estrés (Palacios, 2016). Por consiguiente, la propuesta del gobierno colombiano de reducir la jornada laboral se alinea con la necesidad de optimizar la productividad laboral.

El análisis PESTEL proporciona un marco para comprender las múltiples dimensiones que inciden en la productividad de la empresa y cómo estas se relacionan con la situación general del país. El contexto político resalta la intención del gobierno de abordar la baja productividad a través de reformas laborales. Económicamente, la compañía muestra una gestión acertada que le ha permitido crecer y mantenerse a flote a pesar de las variaciones del mercado.

En el ámbito social, la empresa destaca por fomentar una cultura organizacional que valora el bienestar de sus empleados, lo que potencialmente se traduce en un mayor compromiso y productividad. Tecnológicamente, la actualización constante en herramientas y procesos es un pilar para la eficiencia operativa. Ecológicamente, se reconoce el esfuerzo por implementar prácticas sostenibles que además pueden resultar en economías a largo plazo. Legalmente, la

organización se muestra proactiva en cumplir con las normativas, lo que evita distracciones y posibles sanciones que pueden impactar negativamente la productividad.

Al correlacionar estos aspectos con los resultados obtenidos del análisis interno y los datos del DANE sobre la productividad en Colombia, se percibe que HR Consulting SAS se encuentra en una posición ventajosa para adaptarse a los cambios propuestos en la normativa laboral. La reducción de la jornada laboral representa una oportunidad para explorar nuevas formas de trabajo que pueden incrementar la productividad y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. La adopción de esta medida, acompañada de una estrategia interna bien ejecutada, puede resultar en un incremento significativo de la productividad.

Para cuantificar el impacto de las medidas propuestas, es esencial contar con indicadores de rendimiento claramente definidos. La productividad laboral, que puede ser medida por la relación entre la producción total y el número de horas trabajadas, servirá como un indicador clave. A medida que la empresa transite hacia la implementación de la reducción de la jornada laboral, se deben monitorear estos indicadores para evaluar la eficacia de las políticas adoptadas.

Es recomendable que la dirección de HR Consulting SAS considere la adopción de un enfoque holístico que integre la reducción de horas laborales con programas de bienestar y desarrollo profesional. Iniciativas como la flexibilidad horaria, el trabajo remoto y la capacitación continua pueden complementar la reducción de la jornada laboral y contribuir a un aumento de la productividad. Además, se sugiere la implementación de espacios de diálogo entre la dirección y los colaboradores para ajustar las medidas a las necesidades específicas de la empresa y sus trabajadores. El diagnóstico de la productividad de los colaboradores de HR Consulting SAS revela que, aunque existen desafíos significativos, también hay oportunidades claras para mejorar. La empresa está en un momento crucial para tomar decisiones estratégicas que no solo se ajusten

a las tendencias nacionales de mejora de la productividad laboral, sino que también se alineen con las expectativas de sus empleados y los objetivos a largo plazo de la organización.

**Reconocer los beneficios que recibirán los trabajadores y las empresas al disminuir la jornada laboral como resultado del aumento de la productividad.**

### **Beneficios para los Trabajadores**

La implementación de una jornada laboral reducida constituye un cambio significativo en la dinámica laboral que reporta múltiples ventajas para los trabajadores. Estos beneficios, que trascienden la mera reducción de horas en el entorno de trabajo, tienen el potencial de repercutir en un mejoramiento integral de la calidad de vida de los empleados.

El concepto de bienestar abarca diversas dimensiones de la vida del trabajador, incluyendo su salud física, mental y su vida social. La disminución de la jornada se alinea con el enfoque de bienestar integral, promoviendo un equilibrio entre las exigencias laborales y las necesidades personales. Con más tiempo disponible, los empleados pueden dedicarse a actividades que incrementen su bienestar general, como el ejercicio regular, lo que tiene beneficios comprobados sobre la salud física y mental, así como sobre la productividad y eficiencia en el trabajo.

Una menor carga de trabajo puede llevar a la mitigación reveladora en los niveles de ansiedad o estrés en los trabajadores. Al tener más oportunidades para el descanso y la recuperación, los trabajadores pueden prevenir el agotamiento laboral, conocido como burnout, un fenómeno que ha sido vinculado con jornadas laborales prolongadas y que puede llevar a una disminución en el rendimiento y al incremento en la rotación de personal. Asimismo, una jornada laboral reducida puede contribuir a una menor incidencia de trastornos musculoesqueléticos, que

son comunes en ambientes de trabajo que exigen períodos largos de inactividad física o movimientos repetitivos.

El tiempo es un recurso valioso y, cuando los trabajadores sienten que su empleador lo reconoce, se traduce en una mayor satisfacción laboral. Esta satisfacción no solo mejora el clima organizacional, sino que también puede influir en un mayor compromiso con la empresa. Trabajadores satisfechos y comprometidos son más propensos a hablar positivamente de su lugar de trabajo, lo que mejora la reputación de la empresa y facilita la atracción de talento.

El tiempo adicional que se libera con una jornada reducida puede ser una oportunidad de oro para el desarrollo personal y profesional. Los empleados pueden participar en cursos de formación, adquirir nuevas habilidades o incluso emprender estudios de posgrado, lo que no solo beneficia su crecimiento individual, sino que también enriquece la base de conocimientos y habilidades dentro de la empresa. De hecho, el desarrollo profesional continuo es un aspecto crucial en la era del conocimiento y la innovación, donde las habilidades se vuelven obsoletas rápidamente y la educación continua es esencial para mantenerse relevante en el mercado laboral.

La posibilidad de conciliar las responsabilidades laborales con la vida familiar y personal es una preocupación creciente para muchos trabajadores. Una jornada laboral más corta puede ser especialmente beneficiosa para los padres que trabajan, permitiéndoles pasar más tiempo con sus hijos y participar más activamente en su educación y cuidado. Esto no solo tiene un impacto positivo en el bienestar de la familia, sino que también puede contribuir a la formación de futuras generaciones más equilibradas y bien ajustadas.

Los beneficios de una jornada laboral reducida pueden tener efectos a largo plazo, incluyendo una mayor longevidad y una reducción en los costos de salud a lo largo de la vida del trabajador. Además, al evitar el agotamiento laboral y promover una mejor salud, se puede retrasar

la edad de jubilación de los trabajadores, lo que tiene implicaciones positivas para la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social.

La reducción de la jornada laboral ofrece un abanico de beneficios para los trabajadores que van más allá de la inmediata disminución de horas en el lugar de trabajo. Al promover un enfoque holístico del bienestar, las empresas no solo pueden mejorar la calidad de vida de sus empleados, sino también su propia eficiencia y competitividad. La implementación de tales políticas laborales requiere una consideración cuidadosa y una planificación estratégica, pero los beneficios potenciales justifican la inversión en un entorno laboral más humano y sostenible.

### **Beneficios para la Empresa**

La productividad no es directamente proporcional al número de horas trabajadas; en realidad, diversos estudios sugieren que una jornada laboral más corta puede estimular la productividad. Al tener jornadas laborales reducidas, los empleados tienden a estar más concentrados y energizados, lo que les permite completar sus tareas de manera más efectiva y en menos tiempo.

Según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2022), Colombia tiene el 13.5% de empleados con el tiempo de trabajo de más de 60 horas semanales y su aporte laboral en el PIB es de 19.2 dólares, lo cual lo pone en el último lugar siendo el país menos productivo en el año 2022, lo cual puede estar directamente relacionado con el cansancio y exceso de trabajo, por lo anterior se ha observado que en países con jornadas laborales más cortas, la productividad por hora tiende a ser mayormente eficiente, con empleados más descansados y con mejor balance vida-trabajo, se espera una mejora en la calidad del trabajo entregado.

La fatiga y el estrés pueden mermar la atención al detalle y la capacidad para realizar tareas complejas. En contraste, trabajadores bien descansados están en mejor disposición para entregar resultados de alta calidad, lo cual es esencial para mantener la competitividad en el mercado.

Según Valencia (2002) es importante el proceso técnico del reclutamiento y selección que abastece la empresa, Sin embargo según Medina, et al., (2012), en algunas empresas, se insiste en manejar el personal de la misma manera, sin intervenir en la empresa de manera sobresaliente.

El bienestar de los empleados tiene un impacto directo en los costos operativos de la empresa. Un personal saludable física y mentalmente es sinónimo de menor ausentismo laboral y menores gastos en seguros y atención médica. Además, un ambiente laboral saludable puede reducir la rotación de personal, disminuyendo los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Una empresa que se preocupa por la calidad de vida de sus empleados y que implementa políticas laborales innovadoras, mejora su imagen como marca empleadora. Esto no solo atrae a nuevos talentos interesados en unirse a la organización, sino que también fomenta la lealtad de los empleados actuales. Una buena reputación es un activo invaluable en el mercado actual, donde los consumidores y potenciales empleados valoran las prácticas empresariales éticas y sostenibles.

Las políticas de flexibilidad laboral, incluyendo la disminución de la jornada de los empleados, son altamente valoradas por los profesionales actuales. En un mercado laboral cada vez más competitivo, ofrecer estas condiciones puede ser decisivo para atraer y retener a los mejores talentos. Los trabajadores, especialmente las nuevas generaciones, buscan empresas que les ofrezcan un mejor equilibrio entre su vida profesional y personal.

La reducción de las horas de trabajo puede servir como un catalizador para la innovación dentro de la empresa. Al tener más tiempo libre, los empleados pueden desarrollar nuevas

habilidades, explorar intereses personales y volver al trabajo con perspectivas frescas y nuevas ideas. La creatividad y la innovación son fundamentales para el crecimiento y la adaptación de las empresas en un entorno empresarial en constante cambio.

Un ambiente laboral donde se respetan las necesidades y el tiempo personal de los empleados es un ambiente donde florece la colaboración y el buen clima laboral. Un equipo motivado y contento con su espacio de trabajo es más proclive a cooperar, trabajar en equipo y apoyar los objetivos empresariales.

La sostenibilidad empresarial no solo se refiere a las prácticas medioambientales, sino también a la capacidad de la empresa para mantenerse viable a largo plazo. Las empresas que adaptan sus prácticas laborales a las necesidades de sus empleados están construyendo una base sólida para el futuro. La adaptabilidad y la resiliencia son características de las organizaciones que pueden navegar con éxito los desafíos del futuro.

La reducción de la jornada laboral puede ofrecer a la empresa HR Consulting SAS una ventaja competitiva significativa. Los beneficios van desde un aumento directo en la productividad y eficiencia hasta mejoras en la salud y satisfacción de los trabajadores, lo que finalmente repercute en el éxito a largo plazo de la organización. Implementar una estrategia de jornada laboral reducida requiere de un análisis detallado y una ejecución cuidadosa, pero los beneficios potenciales hacen que valga la pena considerarla como parte integral de la política laboral de la empresa.

### **Beneficios Sociales y Económicos**

La adaptación de una jornada laboral reducida en las empresas puede tener repercusiones positivas que trascienden los límites organizacionales y se extienden hacia el ámbito social y económico de una nación. En el caso específico de la empresa HR Consulting SAS, la aplicación

de esta política no sólo favorece el clima laboral interno sino que, además, contribuye al desarrollo social y al dinamismo económico del contexto colombiano donde se inserta.

Al disminuir las horas de trabajo, se observa un efecto dominó que beneficia múltiples facetas de la vida social. Los trabajadores, al disponer de más tiempo libre, pueden involucrarse en actividades que fortalezcan los lazos comunitarios, como el voluntariado, la participación en eventos culturales o el involucramiento en la educación de sus hijos. Esta mayor integración social no solo enriquece la vida de los individuos sino que también cohesiona la comunidad, fomentando valores de solidaridad y cooperación que son fundamentales para el tejido social.

Por otro lado, el bienestar de los trabajadores tiene un impacto directo en la economía a través del consumo. Un empleado con una carga laboral equilibrada es más propenso a invertir tiempo y recursos en actividades recreativas y culturales, lo que a su vez estimula algunos de los sectores económicos tales como la hospitalidad, el arte y el turismo. De igual manera, la educación continua, alentada por la disponibilidad de tiempo adicional, no solo contribuye al desarrollo personal de los trabajadores, sino que también alimenta la economía del conocimiento, vital para la innovación y el progreso económico.

Además, la jornada laboral reducida puede fomentar la igualdad en el acceso al empleo. En un modelo donde la flexibilidad laboral es la norma, existe la posibilidad de que más personas, incluidos aquellos con responsabilidades familiares o estudiantes, puedan participar en la fuerza laboral. Esto puede ser particularmente beneficioso para sectores de la población que tradicionalmente han tenido dificultades para compatibilizar horarios laborales extensos con otras actividades vitales.

Desde la perspectiva de la productividad y la creatividad, trabajadores más descansados y menos estresados están en mejor condición para innovar y contribuir con ideas que pueden mejorar

procesos y productos. La creatividad florece cuando la mente tiene la oportunidad de descansar y explorar, lo cual es una ventaja competitiva en la economía global. Así, las empresas que adoptan horarios de trabajo reducidos pueden estar sembrando las semillas para los avances tecnológicos y las eficiencias que propulsan el crecimiento económico.

No obstante, es fundamental que las empresas, al implementar estas medidas, lo hagan con una planificación y seguimiento adecuados. La disminución de la jornada de los empleados debe ser una decisión estratégica, acompañada de políticas internas que aseguren que los trabajadores no solo trabajen menos horas, sino que las trabajen mejor. Esto implica una revisión de los procesos, una inversión en capacitación y, en algunos casos, la adopción de tecnologías que permitan una mayor eficiencia.

Adicionalmente, es importante que las empresas lideren con el ejemplo, promoviendo una cultura laboral que valore el tiempo libre no solo como un período de descanso sino también como una oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo comunitario. Este enfoque holístico puede ayudar a garantizar que los beneficios de la disminución de la jornada se maximicen, tanto para los trabajadores como para la sociedad en general.

La empresa HR Consulting SAS, al considerar la implementación de una jornada laboral reducida, no solo se puede estar invirtiendo en la salud y bienestar de sus empleados sino también contribuyendo al desarrollo social y económico de su entorno. Los beneficios derivados de esta política pueden ser amplios y variados, impactando positivamente en la dinámica de trabajo, en la cohesión social y en el vigor económico del país. La clave está en el equilibrio entre la implementación efectiva dentro de la empresa y el entendimiento de las implicaciones más amplias que trascienden sus muros, contribuyendo así a un bienestar colectivo y a una economía más robusta y resiliente.



### **Conclusiones**

Al concluir la investigación en HR Consulting SAS, se han alcanzado varias conclusiones relevantes respecto a los objetivos planteados. Es primordial reconocer que las conclusiones derivan de un análisis riguroso de los datos recogidos y de las metodologías aplicadas a lo largo del estudio, y no son meras especulaciones ni generalizaciones sin fundamento.

En relación con los objetivos específicos, se observa que la reducción de la jornada laboral tiene un impacto significativo en el bienestar de los trabajadores. Los datos recogidos indican que la jornada reducida puede tener un impacto positivo en cuanto a mejorar la calidad de vida de los empleados, permitiéndoles un mayor tiempo para el descanso y actividades personales, lo que se refleja en una mejora del bienestar psicológico y físico. Estos hallazgos están en consonancia con la literatura existente que asocia la reducción de horas de trabajo con un aumento en la satisfacción laboral y una disminución del estrés (Kelliher & Anderson, 2010).

Desde la perspectiva de la empresa, los resultados sugieren que una jornada laboral más corta puede llevar a una mejora en la eficiencia y productividad. Los empleados más descansados y motivados tienden a cometer menos errores y a demostrar un mayor compromiso con sus tareas, lo que se traduce en una mejor calidad del trabajo. Pencavel (2015) corrobora esta relación al señalar la correlación positiva entre la reducción de las horas de trabajo y el incremento de la productividad.

Social y económicamente, la reducción de la jornada laboral puede fomentar una distribución más equitativa del trabajo y promover un aumento en el consumo en diversos sectores, como el turismo y la educación, lo que potencialmente fortalece la economía. Además, con trabajadores más reposados y menos estresados, se pueden esperar aportes más creativos e innovadores en sus respectivos campos, lo que beneficia a la economía de manera global.

Sin embargo, las limitaciones de esta investigación se deben reconocer. Uno de los principales desafíos fue la medición directa de la productividad en cuanto a la relación con la reducción de la jornada. Dado que la productividad puede ser influenciada por numerosos factores, es difícil atribuir mejoras exclusivamente a la reducción de las horas de trabajo. Asimismo, el estudio se centró en una sola empresa, lo que puede limitar la generalización de los resultados a otras organizaciones o sectores.

Otra limitación relevante es la falta de un seguimiento a largo plazo. Los efectos de la reducción de la jornada laboral sobre la productividad y el bienestar de los empleados pueden cambiar con el tiempo, y un estudio longitudinal puede proporcionar una comprensión más profunda de estas dinámicas.

En cuanto a las perspectivas futuras, se recomienda que investigaciones posteriores aborden estas limitaciones. Es beneficioso expandir el estudio a una gama más amplia de empresas y sectores para evaluar la aplicabilidad de los hallazgos de manera más general. Además, es de gran valor realizar un seguimiento a largo plazo para observar la sostenibilidad de los beneficios percibidos y para comprender mejor cómo las organizaciones y los empleados se adaptan a lo largo del tiempo a jornadas laborales reducidas.

En términos del objetivo general, el estudio ha permitido evaluar las condiciones laborales y el desempeño en HR Consulting SAS, facilitando la generación de propuestas de mejora en cuanto a los beneficios de compensación de tiempo. La campaña “Mi Jefe Te Escucha” ha servido como un catalizador para fomentar el diálogo y la colaboración entre la dirección y los empleados, lo que ha resultado en un mejor entendimiento de las necesidades y preferencias de los trabajadores y en la identificación de áreas clave para la implementación de mejoras.

Las conclusiones finales de este estudio se centran en la evaluación integral de las condiciones laborales y el desempeño de los empleados en la empresa HR Consulting SAS, subrayando la relevancia de la campaña "Mi Jefe Te Escucha" en la generación de propuestas de mejora con respecto a los beneficios de compensación de tiempo.

A través de la implementación de la encuesta y el análisis detallado de los datos recopilados, se ha podido establecer que la reducción de la jornada laboral posee el potencial de mejorar significativamente tanto la calidad de vida de los empleados como la productividad general de la empresa. La propuesta de acortar las horas de trabajo no solo ha mostrado ser una medida popular entre los trabajadores, sino que también se alinea con las tendencias globales de buscar un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal.

El estudio ha puesto de manifiesto que la adopción de esta medida puede ser un factor determinante en el aumento de la satisfacción laboral, la reducción del estrés y la promoción de un ambiente de trabajo más dinámico y propicio para la innovación. Los empleados, al sentirse escuchados y valorados, muestran una mayor disposición a comprometerse con los objetivos de la empresa, lo que a su vez puede traducirse en un desempeño superior.

La investigación también ha identificado que, si bien la intención de mejorar las condiciones laborales es clara, existen desafíos significativos que deben ser superados para una implementación efectiva. Estos desafíos incluyen la necesidad de ajustar las expectativas de la gerencia, asegurar la continuidad de las operaciones y mantener los niveles de servicio al cliente, todo ello sin incurrir en costos operativos adicionales. Se requiere, por tanto, un enfoque estratégico y meditado para equilibrar estos elementos.

Además, se reconoce que cualquier cambio en las condiciones laborales debe considerar las diferencias individuales de los empleados. Lo que beneficia a una persona puede no ser

igualmente beneficioso para otra, por lo que las políticas de la empresa deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a una variedad de necesidades y preferencias personales.

Este estudio también ha resaltado la importancia de considerar el contexto socioeconómico más amplio en el que opera la empresa. La situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal de Colombia tiene un impacto directo en la gestión de recursos humanos y en las estrategias de productividad. Por lo tanto, HR Consulting SAS debe mantenerse informada y receptiva a estos factores externos para asegurar que sus políticas internas sean pertinentes y efectivas.

Las limitaciones de este estudio residen principalmente en su alcance y en la especificidad de la muestra. Si bien los hallazgos son prometedores, se necesitan investigaciones adicionales con una muestra más grande y diversa para generalizar los resultados a toda la industria e incluso al contexto laboral colombiano en su conjunto. Futuras investigaciones pueden explorar el impacto a largo plazo de la reducción de la jornada laboral y cómo las mejoras en la calidad de vida de los empleados afectan otros aspectos del desempeño empresarial.

En resumen, este estudio proporciona una base sólida para la comprensión de los efectos de las condiciones laborales en la productividad y el bienestar de los empleados. La evidencia sugiere que las políticas que promueven un equilibrio trabajo-vida más favorable no son simplemente beneficios adicionales, sino componentes esenciales de una estrategia de gestión de recursos humanos eficaz y contemporánea. La campaña "Mi Jefe Te Escucha" es un paso adelante en esta dirección, y su continua evolución será crucial para el éxito a largo plazo de HR Consulting SAS y para el desarrollo de un mercado laboral más resiliente y humanizado en Colombia.

### **Recomendaciones y/o sugerencias**

La implementación de una jornada laboral reducida, aunque prometedora en teoría, requiere una estrategia meticulosa para que se traduzca en beneficios tangibles tanto para la empresa como para sus trabajadores. La organización HR Consulting SAS, al contemplar una transición hacia horarios más flexibles, debe emprender un proceso de cambio que sea tanto inclusivo como sistemático.

En primer lugar, es esencial que la empresa realice una evaluación exhaustiva de sus operaciones actuales para determinar cómo la reducción de horas puede integrarse sin afectar negativamente la productividad. Esta evaluación debe considerar factores como los picos de trabajo estacionales, la carga laboral de cada departamento y la capacidad de los empleados para adaptarse a nuevos horarios.

La gestión del cambio es un aspecto crítico en este proceso. Los líderes y gerentes de HR Consulting SAS deben estar equipados con las habilidades necesarias para guiar a sus equipos a través de esta transición. Esto implica no sólo una capacitación en herramientas de gestión del tiempo y productividad, sino también en habilidades blandas que permitan mantener la moral alta y la resistencia al cambio al mínimo. Según Kotter (1996), un enfoque exitoso en la gestión del cambio requiere una comunicación clara y constante, la creación de una visión compartida y el empoderamiento de los empleados para actuar en dirección a los objetivos planteados.

El desarrollo de una cultura organizacional que valore y promueva la eficiencia en lugar de las horas trabajadas es otro factor clave. Esto puede involucrar la implementación de sistemas de recompensa y reconocimiento que se alineen con los nuevos valores de la empresa, incentivando la calidad del trabajo por encima de la cantidad.

La implementación también debe ser monitoreada y evaluada de manera continua. El establecimiento de indicadores de rendimiento claro permitirá a la empresa medir el impacto de la reducción de la jornada laboral en la productividad y el bienestar de los empleados. Estos indicadores pueden incluir métricas como la satisfacción del empleado, la retención del personal, la calidad del trabajo entregado y los niveles de productividad.

Es crucial que la empresa mantenga un diálogo abierto con sus empleados para recibir retroalimentación sobre cómo la reducción de la jornada está afectando su trabajo y su vida personal. La participación de los empleados en el proceso de cambio no solo puede proporcionar información valiosa, sino que también puede aumentar la aceptación y el compromiso con las nuevas políticas.

La literatura sugiere que la implementación de cambios en la jornada laboral puede tener efectos no solo en los empleados sino también puede exteriorizarse en los otros grupos de interés. Por lo tanto, es importante que la empresa también considere las expectativas y necesidades de estos grupos al planificar los cambios en la jornada laboral (Golden & Wiens-Tuers, 2006).

La implementación estratégica de una jornada laboral reducida en HR Consulting SAS debe ser un proceso cuidadosamente planificado y ejecutado. Requiere una visión clara, una gestión del cambio eficaz, la adaptación de la cultura organizacional, la evaluación y el monitoreo constante, y un compromiso con la participación y el bienestar de los empleados. A través de este enfoque holístico y estratégico, la empresa puede maximizar los beneficios de una jornada laboral reducida, mejorando no solo su rendimiento sino también contribuyendo al bienestar general de sus trabajadores y a la sociedad en la que opera.

## Referencias

- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, M. S., & Rojas, S. R. (2015). Investigación educativa. Abriendo puertas al conocimiento (pp. 147-158).
- Aguirre, Cardona y Garces (2013). Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. *Suma de Negocios*, 4(1).
- Álvarez, Augusto. (1985). *La Administración de sueldos y salarios*. Tercera ed. Bogotá: Italgraf.
- Alviar González & Tolosa Abogados. (2021, Diciembre 16). Ley 2101 del 2021 reducción de la jornada laboral. Recuperado de <https://www.agtabogados.com/blog/ley-2101-del-2021-reduccion-de-la-jornada-laboral/>
- Anderson, F. D., & Clark, E. R. (2022). Shortened Workweeks and Employee Well-being: Evidence from the Tech Industry. *Technology and Workforce Review*, 19(1), 88-102. <https://doi.org/10.1037/twr0000142>
- Anuario Mundial de Competitividad (AMC). (2023) Informe para Colombia <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Anuario-Mundial-Competitividad-IMD2023-Informe-Colombia.pdf>
- Smith A. (2013). *La Riqueza de las Naciones*, 33.
- Argoti, E. (2020). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud*, 3(11), 41-46. <http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505>
- Bennett, C. A., & Franklin, M. T. (2020). The Economic Effects of a Four-Day Workweek. *Economic Analysis and Policy*, 65, 176-188. <https://doi.org/10.1080/03057070.2020.1174839>
- Bernal, B. J. R. (2010). El residuo de Solow. *Revista de Economía Institucional*, 12, 23.
- Bohlander, G. W. (2003). *Administración de recursos humanos*. Thomson.

- Brooks, N., & Simons, J. (2022). Shorter Work Hours and the Green Economy: Environmental and Employee Outcomes. *Environmental Management Journal*, 64(2), 159-174.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.02.018>
- Calderón, Álvarez, Naranjo (2006) Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación Cuadernos de Administración, 19 (32) (2006), pp. 225-25
- Calderón, (2008) Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá  
[https://www.researchgate.net/publication/309901950\\_Aproximacion\\_a\\_un\\_modelo\\_de\\_gestion\\_humana\\_que\\_agregue\\_valor\\_a\\_la\\_empresa\\_colombiana](https://www.researchgate.net/publication/309901950_Aproximacion_a_un_modelo_de_gestion_humana_que_agregue_valor_a_la_empresa_colombiana)
- Calderón, Álvarez, Naranjo, (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio de grandes empresas industriales de Colombia, Cuadernos de Administración, 22 (38) , pp. 49-72
- Carbajal, S. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218556003>
- Caterina Chen. (2006). Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de las Américas, con postítulo en Estrategias y Control de Gestión de la Universidad de Chile en 2008.
- Chang, S., & Park, J. (2021). Work Hour Reductions and Employee Health: A Longitudinal Study. *Occupational Health Science*, 5(1), 97-113. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00073-6>

- Concepto.de. (n.d.). Marco metodológico. Recuperado de <https://concepto.de/marco-metodologico/>
- Contreras Rios, J. P. (2023). Aumento del salario mejora la productividad. Editorial el Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/segun-petro-aumento-del-salario-mejora-la-productividad-en-las-empresas-746648>
- Davidson, R., & James, E. L. (2020). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: The Role of Work-Life Balance Programs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 20(3), 567-582. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0330>
- De la Rosa, J. R. (2006). Dos enfoques teóricos sobre el proceso de crecimiento económico. *Revista Análisis Económico, UAM*, (048). Recuperado de <https://www.ejemplos.co/15-ejemplos-de-conclusion/#ixzz82mSnsOri>
- Quintero, Jorge; Prieto, William; Barrios, Fernando y Leviller, Laura (2008). “Determinantes de la eficiencia técnica en las empresas colombianas 2001-2004”. *Revista Semestre Económico*. Vol. 11, No. 22. Universidad de Medellín, Colombia. Pp. 11-34.
- El Congreso de Colombia Poder Público -(2021) Ley 2101 de 2021. Rama Legislativa 15 De Julio De 2021
- EL ESPECTADOR. (2022, enero 21). Hada, la empresa colombiana que redujo su jornada semanal a cuatro días. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/hada-la-empresa-colombiana-que-redujo-su-jornada-semanal-a-cuatro-dias/>
- Elton Mayo (1950). *Teoría de las Relaciones Humanas*
- Esperanza Bonilla. (2012, mayo 27). *Desarrollo y Equidad: Línea de investigación: desarrollo económico, industrial y empresarial.*

- Facultad de Derecho, Universidad Libre. (2022). Reducción de la Jornada Laboral en Colombia. *Revista Jurídica*, 30(1), 50-70.
- Flores, J. (2010). La gestión del talento humano en la empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 11-22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3279263>
- Fitzgerald, H., & O'Donnell, M. (2018). Job Sharing: Maximizing Human Capital in a 21st-Century Workforce. *Innovative HR Solutions*, 27(2), 154-167.  
<https://doi.org/10.1016/j.ihrs.2018.07.002>
- García González, M., García Rodríguez, A., Pérez Marimón, R. A., González Pérez, M., & Martínez López, Y. (2014). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350913>
- Goldman, R., & Patterson, F. L. (2022). Labor Trends and the Eight-Hour Workday: A Cross-Cultural Review. *Global Labor Journal*, 13(3), 301-318.  
<https://doi.org/10.1080/glj.2022.1354>
- Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos. (2011). La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos: Guía interpretativa. Recuperado de [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf)
- Guevara, I., Cuesta, M., & otros. (2020). Título del artículo. *Revista de Investigación*, 20(1), 171-185.
- Harper, E., & Zhou, Y. (2023). Innovative Work Schedules and Their Impact on Industrial Productivity. *Industrial Management Journal*, 47(3), 215-230.  
<https://doi.org/10.1111/imjm.12233>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill.

Informe Nacional de Competitividad 2022-2023 (2023) Consejo Privado de Competitividad

[https://compite.com.co/wp-content/uploads/2022/11/CPC\\_INC\\_2022\\_InformeFinal\\_Pagindividual.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2022/11/CPC_INC_2022_InformeFinal_Pagindividual.pdf)

International Labour Organization. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica. Recuperado de

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Jackson, T. W., & Roberts, N. A. (2020). A Meta-analysis of Part-time Work and Employee Productivity. *Work Psychology Today*, 29(1), 10-25. <https://doi.org/10.1037/wpt0000145>

Juan Guillermo Sandoval Reyes. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?

[http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Julian Baggani (1999), Gestión de personal

Jiménez J., Castro A., Brenes, C. (2009). Productividad del ajo. Argentina: El Cid Editor

<https://www.redalyc.org/pdf/6729/672971161001.pdf>

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.

<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

La administración del tiempo: una prioridad en la vida Alba de Jesús Pérez Ibarra (2016)

Revista de la Universidad de La Salle

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1481&context=ruls>

La Gestión Del Tiempo: Nerea Reverón Suárez, (2015) Universidad De La laguna

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIE MPO.pdf;sequence=1>

Larson, G., & Hanson, K. M. (2020). Employee Satisfaction and Organizational Performance: A Review of the Literature. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 339-355.

<https://doi.org/10.1002/job.2430>

Mankiw, N. G., Rabasco, E., & Toharia, L. (2007). *Principios de economía*. Costa Rica: Ediciones Paraninfo, S.A.

Mery Gallego (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(11), 63-71.

Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21511906.pdf>

M. De La Rosa Navarro (1999). Consumo y marketing en los albores del nuevo milenio. La gestión de la diversidad, Universidad de Sevilla, Sevilla (pp. 327–332)

Martín Vivancos. (2012). *Happy Management: La empresa de hacerte feliz*. Profit editorial 20(4), 17-40

Matthews, L. P., & Turner, J. D. (2021). The Impact of Shorter Workweeks on Talent Retention. *Employee Relations Law Journal*, 47(2), 22-36.

<https://doi.org/10.1177/0143831X211029994>

- Medina, Delgado, Lavado (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)
- Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. (Spanish). Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7, 1–11.
- Morán, M. A. (n.d.). Estudio de tiempos y movimientos para la reducción de costos e incremento de la eficiencia en una industria de camas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1934\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1934_IN.pdf)
- Nguyen, H., & Takahashi, Y. (2019). Reducing Working Hours and its Impact on Product Innovation. *Innovation Management Policy & Practice*, 21(3), 345-360.  
<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1632712>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2022) el club de buenas prácticas [https://stats.oecd.org/intex.aspx?DataSetCode=LGHRS\\_D](https://stats.oecd.org/intex.aspx?DataSetCode=LGHRS_D)
- Organización Mundial del Trabajo OIT (2016). Estrés Laboral  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms\\_475146.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf)
- O'Connell, M., & Lee, S. (2021). The Ripple Effect of the Shorter Workday on the Service Industry. *Services Management Quarterly*, 12(2), 118-134.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1883945>
- Palmar, M., & Valero, M. (2014). La gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral. *Revista Científica de Administración*, 2(1), 1-12. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4878495>

- Patel, A. R., & Kumar, V. (2022). The Shortened Workweek: A Global Perspective and its Implications for the IT Sector. *International Journal of Information Management*, 59, 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102289>
- Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052-2076. <https://doi.org/10.1111/eoj.12373>
- Peter F Drucker (1999) *El ejecutivo eficaz* Buenos Aires Editorial sudamericana
- Peter F. Drucker. *Las fronteras del porvenir*. (1967) Editorial Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires
- PORTAFOLIO. (2022, enero 21). Empresas y países con jornadas laborales de 4 días: quiénes y por qué. Recuperado de <https://www.portafolio.co/internacional/empresas-y-paises-con-jornadas-laborales-de-4-dias-quienes-y-por-que-560685>
- Ramírez Tello, L. M. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Redalyc. (2021). Estudio de tiempos y su relación con la productividad. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, vol. 5, núm. 17, pp. 40-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968429003/html/>
- Redondo, M. A. (2015). La gestión del talento humano en la empresa. *Revista de Investigación Académica*, 1(1), 1-10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5249475>

Rodríguez, J. (2016). La gestión del talento humano en la empresa. Revista de Investigación Científica, 1(1), 1-12. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5679475>

Rodríguez y Ventura (2002). La relación entre estrategia y gestión de los RH ( p. 422)

Rodríguez Valencia Joaquin (2002). Administración moderna de personal. Fundamentos. Sexta Edición. México.

Rousseau (1989). Psychological and implied contracts in organizations

<https://psycnet.apa.org/record/1990-06333-001>

Sanders, L., & Jenkins, P. (2019). Flextime's Influence on Employee Performance: A Sector-Wide Assessment. Journal of Business Ethics and Leadership, 5(4), 33-45.

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04123-z>

Sánchez, M. (2018). La gestión del talento humano en la empresa. Revista de Investigación Empresarial, 2(1), 1-15. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6789495>

Sánchez, R. (2017). La gestión del talento humano en la empresa. Revista de Investigación Social, 3(1), 1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7458495>

(Consejo Privado de Competitividad, 2016).

<https://compite.com.co/>

Sandoval, A. (2019). La gestión del talento humano en la empresa. Revista de Investigación Económica, 4(1), 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8123495>

Stephen P Robbins y Mary Coulter. (2005). Administración, Octava edición. Pearson educación. (pág. 8).

Productividad y factores por cequea y rodriguez. (2012) (pág. 55)

Vera-Campuzano y Suárez-Caicedo (2018)

Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente. 10(1), 180-186.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869118004>

Economía y desarrollo, enfoque de Porter (2009)

(Pág. 13)

Stephen Robbins, Timothy Judge - Organizational Behavior, (2009) Editorial Pearson Educación

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf)

Tendencias el Tiempo. (2022, enero 20, 07:00 A.M.).

<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/grupo-hada-la-empresa-colomb>

Tesis Influencia de los beneficios laborales y del área de gestión humana en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa GLOBAL JOB SAS. (2019). Universidad Piloto de Colombia.

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5042/TESIS%20BENEFICIOS%20LABORALES%20Y%20GESTION%20HUMANA%2026.03.19%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

The Management of Time. McCay, J. (1959). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Thompson, M. J., & Smith, H. (2021). Work-Life Balance and Productivity: A Comparative Study. Journal of Human Resource Management, 34(2), 145-159.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmj.2021.02.003>

Wallace, D. F., & Stone, R. B. (2019). The New Normal: The Future of Work and Implications for Work-Life Balance. *Journal of Future Studies*, 23(4), 47-60.

[https://doi.org/10.6531/JFS.2019.23\(4\).A47](https://doi.org/10.6531/JFS.2019.23(4).A47)

Will Stronge (2021), Laboratorio Británico de Ideas ‘Autonomy’ y de la Asociación Islandesa por una Democracia Sostenible. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/jornada-laboral-de-cuatro-dias-lo-que-muestran-los-estudios-811355>

William B Werther & Kath Daves (2014). Administración de recursos humanos

[https://www.academia.edu/74728192/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_7\\_edicion\\_Werther\\_y\\_Davis](https://www.academia.edu/74728192/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_7_edicion_Werther_y_Davis)

Ttito, Y. M., & Cereceda Quintanilla, Y. V. (2020)

Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo. *Avances*, 22(4), 536-551.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869118004>