“PROPUESTA METODOLÓGICA QUE PERMITA LA PROGRAMACIÓN EMPRESARIAL DE TURNOS OPERATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN SOLISTICA”

Martha García, Lina Gómez, Jessica Ortiz, Omar Rivera

Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar.

Proyecto fin de grado para la Escuela de Negocios

Programa de Administración de Empresas

Tutor

Franz Esteban Rodríguez Franky

Mayo 2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Contenido

Introducción 3

Antecedentes 7

Misión 7

Visión 8

Justificación 8

Planteamiento del Problema 11

Pregunta de investigación 13

Objetivo general 13

Objetivos específicos 13

Marco 14

Marco Legal 42

Método 46

Resultados 59

Conclusiones 84

Recomendaciones 87

Referencia Bibliográfica 103

Ilustración

Ilustración 1: Referencia espacial de la organización Solistica 8
Ilustración 2: Fases de la DOFA 37
Ilustración 3: Análisis de Matriz Pestel 38
Ilustración 4: Encuesta Semi – Estructurada 49
Ilustración 5: Referencia matriz descriptiva 56
Ilustración 6: Resultado matriz descriptiva 79
Ilustración 7: Agenda de turnos operativos 81
Ilustración 8: Programación de turnos operativos 82
Ilustración 9: Encuentro sincrónico 83
Ilustración 10: Encuentro sincrónico 84

Gráfico

Gráfico 1:Referencia gráficos circulares 55
Gráfico 2: Resultados encuesta 60
Gráfico 3: Resultados encuesta 61
Gráfico 4: Resultados encuesta 62
Gráfico 5: Resultados encuesta 63
Gráfico 6: Resultados encuesta 64
Gráfico 7: Resultados encuesta 65
Gráfico 8: Resultados encuesta 66
Gráfico 9: Resultados encuesta 67
Gráfico 10: Resultados encuesta 68
Gráfico 11: Resultados encuesta 69
Gráfico 12: Resultados encuesta 70
Gráfico 13: Resultados encuesta 72
Gráfico 14: Resultados encuesta 73
Gráfico 15: Resultados encuesta 74
Gráfico 16: Resultados encuesta 76

Introducción

El trabajo desempeña un papel fundamental en la vida de las personas, ya que no solo es la principal fuente de ingresos para su desarrollo económico y social, sino que también influye en su calidad de vida. En este sentido, lograr un equilibrio entre la productividad laboral y el bienestar del colaborador es esencial para el funcionamiento eficiente de las organizaciones.

En Colombia, la duración de la jornada laboral ha estado históricamente regulada por el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, que establecía una jornada máxima de ocho horas al día y cuarenta y ocho horas a la semana. Sin embargo, esta normativa tuvo un cambio significativo con la expedición de la Ley 2101 de 2021. Esta ley reglamento una reducción gradual de la jornada laboral semanal a 42 horas, sin que esto implicara una disminución en el salario de los colaboradores.

Esta modificación en la normatividad ha generado incertidumbre en diversos sectores productivos, ya que plantea desafíos importantes en cuanto a la productividad y la economía. Las organizaciones se enfrentan al reto de implementar estrategias que permitan adaptarse a esta nueva normativa sin experimentar cambios drásticos ni consecuencias negativas en la ejecución de sus labores. Por el contrario, se espera que esta reducción de la jornada laboral tenga un impacto positivo en la producción, el rendimiento laboral y el bienestar de los colaboradores.

A medida que se consolide la norma, se espera alcanzar un equilibrio personal y laboral más adecuado para los trabajadores, lo que redundará en una mayor satisfacción, una mayor salud y un mejor desempeño en el trabajo. Esperando crecimiento económico y social de los individuos en la sociedad, beneficiando tanto a los trabajadores como a las organizaciones que los emplean.

Por lo tanto, en el marco de este trabajo, propuesta metodológica para la programación de turnos operativos con base en la modificación de la Ley 2101 de 2022.

Solistica es una empresa especializada en servicios integrales de logística, con un fuerte énfasis en la innovación y la seguridad como pilares fundamentales de su operación. La bodega número 8 de Solistica se dedica al almacenamiento de productos farmacológicos y cuenta actualmente con un equipo de 22 colaboradores, entre operativos y administrativos.

Dentro de las operaciones de esta bodega, se llevan a cabo diversas tareas esenciales, como la recepción de mercancía, la organización de pedidos en función de la demanda de los clientes, la gestión de inventarios y el despacho de pedidos al cliente final. El flujo de trabajo en esta bodega es altamente variable, dependiendo de las necesidades específicas de los clientes. Hasta la fecha, los colaboradores han trabajado en una jornada única, que abarca desde las 8:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. No se han implementado turnos rotativos ni se ha aplicado la Ley objeto de esta investigación.

Esta situación ha generado un ambiente laboral desafiante y una comunicación insuficiente entre los miembros del equipo de trabajo, lo que a su vez ha afectado la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a que no han percibido de manera adecuada el beneficio de la reducción horaria, a pesar de la producción operativa requerida y la demanda de pedidos de los clientes que continúa siendo igual.

En este contexto, se plantea la necesidad de analizar e implementar los cambios requeridos para ajustarse a la Ley 2101 de 2022, con el objetivo de lograr un equilibrio más efectivo entre la vida personal y laboral de los colaboradores, sin comprometer la eficiencia y la satisfacción de los clientes. Esta propuesta de implementación se basará en un análisis detallado de las necesidades y operaciones específicas de la bodega

número 8, considerando factores como la demanda de los clientes, la disponibilidad de personal y los recursos logísticos necesarios para mantener una operación fluida y efectiva.

Antecedentes

Solistica es una empresa del sector logístico que cuenta con servicios 3PL (almacenamiento, acondicionamiento y transporte), tiene los más altos estándares en Colombia y Latinoamérica y se compromete con la calidad en todos sus procesos, tecnologías y capacidades operativas al aplicar su experiencia en el diseño de soluciones logísticas.

Solistica se convierte en una de las compañías especializadas en logística (3PL) más grandes e importantes de Colombia y Latinoamérica. El propósito es claro: entregar bienestar a las personas a través de soluciones logísticas confiables.

Sus principales clientes son de las industrias de alimentos, farmacéuticas, salud animal entre otros.

Misión

Generar valor económico y social a través de soluciones logísticas integrales que contribuyan al éxito de nuestros clientes y la sociedad.

Visión

Tenemos la visión de ser el socio preferido de 3PL en América Latina, reconocido por nuestra experiencia regional y soluciones innovadoras, y por exceder constantemente las expectativas del cliente.

Ilustración 1: Referencia espacial de la organización Solistica



Fuente: *Google maps- Zona Industrial Montevideo, Cra 69B #21-63*

Justificación

Como estudiantes del programa de Administración de Empresas identificamos la necesidad de brindar apoyo al sector empresarial en la mejora de sus procesos operativos a través de nuevas estrategias que ofrezcan soluciones efectivas en relación con la reducción gradual de la jornada laboral. Se reconoce que este proceso presenta desafíos significativos para las organizaciones, y se busca garantizar que se obtengan los beneficios esperados para los colaboradores.

La Ley 2101 de 2021, aprobada por el Gobierno actual, exige que las organizaciones reduzcan una hora de su horario laboral. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan dificultades en cuanto a la implementación de esta reducción.

Por lo tanto, se realiza una propuesta metodológica que se centre en la en la programación de turnos operativos apuntando a la distribución de la reducción de horas en el grupo de trabajo de Solistica Bodega 8. Esta propuesta se fundamenta en un análisis detallado de las necesidades que podrían afectar los procesos en esta área.

La progresiva reducción de la jornada laboral podría tener un impacto positivo en la salud de los colaboradores al disminuir el agotamiento y los problemas de salud asociados con la sobrecarga laboral. Esto favorecería un mayor bienestar y calidad de vida. Además, esta medida abriría la posibilidad de dedicar más tiempo a actividades físicas, descanso adecuado y cuidado de la salud.

En relación con la calidad de vida, según la definición de Ardila (2003), se trata de un estado de satisfacción general derivado de la realización de las capacidades individuales. Este concepto abarca tanto aspectos subjetivos como objetivos, incluyendo una sensación personal de bienestar físico, psicológico y social. Entre los aspectos subjetivos se encuentran la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la percepción de la salud. Además, la calidad de vida aborda aspectos objetivos como el bienestar material, relaciones armoniosas con el entorno físico y social, conexión con la comunidad y evaluación objetiva de la salud.
Debido a esta modificación en la jornada laboral, los colaboradores tienen más tiempo para invertir en su educación, formación y desarrollo personal. Esto, a su vez, contribuye a una sociedad más educada y capacitada, lo que beneficia a la economía en su concepto.

La implementación de la Ley 2101 de 2021, no solamente tiene ventajas para las organizaciones, sino que también tiene un profundo impacto positivo en la sociedad en términos de calidad de vida, salud y creación de empleo. Esta propuesta busca que se

genere un equilibrio entre el bienestar de los colaboradores y la gestión económica de la organización, promoviendo una sociedad más justa y equitativa en la que los beneficios de la jornada laboral reducida se extiendan a todos sus miembros.

A nivel empresa, Solistica se halla inmersa en un proceso de mejora operativa constante, persiguiendo la optimización continua de sus actividades. Para alcanzar esta meta, ha concebido una metodología que posibilita la asignación más efectiva de los turnos operativos, con la finalidad de maximizar la productividad en general y garantizar un flujo de trabajo óptimo y sostenible. La implementación de esta metodología permite la creación de una malla de turnos, evitando posibles contratiempos operativos y optimizando la utilización de los recursos disponibles.

La optimización de los turnos propuesta y la mejora en la productividad se traducen en una reducción de los costos operativos. La metodología propuesta no solo se enfoca en la cantidad, sino también en la calidad del trabajo. Al asignar los turnos de manera más efectiva, se reduce significativamente el cansancio del personal, lo que a su vez se traduce en un aumento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Solistica mantiene un firme compromiso con la sostenibilidad en todas sus operaciones. La asignación de turnos contribuye a un flujo de trabajo efectivo, evitando la sobrecarga laboral del equipo de trabajo y promoviendo un ambiente laboral equilibrado y saludable. La implementación de esta metodología posiciona a Solistica como una empresa ágil y eficiente, capaz de adaptarse a las cambiantes demandas de los clientes y competir con las herramientas necesarias. Esta estrategia contribuirá al logro de los objetivos de la empresa y consolidará su posición en el mercado, ofreciendo beneficios tanto internos como externos, y asegurando un futuro sostenible y exitoso.

En cuanto a la situación social, la implementación de esta medida tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores a través de la reducción de la jornada laboral, lo que les permite disponer de más tiempo libre para dedicar a actividades personales, familiares y recreativas. Esto conlleva a una mejora significativa en la calidad de vida de las personas, ya que fomenta una mayor conciliación entre su vida laboral y personal, fortaleciendo de esta manera, los vínculos familiares.

Planteamiento del Problema

La implementación de la Ley 2101 de 2021 en Colombia, que establece una reducción gradual de la jornada laboral con un máximo de 42 horas trabajadas por semana para el año 2026, ha generado incertidumbre en la organización Solistica. La falta de planes de acción concretos y oportunos para una implementación adecuada ha dejado a la organización en una posición desafiante.

Desde la entrada en vigor de la normativa, que inicialmente fija un límite de 47 horas de trabajo por semana, algunas empresas se han visto desorientadas debido a la falta de preparación para ajustarse a los nuevos estándares laborales. Esta situación podría impactar negativamente en la estabilidad económica de Solistica, ya que el incumplimiento de la normativa podría acarrear costos adicionales.

Es fundamental adaptarse a la nueva regulación laboral por varias razones. En primer lugar, cumplir con la ley garantiza el respeto de los derechos laborales de los colaboradores, lo que contribuye a su bienestar y satisfacción en el trabajo. Además, una jornada laboral más equilibrada puede reducir el ausentismo y la rotación de personal. A largo plazo, esto puede traducirse en beneficios económicos y una reputación positiva para la organización.

El objetivo principal de esta propuesta metodológica es permitir que Solistica se adapte de manera efectiva a la nueva regulación laboral, garantizando el cumplimiento de la ley y minimizando el impacto negativo en sus operaciones y finanzas. Esto implica diseñar una propuesta que facilite la transición hacia una jornada laboral reducida, asegurando al mismo tiempo la continuidad de las actividades empresariales de manera eficiente.

Para lograr este objetivo, se propone una metodología que incluya los siguientes pasos:

- Evaluación de la situación actual: Se analizarán los horarios de trabajo existentes, las necesidades operativas de la organización y los posibles impactos de la reducción de la jornada laboral.
- Diseño de nuevos horarios: Se propone horarios de trabajo alternativos que cumplan con los requisitos legales y optimicen la productividad y la eficiencia de la organización.
- Comunicación y capacitación: Se sugiere llevar a cabo un proceso de comunicación interna para informar a los empleados sobre los cambios en los horarios de trabajo y proporcionar capacitación sobre la importancia de la jornada laboral reducida y cómo adaptarse a ella.
- Monitoreo y ajuste: Se sugiere a la organización establecer mecanismos de seguimiento para evaluar la efectividad de los nuevos horarios y realizar ajustes según sea necesario para que se garantice su éxito a largo plazo.

Pregunta de investigación

¿De qué manera una propuesta metodológica permite la programación empresarial de turnos operativos en la organización SOLISTICA?

Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica que permita la programación empresarial de turnos operativos en la organización SOLISTICA.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso de programación de turnos operativos con base en la Ley 2101 de 2021.
- Analizar la información generada en el diagnóstico como insumo en el diseño de la propuesta metodológica.
- Proponer una metodología que integre la programación empresarial de los turnos operativos para la organización Solistica.
- Comunicar los resultados del proceso investigativo que permita la divulgación de la propuesta metodológica a la organización Solistica.

Marco

Marco Referencial

La administración, planificación y organización del recurso humano dentro de una organización son elementos cruciales para alcanzar el éxito, el rendimiento óptimo y la sostenibilidad en el mercado. Frederick Taylor (siglo XIX) se enfocó en la eficiencia y la productividad laboral a través del estudio de los tiempos y movimientos, su teoría se centró en métodos para aumentar la productividad, también destacó la importancia de incentivar a los colaboradores, especialmente a través de retribuciones basadas en el rendimiento. Sin embargo, su enfoque era demasiado mecánico y pasaba por alto el bienestar y la satisfacción de los empleados, quienes, de una manera u otra, trabajan en busca de una recompensa económica pero también pasan un mayor porcentaje de su vida desarrollando las actividades de la organización es por esto que con el tiempo, se ha producido un cambio en el enfoque hacia el trabajador, lo que ha dado lugar al desarrollo de diversas teorías sobre el comportamiento organizacional. Estas teorías subrayan la importancia de comprender y gestionar el comportamiento y las actitudes de los empleados en una organización, con el objetivo de vincular la productividad con la calidad de vida laboral, Frederick Herzberg (1950) en su teoría bifactorial explora el comportamiento de los individuos en entornos de trabajo y divide los factores en dos categorías: motivación e higiene. Los factores motivacionales, como el logro y el reconocimiento, son los que impulsan a los empleados a esforzarse y a lograr un alto desempeño. Por otro lado, los factores de higiene se refieren a las condiciones básicas necesarias en el entorno de trabajo, como salarios y condiciones laborales.

Este mismo autor argumento que la retribución económica, no es un motivador efectivo en el lugar de trabajo, pues para que el dinero tenga un impacto positivo en la

organización, debe ir acompañado de factores motivacionales que impulsen y estimulen a los colaboradores. Esto sustenta la importancia de comprender y abordar las necesidades psicológicas y de motivación de los empleados para lograr un ambiente laboral más productivo y satisfactorio.

Responsabilidad Social Corporativa

El comportamiento de los colaboradores dentro de una organización está influenciado por una combinación de hábitos, tradiciones, valores y normas (Cristancho, 2016). Estos elementos son fundamentales para comprender la motivación, el desempeño, la productividad y las expectativas en el entorno laboral (Valls, 2013). Las organizaciones se esfuerzan por mantener un alto nivel de desempeño entre sus colaboradores para lograr sus metas (Cristancho, 2016). Según este autor, los empleados con gran potencial, rendimiento y productividad se distinguen por:

> Escucha a sus colegas y jefes con atención y respeto, controvierten con argumentos y aceptan los comentarios y sugerencias que se le entregan en un proceso de retroalimentación. A partir de la información recibida construyen nuevas y mejores estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, lo que les permite optimizar sus métodos de trabajo, todo en busca de mejorar su productividad y la de su equipo. (p.25)

Valls (2013) afirma que problemas internos como los externos de la empresa:

> Fluyen de manera fácil ya que para estos es importante que se reconozca su labor. Lo anterior genera motivación, contribuye al desarrollo de la cultura del detalle y de hacer bien las cosas, en fin, su autorrealización personal a través del reconocimiento moral y material. (pp. 64-67)

La gestión del talento humano involucra la promoción de valores en los colaboradores y la búsqueda de armonía y estabilidad para fomentar la ética empresarial. Es esencial tener en cuenta que la entrada en vigor de la Ley 2101 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2021) generará ajustes sustanciales en el

tiempo laboral de los colaboradores, con impactos significativos tanto en su rutina diaria como en su rendimiento laboral.

La programación empresarial de turnos operativos en SOLISTICA se basa en los principios de responsabilidad social corporativa:

- Equidad laboral.
- Promoción de la calidad de vida de los empleados.
- Respeto por sus derechos fundamentales.

La implementación de una metodología que integre estos aspectos no solo se alinea con los valores éticos y sociales de la organización (Cristancho. 2016), sino que también contribuye significativamente al éxito operativo al tiempo que fomenta el bienestar y la satisfacción del capital humano (Valls. 2013).

Por otro lado, la reducción laboral en Colombia, enmarcada en el concepto de valor compartido, representa una oportunidad para que las empresas redefinan su estrategia, potenciando la eficiencia y la productividad a través de la tecnología, la flexibilidad laboral y la formación. A su vez, este proceso puede generar valor para la sociedad al crear nuevos empleos, disminuir el desempleo y mejorar el bienestar de los trabajadores. La implementación gradual de la ley, con el apoyo de recursos informativos y el acompañamiento del gobierno, busca crear un entorno laboral más sostenible y equitativo para todos. En este sentido, Porte y Kramer (2011) afirman que:

> […] las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera la creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social, el concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor, el valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios.(p. 6)

De acuerdo con lo anterior es importante resaltar el valor compartido dentro de las organizaciones para identificar el nivel competitividad y su crecimiento. De esta manera se busca que el trabajo de los colaboradores en cuanto a su tiempos y calidad sean de una condición digna y expuesta por la ley (código sustantivo del trabajo. 2011).

El trabajo decente, según la OIT, se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. En Colombia, este concepto está amparado por la Constitución de 1991, que establece el trabajo como un derecho fundamental.

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) de 1950 regula las relaciones laborales en Colombia. Esta ley establece disposiciones para proteger a los colaboradores, garantizándoles condiciones dignas y justas.

La Ley 2101 de 2021 introduce importantes reformas al Código Sustantivo del Trabajo (CST), entre las que se destaca la posibilidad de que las empresas implementen jornadas de trabajo flexibles. Esta modalidad permite a los trabajadores distribuir su jornada laboral de forma autónoma, dentro de un marco legal preestablecido, conciliando mejor su vida personal y profesional.

En este contexto, se propone la implementación de una malla de horarios como herramienta para la adopción de la jornada laboral flexible dentro de la organización. Esta iniciativa se basa en los lineamientos establecidos en la Ley 2101 de 2021, buscando aprovechar al máximo los beneficios que ofrece esta modalidad tanto para los colaboradores como para la organización. La implementación de la malla de horarios puede traer beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa. Para los colaboradores, significa mayor conciliación laboral y familiar, mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, mayor flexibilidad para atender necesidades personales y mayor satisfacción con el trabajo. Para la organización, significa mayor productividad,

reducción del absentismo laboral, mayor atracción y retención del talento y mejora del clima laboral.

En conclusión, la implementación de la malla de horarios flexible en Solistica es una iniciativa positiva que busca mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores y contribuir a su bienestar. Esta medida se enmarca en el contexto del trabajo decente, un concepto que busca garantizar que todas las personas tengan la oportunidad de trabajar en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

Gestión del Capital Intelectual

El talento humano es un componente fundamental para el éxito y el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Se debe tener en cuenta que los empleados son quienes llevan a cabo las estrategias y objetivos de la empresa. Así que contar con un talento humano calificado y comprometido asegura que la organización pueda implementar de manera efectiva sus planes y alcanzar sus metas. Algo importante para considerar, es que las habilidades y los conocimientos de los colaboradores son cruciales para enfrentar los cambios que se presentan en el tiempo.

Según Torres & Piña, (2018) se menciona que:

> La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización. (p.6)

El Talento Humano se presenta como un enfoque estratégico y esencial para las organizaciones. Esta gestión no solo se centra en los aspectos técnicos, sino también en el bienestar y la satisfacción de los empleados, reconociendo que son un recurso valioso que impulsa el éxito y la adaptabilidad de la empresa en un entorno empresarial dinámico, llevándolos así a cumplir las metas de la organización y resaltando que son

parte fundamental de los objetivos de la compañía. La mejora constante de las capacidades del personal se convierte en un pilar fundamental para el crecimiento sostenible y la eficacia a largo plazo de la organización.

Según la investigación realizada Silva et al se afirma que:

> La práctica de gestión humana no es algo sencillo, se trata del manejo del recurso más importante de la organización; no es una tarea administrativa más, es el reto de la administración moderna con el fin de lograr la productividad individual y la competitividad organizacional. Se trata entonces de ir más allá de lo básico; la gestión humana debe permitir visibilizar, el rol de la organización en cuanto a la responsabilidad social de la organización frente a sus colaboradores. (p.10)

La aclaración de que el Talento Humano no es una tarea administrativa más, sino un reto clave, resalta la complejidad y la relevancia de manejar eficazmente el recurso humano en una organización. La idea de que se trata del recurso más importante enfatiza la necesidad de reconocer el valor y la contribución única de los colaboradores dentro de la organización. Reconocer y visibilizar el rol de la organización con sus grupos de trabajo, en este contexto resalta la importancia de crear ambientes laborales que fomenten no solo la productividad, sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Si bien es muy importante contar con un ambiente laboral adecuado dentro de la organización, otro factor que se debe tener en cuenta es la calidad de vida que una organización pueda brindar a todos sus colaboradores, quienes hacen una labor muy importante dentro de ella.

Según Johnny Orejuela (2019), se afirma que:

> Esta realidad se da en las organizaciones contemporáneas porque hay una tendencia a la precarización, la individualización, la intensificación, al hiper-productivismo y al afán de cumplir metas de producción sin importar el costo humano. (p.90)

Así mismo como lo cita en el artículo Moñá (2019), en algunas situaciones no se presta atención a la salud de los colaboradores, y las compañías solamente se enfocan en cumplir sus objetivos propuestos.

La calidad de vida de los colaboradores en una organización es un factor crucial que influye directamente en su bienestar, satisfacción laboral y en última instancia, en el rendimiento de la empresa. Este aspecto va más allá de las tradicionales medidas de compensación y se extiende a diversos aspectos que impactan la vida cotidiana de los empleados. Por ejemplo, una asignación de tareas y horarios que estén dentro de lo estipulado en las normas vigentes.

Una calidad de vida adecuada no solo beneficia a las personas que, sino que también tiene un impacto positivo en la organización en términos de retención de talento, productividad y reputación empresarial.

Según lo mencionan en la investigación Díaz & Quintana (2021) se habla que:

> En épocas pasadas, se consideraba la mano del ser humano como un coste para la empresa y, como es obvio, esto generaba desmotivación en el personal, falta de compromiso y un ambiente laboral que impedía la sinergia en el equipo como resultado de los esfuerzos individuales de cada trabajador. (p.36)

La importancia del clima laboral en una organización contribuye en gran parte a la satisfacción del grupo de trabajo. Cuando los colaboradores se sienten valorados, respetados y apoyados, es más probable que estén motivados y comprometidos con su trabajo brindando más resultados en sus actividades asignadas. El clima laboral afecta a la salud mental y va acorde al bienestar emocional de los colaboradores. Un entorno positivo puede reducir el estrés y la ansiedad, lo que contribuye a la salud mental y al equilibrio entre trabajo y vida personal.

Con respecto a la influencia que tiene la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las personas, como lo menciona Castro & Delgado (2020):

> En el desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos. Con respecto a la importancia del trámite de la habilidad humana. (p.690)

La eficiencia es el principal elemento que una organización debe cumplir y es respaldada por la lógica empresarial moderna, la competitividad tanto en términos de habilidades como de capacidad laboral se entiende como la necesidad de contar con personal que no solo tenga habilidades relevantes, sino que también esté preparado para adaptarse a un entorno laboral cambiante.

Lo que se pretende es tener un personal que esté altamente motivado y capacitado para hacer que la eficiencia vaya más allá de las habilidades técnicas y se conecte con el compromiso y la capacidad de aprendizaje de los colaboradores.

Como lo menciona Agudelo (2019) en el siguiente fragmento:

> Sin embargo, no se puede desconocer que las personas cumplen un papel esencial en la relación formación del talento - estrategia, pues son ellas las que adquieren los conocimientos de los diferentes procesos para su posterior ejecución, utilizan y reparan las tecnologías de que dispone la organización y son las encargadas de mantener y modificar con su comportamiento, el clima organizacional. (p.122)

Se resalta el papel principal que cumplen las personas como representantes en el proceso de formación del talento. La adquisición de conocimientos y habilidades no solo es un proceso pasivo, sino que implica la participación de los individuos. Esto hace ver la importancia de estrategias de formación que reconozcan y aprovechen la participación y el compromiso de los empleados en su propio desarrollo.

También se exalta que las personas no solo ejecutan procesos, sino que también son responsables de utilizar y aprovechar las tecnologías disponibles en la organización. Esto se encamina a la conexión entre el capital humano y la eficacia de las herramientas tecnológicas, enfatizando la necesidad de contar con un grandioso equipo de trabajo que se encuentre capacitado y actualizado para aprovechar al máximo la infraestructura tecnológica.

La importancia del clima organizacional se basa en su impacto significativo en el bienestar psicológico y la salud de los colaboradores. Cuando el clima organizacional es inapropiado, se puede observar un aumento en los conflictos interpersonales y una disminución en la productividad. Debido a que múltiples factores afectan el clima organizacional, estos se pueden dividir en las siguientes categorías: características de los colaboradores, variables sociales y variables culturales de la organización. Entre estas, el nivel educativo se destaca como determinante del clima, y este, a su vez influye en la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo de trabajo.

El análisis del clima organizacional se posiciona como una herramienta estratégica para la mejora continua de la organización. Al estudiar su dinámica, se pueden identificar elementos que son clave para mejorar tanto la calidad de vida laboral de los colaboradores como las actividades que tienen asignadas y deben llevar a cabo. En conclusión, comprender y abordar el clima organizacional se vuelve primordial para promover un entorno laboral saludable y fomentar el bienestar general de los colaboradores.

Estudio de tiempos y movimientos

El estudio de tiempos es un análisis a través del cual se monitorizan y registran, la frecuencias de tiempos durante una actividad, mientras que el estudio de movimientos implica un análisis detallado de las acciones que realiza el cuerpo durante dicha actividad, este estudio pretende optimizar las tareas disminuyendo los movimientos, para lograr una actividad más eficiente en el menor tiempo, Estos análisis se llevan a cabo con el objetivo de mejorar la eficacia laboral al maximizar la utilización del tiempo y los recursos, al mismo tiempo que se garantiza la seguridad del colaborador.

A finales del siglo XIX, Frederick Taylor desarrolló una herramienta para la medición del trabajo, la estandarización de tiempos y el análisis de movimientos utilizados durante la ejecución de una tarea. Con esto, estableció que desde la perspectiva administrativa es necesario asignar un período de tiempo para la realización de la tarea, basándose en el desempeño del colaborador más calificado.

Anteriormente ya se habían realizado estudios de tiempos antes de 1881, se le atribuye a Frederick Taylor el título de "padre" de la administración y medición científica del trabajo. Antes de 1881, se llevaron a cabo investigaciones, como el estudio de tiempos en pernos del número 6 realizado por Perronet en 1760, la publicación en 1776 del "Ensayo sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones" de Adam Smith que abordó la división del trabajo como un medio para el aumento de la riqueza, y los estudios de tiempos en pernos del número 11 realizados por Charles W. Babbage en 1820. Además, en 1832, Babbage publicó una obra sobre la economía de equipos de fabricación. Sin embargo, Taylor se destaca por su contribución distintiva a la administración y la medición científica del trabajo. (Cruelles, 2012. p.12).

En un periodo siguiente, Frank y Lillian Gilbreth (1916) llevaron a cabo el Estudio de Movimientos, centrándose en la reducción y mejora de los movimientos en

respuesta al enfoque de Taylor sobre la eficiencia en los tiempos. Este estudio abarcó los movimientos de las partes del cuerpo requeridos para ejecutar una tarea asignada, incorporando factores como el entorno laboral, las herramientas y el medio ambiente. El objetivo principal fue identificar y seleccionar el método más eficiente que minimizara el tiempo requerido para la realización de la tarea.

Controlar y reducir los tiempos y movimientos desarrollados durante un proceso es necesario para optimizar el desarrollo de una actividad.

Según Niebel & Freivalds, (2014):

> La productividad se mide por el grado de eficiencia con que se emplean los recursos humanos y otros para alcanzar los objetivos empresariales. Esto quiere decir que se debe aplicar técnicas que permitan medir este grado de eficiencia. Para equilibrar la línea de trabajo, eliminar o reducir los movimientos no efectivos y acelerar los efectivos, se debe emplear un método. (p.2)

Con esto nos afirma que distribuir de manera organizada a los colaboradores puede lograr el cumplimento de las metas de la organización.

Gestión Humana

El pionero en introducir el concepto de capital humano fue el economista Adam Smith (1776), quien lo expreso en el capítulo X de su obra "La Riqueza de las Naciones". En este contexto, Smith estableció una similitud entre las maquinarias de producción y los seres humanos, destacando cómo la educación y la formación personal son elementos contribuyentes para alcanzar resultados óptimos. Según Smith (1776) “que ha sido educado a costa de mucho trabajo y tiempo y debe poder realizar un trabajo que le reembolse el costo de su formación con al menos, los beneficios ordinarios de un capital de igual valor” (p.168) nos expresa que las tareas desempeñadas por cada hombre deben ser remuneradas según su formación o destreza en la ejecución de las funciones.

Para la década de 1960 Gary Becker formalizo su teoría del capital humano en el libro Human Capital, definió el capital humano como “el agente económico que tiene un comportamiento racional invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo maximizador sujeto a una restricción presupuestaria en un mercado de competencia perfecta”. (Becker, 1975. pp.71-85), puesto que la adquisición de habilidades y conocimientos mediante el proceso educativo es una inversión orientada hacia el futuro, al formarse en áreas específicas, optimiza la productividad asociada a las tareas asignadas. En esencia, se considera que la educación actúa como un vehículo para el desarrollo de capacidades que tienen un impacto positivo en la eficiencia laboral y, por ende, en el rendimiento futuro, estas afirmaciones son también sustentadas por Theodore Schultz (1961) quien argumenta que la educación es una inversión que aumenta la productividad y los ingresos de los individuos el propuso que la educación no solo transfiere conocimientos, sino que también mejora las habilidades y capacidades productivas de las personas.

Con relación a las teorías del capital humano, se vincula la Pirámide de Maslow, formulada por Abraham Maslow en 1943 en su obra "Una teoría sobre la motivación humana". Maslow presenta una jerarquía de necesidades humanas, sosteniendo que a medida que se satisfacen las necesidades básicas, el individuo desarrolla necesidades más elevadas. Este proceso está directamente relacionado con el rendimiento en diversos ámbitos de la vida. En consecuencia, la fuerza laboral, al recibir una compensación salarial, se convierte en un generador de reconocimiento y autorrealización.

En 1983 Becker continúo estudiando y aportando a los planteamientos de Schultz (1960) y expresa que el financiamiento y la retribución salarial toman tiempo y se espera que se obtenga un retorno proporcional a la inversión, las organizaciones

esperan que sus empleados tengan las aptitudes y cualidades de desempeñar la función para la cual han sido contratados y es por esto por lo que la retribución salarial varía según el nivel educativo y la experiencia.

Acevedo Muriel, A. F. (2018) afirma:

> Los modelos de análisis propuestos por Becker giran alrededor de la comparación de las tasas de retorno de la producción, con inversión en capital humano y sin la inversión. Esto fue de suma relevancia para terminar de echar por tierra la creencia de la supremacía del desarrollo industrial sobre el desarrollo por educación, Asimismo, hace una propuesta de separar el conocimiento en genérico y especializado. (p.5)

Esto se fundamenta en la teoría de Gary Becker, que postula la existencia de dos componentes en la formación de capital humano: la educación, una inversión que el trabajador realiza de manera autónoma, y la capacitación proporcionada por las organizaciones. En este contexto, la capacitación organizacional puede no ser altamente beneficiosa para el trabajador en casos de cambio de empleo, ya que se focaliza en los procesos internos específicos de la organización en la que se lleva a cabo.

> Si las empresas pierden a los trabajadores con entrenamiento específico, pierden parte de los costes de entrenamiento y también pierden parte de la productividad generada, lo que no ocurre con los trabajadores que han recibido sólo entrenamiento genérico. Por un motivo similar, es menos probable que tales trabajadores sean despedidos en caso de una reducción en la demanda de trabajo. (Falgueras, 2008, p. 33)

Respecto a las afirmaciones anteriores, el capital humano se configura como un elemento fundamental en la estructura organizativa debido a su contribución al crecimiento y rendimiento. Por este motivo, resulta necesario que las organizaciones implementen estrategias destinadas a incentivar el talento humano, buscando un equilibrio entre la calidad de vida de los individuos y la eficiencia en la ejecución de tareas para optimizar la productividad de la entidad.

Ochoa (2014), expresa:

> El rol que juega la equidad en la motivación, los colaboradores comparan lo que aportan a sus empleos con lo que obtienen de ellos en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo en relación con lo que aportamos después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que ni importan. (p.3)

Esta afirmación resalta la importancia de la equidad en el contexto laboral y su influencia en la motivación de los colaboradores, dado que los colaboradores tienden a comparar las funciones o esfuerzos que realizan en sus trabajos con lo que reciben a cambio, esta perspectiva sugiere que la equidad no solo es una cuestión de recompensas tangibles, sino también de percepciones y comparaciones entre los empleados, o el también llamado salario emocional donde se reconocen logros, esfuerzos realizados.

Lo previamente expuesto debe vincularse con la perspectiva de las organizaciones en términos de sostenibilidad temporal, donde la planificación estratégica, la alineación de procesos y el compromiso apasionado de los colaboradores constituyen una sinergia fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

> Los investigadores y los responsables del desarrollo del capital humano en la actualidad están enfocados en analizar la sostenibilidad del desarrollo del personal, es decir, la contribución sistemática del desarrollo del personal a la implementación de la sostenibilidad de la empresa, esta cuestión parece ser objeto de estudios científicos y consideraciones operativas. (Piontek & Piontek, 2019. p. 165).

Esto hace alusión al desarrollo empresarial que se ha tenido a lo largo del tiempo, con la llegada de la era digital y las nuevas tecnologías, las organizaciones buscan la manera de sostenerse a través del tiempo, de reinventarse cada que sea necesario, y es allí donde la alineación entre el capital humano y las altas gerencias deben estar articulados para cumplir el propósito central de la empresa.

> Los objetivos corporativos con respecto a la sostenibilidad también deben tenerse en cuenta en los sistemas de evaluación y remuneración. Las contribuciones de los empleados a los objetivos sociales y ambientales deben

> considerarse aquí de la misma manera que el logro de objetivos financieros a corto plazo (Manuti y Giancaspro, 2019). (p.5)

En el contexto empresarial, la orientación estratégica de una organización está marcada por sus objetivos corporativos, los cuales definen los logros que la entidad busca alcanzar. En este escenario, los empleados desempeñan un papel fundamental al ser los responsables de contribuir al cumplimiento de dichos objetivos. Por ende, el capital humano se configura como un componente esencial para el desarrollo y crecimiento sostenible de las organizaciones, en cuanto a la compensación salarial, es un elemento clave en la gestión del capital humano.

Los empleados reciben una retribución salarial en consecuencia de las funciones realizadas, de los conocimientos, habilidades y nivel educativo, esta retribución tradicional ha evolucionado conforme a las necesidades del ser y va más allá del aspecto monetario, dando lugar al “salario emocional”. Salario emocional son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio. (González y De Avice, 2017, p. 80).

Dicho de esta manera el salario emocional son un sin números de elementos intangibles como el reconocimiento de los logros individuales, el nivel de calidad de vida experimentado por el trabajador y el tiempo de disfrute con la familia, puesto que se reconoce que la motivación y el compromiso de los empleados no se derivan únicamente de factores económicos, sino también de aspectos emocionales y sociales.

Estos elementos no solo contribuyen a la satisfacción individual de los colaboradores, sino también a un entorno laboral más productivo y saludable.

En resumen, la alineación entre objetivos corporativos, contribución del capital humano y una gestión de compensación integral, que abarque tanto aspectos económicos como emocionales, se posiciona como una estrategia fundamental para promover el desarrollo sostenible de las organizaciones en la actualidad. Este enfoque integral no solo fomenta la eficiencia laboral, sino que también fortalece el compromiso y la lealtad de los empleados, elementos clave en la consecución de los objetivos empresariales a largo plazo.

Productividad Laboral

En el contexto de la propuesta metodológica para la implementación y programación de turnos operativos en la organización Solistica, es importante resaltar la productividad como un factor indispensable dentro de la organización, allí se puede ver reflejado el desempeño de los colaboradores, del área y como tal de la compañía.
En la gestión empresarial, la productividad laboral es un concepto fundamental que se refiere a la manera como se utilizan los recursos para producir bienes o servicios.
En este sentido, la productividad no se restringe únicamente a la cantidad de trabajo realizado, sino que también involucra la calidad y la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. De esta manera, es importante considerar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de la producción.

En su obra The Practice of Management, Peter Drucker (1954) sostiene que "la productividad de la mano de obra no es solo un problema económico. Es también un problema social y moral". Este argumento resalta la importancia de la productividad no solo en términos económicos, sino también en su impacto en el bienestar y la calidad de vida de las personas. Una de las teorías más influyentes en el campo de la

productividad, es la teoría de la administración científica de Frederick W. Taylor (1911). Taylor propuso métodos sistemáticos para mejorar la eficiencia en el trabajo, enfocándose en la estandarización de tareas y la optimización de procesos.

Se podría decir que, que la estandarización de tareas y la optimización de procesos, acarrea una mayor carga o presión sobre los colaboradores lo que podría generar posibles riesgos para la salud y la seguridad laboral, sin embargo, esta teoría es muy relevante en la en el tema de la productividad laboral por varias razones. En primer lugar, proporcionó un marco conceptual y metodológico para mejorar la eficiencia en el trabajo, lo que ha sido fundamental para el desarrollo de la gestión empresarial actual. Sus principios, como el estudio de tiempos y movimientos, la división del trabajo y la especialización, siguen siendo utilizados como herramientas para identificar y eliminar obstáculos y mejorar los procesos de producción.

En el capítulo 1 de su libro Taylor señala: "El objetivo principal de la administración debería ser asegurar el máximo rendimiento de cada trabajador para lograr la máxima prosperidad tanto para el empleador como para el empleado".
La afirmación de Taylor destaca la importancia de la eficiencia y el rendimiento óptimo en el contexto laboral. Al enfocarse en maximizar el rendimiento de cada trabajador, se busca no solo el beneficio del empleador en términos de productividad y rentabilidad, sino también el bienestar y el desarrollo personal de los colaboradores. Este enfoque refleja una visión equilibrada de la gestión, donde la prosperidad mutua del empleador y el empleado se considera fundamental para el éxito de la organización. Al priorizar el rendimiento individual y proporcionar un entorno de trabajo que fomente el crecimiento y la motivación de los colaboradores, se crea una dinámica positiva que beneficia a ambas partes.

Desde otro punto de vista, podemos encontrar teorías más contemporáneas como la teoría del enfoque en las personas de Douglas McGregor (1960) acá se enfatiza la importancia de motivar y empoderar a los empleados para aumentar su productividad. McGregor propuso que los gerentes debieran adoptar una visión más positiva de los empleados, considerándolos como personas creativas y autodirigidas capaces de contribuir de manera significativa al éxito de la organización. Si bien es cierto, uno de los factores indispensables de la producción es el recurso humano, por lo que en la actualidad, las organizaciones deben contemplar el aseguramiento de este para su operación, en este sentido sería importante tener en cuenta la teoría de McGregor, en la medida en que se reconozca el potencial creativo y la capacidad propositiva de los colaboradores, esto se podría traducir en un enfoque más colaborativo y participativo para la toma de decisiones permitiendo que ellos se sientan más valorados y comprometidos con el éxito de la organización. Al empoderar a los colaboradores se podría fomentar ambientes de trabajo donde se promueva la innovación y se estimule el crecimiento personal y profesional. Esto podría conducir a un aumento en la motivación, la satisfacción laboral y la productividad.

Otro enfoque importante para comprender la productividad laboral es el análisis de los factores que influyen en ella. Según la teoría del capital humano de Gary Becker (1964), la productividad está estrechamente relacionada con la inversión en la formación y el desarrollo de habilidades de los trabajadores. Becker argumenta que el capital humano, definido como el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores, es un determinante clave de la productividad y el crecimiento económico.

Este enfoque enfatiza la importancia de capacitar al personal como un medio para mejorar productividad en el trabajo. La capacitación no solo aumenta el nivel de

habilidades y conocimientos de los colaboradores, sino que también los capacita para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral y adoptar nuevas tecnologías y metodologías. Esto a su vez puede conducir a una mayor eficiencia en los procesos de trabajo, una reducción de los errores y una mejora en la calidad de los productos o servicios realizados por la organización.

Adicional a esto, la inversión en formación y desarrollo puede contribuir a la retención del talento humano, ya que los colaboradores tienden a valorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ofrecidas por sus empleadores. Esto puede ayudar a reducir los costos asociados con la rotación de personal, la contratación y capacitación de personal nuevo. La productividad en Solistica se podría tomar como la relación entre cantidad de servicios generados y los recursos disponibles para ejecutarlos. En este caso de estudio es relevante tener presente tres variables, por un lado, tenemos el horario de trabajo, en segundo lugar, la fuerza laboral y por último la demanda de los clientes, estas variables son la fuente indispensable para saber que tan productiva es la organización. En este sentido es importante tener en cuenta la influencia que tiene la demanda de los clientes, siendo este un factor externo se torna incontrolable, por lo que puede conllevar a hacer ajustes a las otras variables que pueden implicar incrementos de costo de la mano de obra y afectación en la malla horaria de los colaboradores.

Lo anterior nos permite ver una visión fundamental que enfoca la eficiencia en la relación entre los servicios generados y los recursos empleados para producirlos. Este enfoque refleja una comprensión clara de que la productividad no se limita simplemente a la cantidad de trabajo realizado, sino que también considera la optimización de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.

Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo, eje principal en la regulación de las relaciones laborales en Colombia, influye en la configuración y regulación de las relaciones laborales en el país. En este proyecto de grado, se destaca la importancia de este código como la columna vertebral del marco normativo. A lo largo de esta investigación y propuesta, se dará especial relevancia a los apartados y disposiciones específicas contenidas en el Código Sustantivo del Trabajo, ya que garantizan que las recomendaciones estén en plena conformidad con las leyes laborales vigentes en Colombia. De esta forma, se asegura que la propuesta no solo sea eficaz en la práctica, sino también cumpla con las normativas legales establecidas.

En consecuencia, este proyecto se centrará en la primera parte del Código Sustantivo del Trabajo, la cual abarca aspectos críticos relacionados con el contrato de trabajo y la seguridad social. Esta elección estratégica se basa en el reconocimiento de la importancia central de estos temas en el contexto laboral colombiano. Al enfocarse en esta sección, se busca profundizar en la regulación y aplicación de las normativas laborales que rigen la relación entre trabajadores y empleados, al tiempo que se abordan las implicaciones de la seguridad social para garantizar condiciones laborales justas y seguras.

Contrato de Trabajo

El contrato de trabajo, definido en el Código Sustantivo del Trabajo, es aquel por el cual una persona natural se compromete a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de la segunda parte ya cambio de una remuneración. Para que exista un contrato de trabajo, es necesario que se cumplan tres elementos esenciales:

a) La ejecución personal del trabajo por parte del trabajador.

b) La continua subordinación o dependencia del trabajador con respecto al empleador, que le permite al empleador dar órdenes en cualquier momento sobre la forma, el tiempo o la cantidad de trabajo, y establecer reglamentos. Esta subordinación debe mantenerse durante toda la duración del contrato, sin menoscabar la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de acuerdo con los tratados o convenios internacionales que el país haya suscrito sobre derechos humanos laborales. c) La provisión de un salario como compensación por los servicios prestados. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 2) Obligaciones

Especiales del Empleador

El Código Sustantivo del Trabajo establece una serie de obligaciones especiales que recaen sobre los permisos para garantizar un ambiente laboral justo y seguro. Estas obligaciones incluyen:

Poner a disposición de los trabajadores, a menos que se acuerde lo contrario, las herramientas adecuadas y las materias primas necesarias para realizar sus trabajos. Suministrar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, garantizando la seguridad y la salud de los empleados. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 12)

Proporcionar inmediata atención de primeros auxiliares en caso de accidente o enfermedad. En establecimientos con más de diez (10) trabajadores, se deben mantener los recursos necesarios de acuerdo con las regulaciones de las autoridades sanitarias. Pagar la remuneración acordada en las condiciones, períodos y lugares establecidos. Respetar la dignidad personal de los trabajadores, sus creencias y sentimientos.

Conceder licencias a los trabajadores para ejercer su derecho al voto, ocupar cargos oficiales temporales de aceptación forzosa, en caso de calamidad doméstica grave debidamente comprobada. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 51). Proporcionar a los trabajadores, una solicitud de estos y al finalizar el contrato, una

certificación que incluya la duración del servicio, la naturaleza de la labor y el salario devengado. Además, si el trabajador lo solicita, se debe realizar un examen médico y proporcionar una certificación relacionada con su estado de salud, si se sometió a un examen médico al ingresar o durante su empleo. Se considera que el trabajador evade, dificulta o demora el examen si no se presenta al médico correspondiente dentro de los cinco (5) días posteriores a su retiro, a pesar de haber recibido la orden correspondiente. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 113).

> Cumplir con el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes Conceder una licencia remunerada por luto de cinco (05) días hábiles al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente, o de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad, primer grado de afinidad y primer grado civil, independientemente de la modalidad de contratación o vínculo laboral. Conceder a la trabajadora embarazada la licencia remunerada estipulada en el numeral 1 del artículo 236 del Código Sustantivo del Trabajo. Esta licencia debe comenzar a disfrutarse obligatoriamente una (1) semana antes o dos semanas antes de la fecha probable de parto, según lo decida la futura madre según el certificado médico mencionado en el numeral 3 del artículo 236. Es fundamental destacar que estas obligaciones están en plena consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo, asegurando que los derechos y deberes de los procedimientos se ajusten a la ley. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 113)

Obligaciones Especiales del Trabajador

El Código Sustantivo del Trabajo establece obligaciones especiales que recaen sobre los trabajadores para asegurar un ambiente laboral adecuado. Estas obligaciones incluyen:

Realizar la labor en los términos acordados, observar las disposiciones del reglamento y seguir las órdenes e instrucciones dadas por el empleador o sus representantes, según la jerarquía establecida. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág.13). No divulgar información relacionada con su trabajo a terceros, a menos que cuente con la autorización expresa para cada caso o exista una orden judicial, excepto en casos de denuncia de delitos comunes o violaciones al contrato o las leyes laborales ante las autoridades competentes. Mantenga en buen estado, salvo el desgaste natural,

los instrumentos y utensilios proporcionados por el empleador, así como las materias primas restantes. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 13). Actuar con ética en las relaciones con superiores y compañeros de trabajo. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que considere pertinentes para evitar daños o perjuicios. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 13). Brindar su colaboración en casos de siniestros o riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas o bienes de la organización o establecimiento. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 13). Seguir con diligencia y cuidado las instrucciones y precauciones para prevenir accidentes o enfermedades profesionales. En el caso de una trabajadora embarazada, comenzará a disfrutar de la licencia remunerada mencionada en el numeral 1 del artículo 236, al menos una semana antes de la fecha probable de parto. (Código Sustantivo del trabajo, 2011 Pág. 13)

DOFA

Según Dyson (2004), el análisis DOFA tiene sus orígenes en los años sesenta (Learned, 1965) y es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). El análisis DOFA es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas *et al.*, 2003; Kotler, 1988; Kurtilia *et al.*, 2000; Stewart *et al.*, 2002)

Por medio de la matriz DOFA muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro (Kangas *et al.*, 2003). Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado (Houben *et al.*, 1999). Con los factores mencionados, los gerentes pueden determinar cuatro tipos

de estrategias: de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas, y de debilidades y amenazas (Weihrich, 1982). Las estrategias se almacenan en la matriz DOFA como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2: Fases de la DOFA

	FORTALEZAS (F) **Lista de fortalezas**	**DEBILIDADES (D)** **Lista de debilidades**
OPORTUNIDADES (O) **Lista oportunidades**	Estrategias F-O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias D-O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A) **Lista de amenazas**	Estrategias F-A Usar las fortalezas para evitar amanezas	Estrategias D-A Reducir las debilidades y evitar las amenazas

***Fuente**: Dyson, 2004; David, 1997; Weihrich, (1982)*

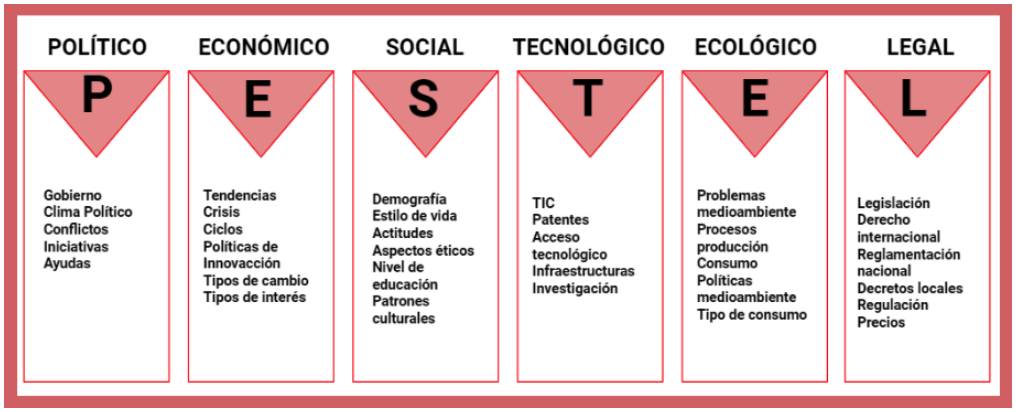
La Matriz DOFA, es una herramienta administrativa generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica (Pag 3). Consiste en calificaciones que hacen un diagnóstico con las variables: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Usando fortalezas para aprovechar las oportunidades (F.O), fortalezas para evitar las amenazas (F.A), vencer las debilidades aprovechando las oportunidades (D.O) y reducir las debilidades evitando las amenazas (D.A). Teniendo en cuenta esta matriz se plantearon estrategias utilizadas para los planes de mejoramiento. Los cuales permiten a su vez determinar áreas críticas y así poder priorizar las actividades a realizar a través de un proceso de semaforización (Pag 5).

Matriz PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de marketing que analiza el entorno macroeconómico externo a una empresa. Su origen formal se remonta a 1986, fecha de publicación del ensayo “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, elaborado

por dos expertos en gestión empresarial, Liam Fahey y V. K. Narayanan. (2021). Su acrónimo es **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales, **T**ecnológicos, **E**cológicos y **L**egales.

Ilustración 3: Análisis de Matriz Pestel



Fuente: EBAC (2022)

La utilización de esta matriz proporciona una herramienta estratégica para la anticipación y gestión proactiva de futuros inciertos, permitiendo a las organizaciones prepararse adecuadamente y capitalizar oportunidades emergentes para mitigar riesgos y minimizar impactos adversos. Además, facilita la formulación de las preguntas pertinentes en diversas áreas, lo que resulta fundamental tanto para empresas de gran envergadura como para aquellas de menor escala. Esta metodología es especialmente valiosa en la identificación y evaluación de factores críticos relevantes en la implementación o investigación de temáticas específicas, permitiendo así una toma de decisiones fundamentada y orientada hacia resultados óptimos.

Competitividad

Michael Porter fue uno de los pioneros en torno al concepto de competitividad establece:

> La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino solido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad (Porter, 1990). (p.4)

Con esta afirmación se puede destacar que la competitividad de un país se mide por la capacidad de mantener y aumentar la participación en los mercado internacionales, destacando también que si es exitosa la participación en los mercados internacionales de ese mismo modo debe aumentar la calidad de vida de la población, es por esto que se toma como factor fundamental la relación entre la productividad y la competitividad ya que al ofrecer mayores bienes y servicios se aumenta la calidad y el valor competitivo. La evaluación de la competitividad de una nación se basa en su capacidad para preservar y ampliar su presencia en los mercados globales. Es fundamental subrayar que el éxito en estos mercados debe estar vinculado a mejoras en la calidad de vida de la población. En este marco, la conexión entre la productividad y la competitividad se vuelve significativa. En resumen, el incremento en la oferta de bienes y servicios juega un papel crucial al elevar tanto la calidad como el valor competitivo.

En el ámbito de las investigaciones y contribuciones de Michael Porter, se destaca el "Modelo de Competitividad Ampliada de Porter" (1979), también reconocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este método permite examinar externamente a la empresa al proponer cinco factores que afectan la rentabilidad, abordando aspectos como precios, costos y requisitos de inversión. Es relevante subrayar los contextos que rodean a la empresa: el macroeconómico y el microeconómico, correspondientes a los entornos externo e interno, respectivamente, y que ejercen un impacto considerable en la organización.

Según (Baena et al., 2003):

> Existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento

> estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. (p.2)

El modelo de Porter (1979) establece:

- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de posibles productos sustitutos
- Poder de la negociación de los proveedores.

Dicho esto, la competitividad laboral se refiere a la capacidad de los trabajadores, las organizaciones y los países para mantener y mejorar su posición en el mercado laboral. Se deben involucrar habilidades, productividad, eficiencia y adaptabilidad tanto.

Para llevar a cabo la competitividad laboral los siguientes son aspectos relevantes:

- Habilidades y Capacidades Individuales: En donde colaboradores suelen poseer habilidades técnicas, profesionales y sociales. Adicional la educación y la formación continua son componentes esenciales.
- Innovación y Adaptabilidad: Las empresas y el equipo de trabajo son capaces de adaptarse a los cambios que aparecen a diario en el entorno laboral y además se adaptan a las nuevas tecnologías e innovaciones. Se debe contar con una gran capacidad de anticiparse y responder de manera eficiente a las tendencias del mercado.
- Desarrollo de Talento Humano: La gestión efectiva del talento humano, incluye la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, para mejorar la competitividad laboral a nivel organizacional ya que esto es un punto clave.

Es importante brindar eficiencia con respecto a la prestación de servicios ya que es un factor clave dentro de la competitividad empresarial. La optimización de procesos y la mejora continua se pueden considerar como un valor agregado. La competitividad laboral no solo se aplica de manera individual, sino también a nivel empresarial y nacional. Las estrategias para mejorar la competitividad laboral abarcan desde el desarrollo de habilidades hasta la implementación de políticas laborales y económicas que fomenten un ambiente adecuado para el crecimiento y la prosperidad.

Según lo afirma Medina & Naranjo (2014):

> "Bajo un concepto amplio, se pude afirmar que la competitividad incluye las fortalezas y debilidades que definen las capacidades locales y regionales de desarrollo; incluye, además la relación entre gobiernos, instituciones y empresas para la generación de condiciones que propicien el desarrollo sostenido, sostenible y competitivo". (p.26)

Citado por Garces et al (2019) Se comprende que no existen restricciones respecto a la eficiencia económica, adicionalmente se consideran elementos culturales y sociales. La relación entre el gobierno y las organizaciones se establece como un factor importante para la creación de un entorno propicio que favorece el ámbito de competitividad. La competitividad, busca la obtención de ventajas comerciales, involucrando la definición de condiciones propicias que aporten al desarrollo y crecimiento continuo de la organización y el equipo de trabajo.

Marco Legal

Legislación laboral

La finalidad primordial de esta normativa laboral radica en instituir un marco regulatorio y mecanismos de supervisión que permitan la regulación y control de las actividades de los movimientos obreros. Además, busca la creación de los derechos a los cuales los colaboradores pertenecientes a las entidades, cuyas reivindicaciones han sido promovidas por individuos vinculados al sector industrial desde los inicios del siglo XX, puedan acceder de manera debidamente estructurada y protegida. En este contexto, se lleva a cabo un análisis del panorama político general durante el periodo gubernamental del señor Alfonso López Pumarejo

Según la investigación realizada por Lozano,2018 se menciona que:

> "La necesidad de competir a nivel empresarial en el mundo globalizado ha inducido a los gobiernos a actualizar las normas laborales para que los empleadores y los empleados logren acordar las condiciones de su relación de trabajo y consigan ser más competitivos" (p.2)

Actualmente en las organizaciones el bienestar de su equipo de trabajo representa un papel muy importante, porque se busca que las normas o leyes establecidas traiga beneficios mutuos. Así mismo, la competitividad en el ámbito empresarial ha hecho que el gobierno modernice las normas laborales; teniendo como objetivo establecer condiciones laborales que ayuden a tener impactos positivos en la organización.

Para poder lograr este equilibrio, se podría mencionar que la competencia global sugiere a las empresas adaptarse a los cambios del entorno. Las organizaciones deben contar con una actualización normativa que corresponda a las modificaciones de las leyes laborales. Todo esto con el fin de ser más competitivos en el ámbito empresarial, generando eficiencia y adaptación en el mercado global.

Articulación de sindicatos laborales

Mediante la institución de sindicatos laborales, se persigue la representación y defensa de los derechos colectivos, el bienestar y las condiciones laborales de los colaboradores en cualquier entidad organizativa. Estos sindicatos se establecen como entidades encargadas de asegurar el respeto a las leyes laborales vigentes, proporcionando, además, información pertinente a los colaboradores en relación con las actividades desarrolladas en la organización. Cabe destacar que el alcance y la operatividad de los sindicatos están directamente vinculados a la normativa laboral específica de cada jurisdicción.

Según lo relaciona en la investigación Yanes & Noroño (2022) se explica que:

> El contexto en América Latina en medio de los conflictos sociales generados en algunos países incluyendo Colombia se refleja la problemática que agobia a los trabajadores en asuntos laborales, las organizaciones sindicales no bajan la guardia como los máximos representantes unidos en una sola voz por los trabajadores a través de las herramientas establecidas contra el capitalismo salvaje inducido por el sistema de globalización. (p.14)

Las entidades sindicales contemporáneas tienen una significativa responsabilidad al desempeñar un papel directo en la administración del respeto de asuntos laborales. Dicha responsabilidad deriva de su función como representantes legales y legítimos de los intereses de los individuos que conforman la estructura organizativa.

También Yanes & Noroño (2022) explican un poco la actualidad en Colombia:

> Ante esta situación, en Colombia el panorama no es diferente, las condiciones impuestas por el proceso de globalización manifiestan afán de expansión comercial y competencia a través del sistema capitalista regido por elites del mercado, han generado que los sindicatos afronten modificaciones en el que queda limitada su participación. (p.14)

En la actualidad, la participación de los sindicatos laborales se ha visto restringida como resultado de la expansión comercial y la intensificación de la competencia laboral que caracterizan el entorno organizacional. Los sindicatos se han visto forzados a abordar desafíos significativos con el fin de preservar su relevancia y continuar ejerciendo su función de tutela de los derechos laborales.

Segunda Reforma al CST Ley 50 de 1990 Ley 1429 de 2010

En las reformas legislativas efectuadas en Colombia, se destaca la relevancia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entidad de vital importancia en la promoción del trabajo decente y la resolución de conflictos laborales a escala global, constituida en el año 1919. La OIT persigue la integración de los actores clave en el ámbito laboral, como lo son: los colaboradores, las organizaciones y los gobiernos.

El objetivo primordial de la OIT consiste en abordar las necesidades tanto de las organizaciones como de los colaboradores. En este sentido, se establecen normativas laborales respaldadas por la promulgación de leyes o decretos, consolidando así un marco normativo que busca garantizar condiciones laborales equitativas y satisfactorias para ambas partes involucradas.

Creación Min Trabajo 1938

La ley 96 de 1938

A finales de la década de 1930 se crea Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social,

Con la ley 96 de 1938, expedida por el Congreso de la República de Colombia, con la finalidad específica de asegurar los derechos laborales y sociales en el territorio colombiano. Esta legislación fue sancionada a finales del periodo presidencial del presidente Alfonso López Pumarejo, es también conocida "Ley Pumarejo", la ley

incluye disposiciones relacionadas con la jornada laboral, condiciones de trabajo, seguridad social y la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores. Asimismo, la ley aborda temas vinculados a la negociación colectiva y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de las empresas.

Días Festivos 1983

Ley 51 de 1983 establece el tema de los días festivos durante los cuales los trabajadores, tanto del sector público como del privado, tienen derecho a un periodo de descanso remunerado, detalla los criterios para la remuneración de los trabajadores durante estos días festivos, y modifica el artículo 177 del Código Sustantivo del Trabajo.

Esta ley sin duda marco un gran avance en el tema laboral en Colombia reconociendo la remuneración en estos días de disfrute y de descanso de los trabajadores.

Ley 1846 de 2017 Horario nocturno

Ley 1846 de 2017 consiste en la modificación del artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo (CST), e introdujo ajustes en las regulaciones relacionadas con la jornada laboral., dado que establece específicamente la jornada diurna desde las 6:00 a.m. hasta las 9:00 p.m., mientras que la jornada nocturna va desde las 9:00 p.m. hasta las 6:00 a.m. Adicionalmente, se promulga una jornada laboral semanal de 48 horas.

Es relevante destacar que esta normativa ha implicado un cambio de importancia al definir la jornada laboral de manera más alineada con las dinámicas actuales del mercado laboral. Este enfoque busca proporcionar mayor flexibilidad en la organización de los horarios de trabajo. Asimismo, reitera que la supervisión y aplicación de estas disposiciones está a cargo del Ministerio de Trabajo.

Método

La metodología de investigación es un componente fundamental en cualquier proceso de investigación, ya que proporciona las herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo un estudio de manera sistemática y rigurosa (Hernández-Sampieri et al., 2014; Kumar, 2011). Existen diferentes tipos de metodologías de investigación, cada una con sus propias técnicas y enfoques.

Tipos de metodologías de investigación

Investigación cuantitativa: Se basa en el análisis de datos numéricos y estadísticos para probar hipótesis, hacer mediciones y establecer relaciones causales entre variables (Creswell y Creswell, 2018; Punch, 2014). Algunas técnicas utilizadas en este tipo de investigación son las encuestas, experimentos y análisis de datos.

Investigación cualitativa: Se enfoca en la comprensión profunda de fenómenos sociales, experiencias humanas y significados desde la perspectiva de los participantes (Leedy y Ormrod, 2016). Algunas técnicas utilizadas son las entrevistas, observación participante, grupos focales y análisis de documentos.

Investigación mixta: Combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio, aprovechando las fortalezas de ambos enfoques para obtener una comprensión más completa del fenómeno investigado (Creswell y Creswell, 2018).

Técnicas de investigación

Observación: Implica la observación sistemática y el registro de comportamientos, eventos o situaciones en su entorno natural (Kothari, 2004).

Encuestas: Consisten en la recopilación de datos a través de cuestionarios o entrevistas estructuradas con una muestra representativa de la población objetivo (Salkind, 2010).

Experimentos: Involucran la manipulación de variables independientes y el control de variables extrañas para observar los efectos en las variables dependientes (Walliman, 2017).

Análisis de contenido: Se utiliza para analizar e interpretar de manera sistemática el contenido de diversos materiales, como documentos, transcripciones o medios de comunicación (Yin, 2018).

Grupos focales: Consisten en discusiones guiadas con un pequeño grupo de participantes para explorar sus percepciones, actitudes y experiencias sobre un tema específico (Salkind, 2010).

Clasificación de la investigación

Investigación exploratoria: Se utiliza para obtener una comprensión preliminar de un fenómeno o problema poco estudiado, y generar ideas o hipótesis para investigaciones futuras (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Investigación descriptiva: Tiene como objetivo describir características, comportamientos o situaciones de una población o fenómeno específico (Kothari, 2004).

Investigación correlacional: Examina la relación o asociación entre dos o más variables sin establecer una relación causal (Leedy y Ormrod, 2016).

Investigación explicativa: Busca encontrar las causas o razones que explican un fenómeno o problema, estableciendo relaciones causales entre variables (Punch, 2014).

Investigación aplicada: Se enfoca en resolver problemas prácticos y generar conocimiento útil para mejorar productos, procesos o situaciones específicas (Walliman, 2017).

La elección de la metodología de investigación apropiada dependerá del problema de investigación, los objetivos del estudio, los recursos disponibles y las características del fenómeno a investigar (Creswell y Creswell, 2018). Es importante seguir un enfoque riguroso y sistemático para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Con base en la información suministrada el equipo investigador del presente proyecto, tomando en cuenta el fenómeno de estudio administrativo, decide aplicar un método de investigación mixta (Cuantitativa y cualitativa), no experimental, ni probabilística, que toma en cuenta una técnica de investigación de encuesta de clasificación exploratoria - descriptiva. Para ello el proyecto establece 4 fases o etapas que describe el proceso metódico que da respuesta a la pregunta de investigación.

Fase I. Diagnóstico

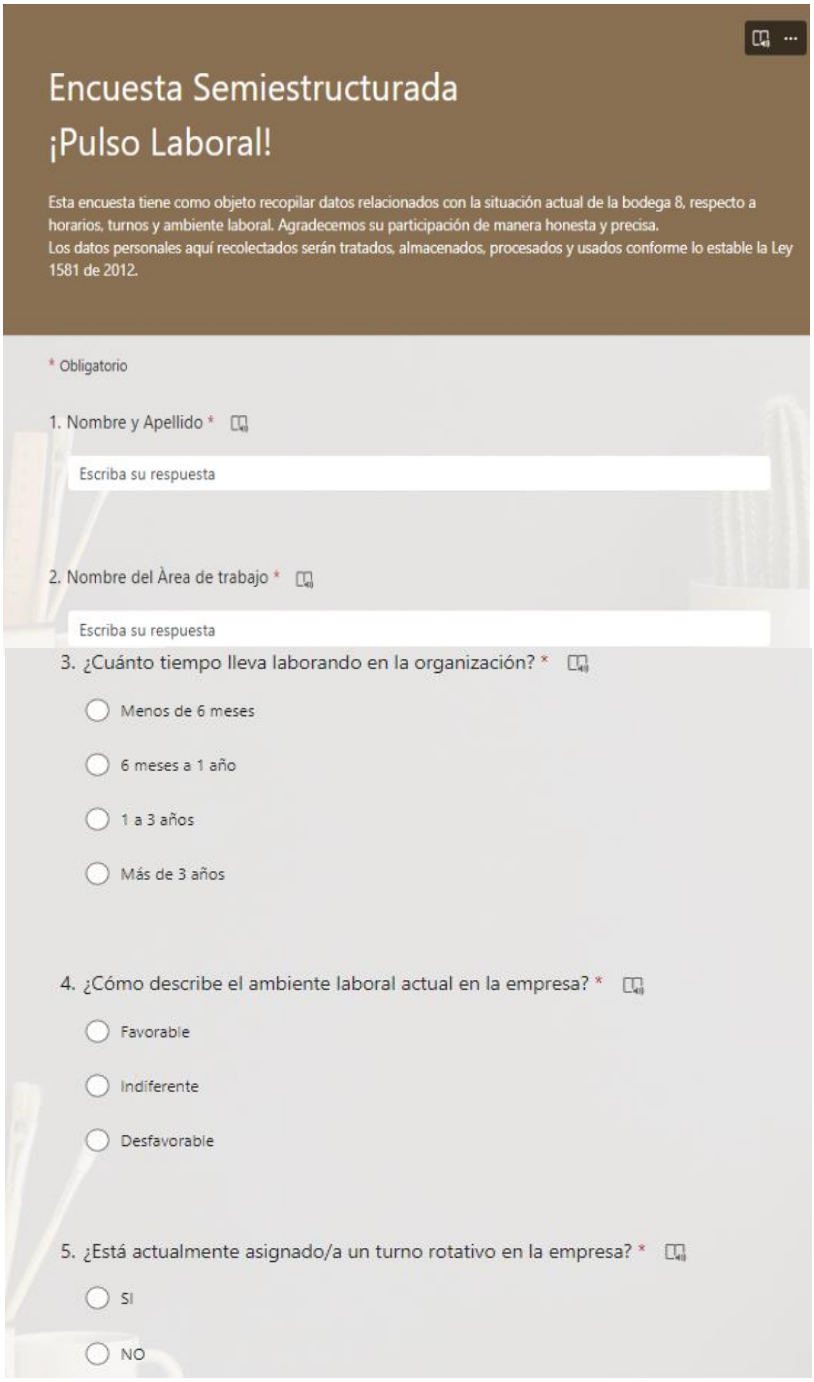
En la actualidad la organización Solistica presenta falencias en la ejecución de la reducción de jornada laboral, que entró en vigor en julio de 2023. Esta situación impacta directamente en aspectos como el clima laboral, la carga de trabajo y la eficacia de los procesos asignados a cada colaborador dentro del equipo operativo en la bodega ocho.

Según los datos recopilados, el equipo investigador se reúne con el propósito de llevar a cabo el proceso metodológico que permita efectuar el diagnóstico de los procesos dentro de la organización Solistica, vinculados a la implementación de turnos en la jornada laboral.

Para esto se propone la aplicación de una encuesta semiestructurada compuesta por 14 preguntas, que arroja datos cuantitativos, lo que facilita el análisis de la situación actual y la evaluación del manejo de horarios laborales en la organización. Las preguntas de la encuesta serán de selección múltiple con única respuesta. En la ilustración 4 se presenta el formato tipo encuesta propuesto por equipo investigador, es

importante resaltar que debido a la dinámica de los turnos de los colaboradores de la organización y la practicidad en la aplicación del instrumento de diagnóstico se decide elaborar en el formato forms de Microsoft.

Ilustración 4: Encuesta Semi – Estructurada



6. En este momento ¿Está de acuerdo con el horario laboral en el que está trabajando? *
   - SI
   - NO

7. ¿Cómo describiría su carga de labor actual? *
   - Ligera
   - Moderada
   - Pesada

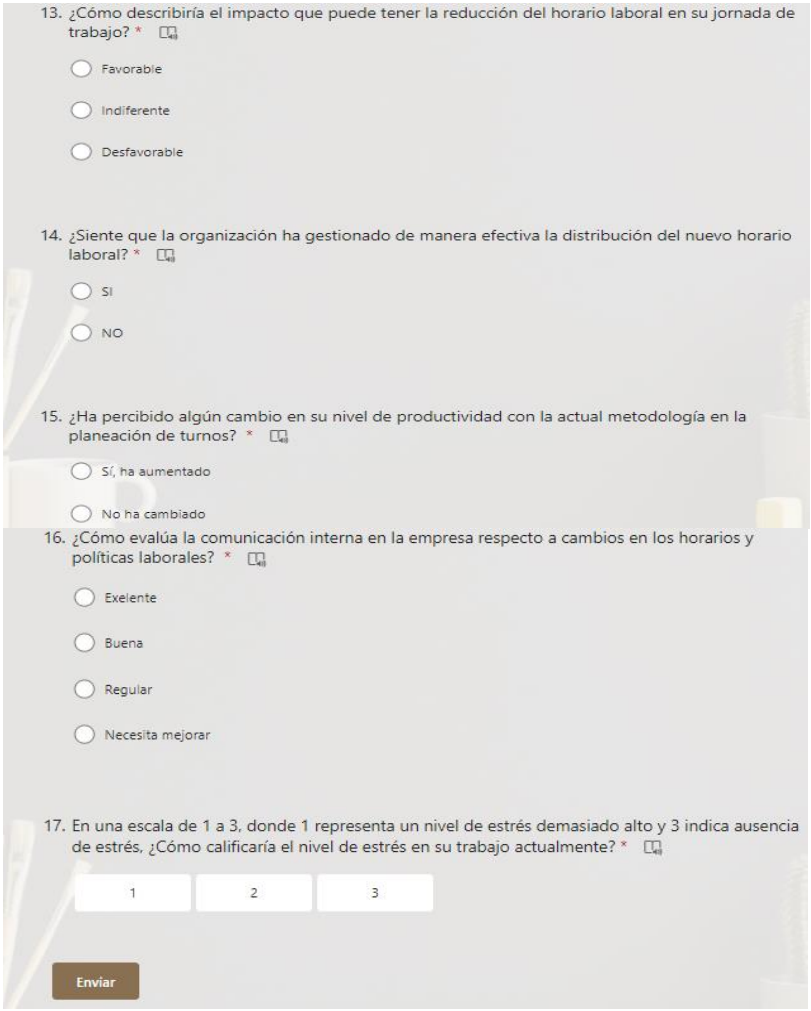
8. ¿Está familiarizado con la Ley 2101 de 2021, que establece la reducción gradual de la jornada laboral en Colombia? *
   - SI
   - NO

9. ¿La organización está implementando acciones en la reducción de su jornada laboral como lo establece en la Ley 2101 de 2021? *
   - SI
   - NO

10. ¿Considera que la organización ha comunicado de forma clara y transparente el proyecto de reducción de la jornada laboral (Ley 2101 de 2021)? *
    - SI
    - NO

11. ¿Está a favor de una reducción de la jornada laboral, aunque implique ajustes en la distribución de tareas? *
    - SI
    - NO

12. ¿Considera que, con la implementación de un nuevo horario laboral, permitiría cumplir con las responsabilidades laborales de manera adecuada? *
    - SI
    - NO



Fuente: *Elaboración propia*

Para iniciar el proceso de formulación de la encuesta semiestructurada, el equipo investigador toma como base los objetivos y preguntas que se busca responder con la encuesta. Esto servirá como brújula para guiar todo el proceso. Luego, se identifica y caracteriza cuidadosamente a la población a la que se dirigirá la encuesta, considerando aspectos como edad, género, ubicación geográfica, entre otros relevantes para el estudio. Una vez definidos estos elementos clave, se procede al diseño de las preguntas. Aquí se combinan preguntas de opción múltiple, escalas, con preguntas cerradas que permitan a los participantes brindar información más detallada. La redacción de las preguntas se da utilizando un lenguaje claro, conciso y adecuado para la población objetivo, evitando sesgos o ambigüedades.

Durante este proceso el equipo organiza las preguntas en una secuencia lógica, agrupándolas por temas afines. Iniciando con preguntas generales e ir avanzando gradualmente hacia las más específicas y complejas. Otra de las características que se toma en cuenta es que antes de aplicar la encuesta es indispensable realizar una prueba piloto con un pequeño grupo para identificar y corregir cualquier aspecto confuso o problemático, esto en el caso de aplicarla a la organización Solistica

Al momento de aplicar la encuesta, se obtiene el consentimiento informado de los participantes, explicándoles con transparencia los objetivos del estudio, la confidencialidad de sus respuestas y el uso que se dará a la información recolectada.

Durante la aplicación de la encuesta semiestructurada, se permitirá a los participantes proporcionar respuestas concisas y ampliar su información cuando lo consideren necesario. Posteriormente, se analizarán los datos cuantitativos obtenidos de las preguntas cerradas mediante métodos estadísticos, mientras que los datos cualitativos de las preguntas abiertas se examinarán a través de un riguroso análisis de contenido. Finalmente, se interpretarán los resultados a la luz de los objetivos de investigación planteados inicialmente, extrayendo conclusiones valiosas y generando conocimiento relevante para el área de estudio.

Las encuestas semiestructuradas son una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan mejorar la planeación de turnos del personal de manera eficiente y efectiva; ya que combinan flexibilidad y consistencia en la recopilación de información. Todo esto para generar un análisis profundo y tomar decisiones basadas en los resultados. Las características anteriormente mencionadas hacen ver que las encuestas semiestructuradas son la opción más efectiva y recomendable para recopilar

información en las organizaciones. A continuación, se relacionan algunas de las ventajas y características más relevantes de esta herramienta:

Ventajas:

- Recopilación de datos objetivos y estandarizados.
- Facilidad de análisis y comparación de respuestas.
- Eficiencia en la recopilación de datos a través de plataformas online (forms).
- Identificación de necesidades y preferencias del personal.

Características administrativas:

- Flexibilidad en las preguntas: abiertas y cerradas.
- Comunicación transparente sobre la encuesta.
- Análisis y acción sobre los resultados para mejorar la implementación de turnos dentro del horario laboral.

Beneficios:

- Mejora en la satisfacción laboral y la retención de colaboradores.
- Mayor eficiencia operativa en la gestión de turnos.
- Toma de decisiones basada en datos y necesidades del personal.

Fase II. Análisis De Datos

El equipo investigador se reúne para analizar con base en los resultados de la encuesta semiestructurada, que consta de 14 preguntas cerradas que permiten obtener datos cuantitativos, es importante resaltar que esta metodología permite analizar la situación problema objeto de esta investigación.

Los datos cuantitativos son apropiados para realizar un análisis estadístico, esta característica facilita la identificación de tendencias, patrones y relaciones entre

variables, lo que resulta fundamental para comprender el comportamiento de los empleados en relación con sus horarios laborales.

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos, se proponen dos herramientas: gráficos y una matriz descriptiva. Los gráficos permitirán visualizar de manera clara de las tendencias y distribuciones de las respuestas, mientras que la matriz descriptiva ofrecerá una visión general de los principales hallazgos, destacando las características más relevantes de los datos recopilados.

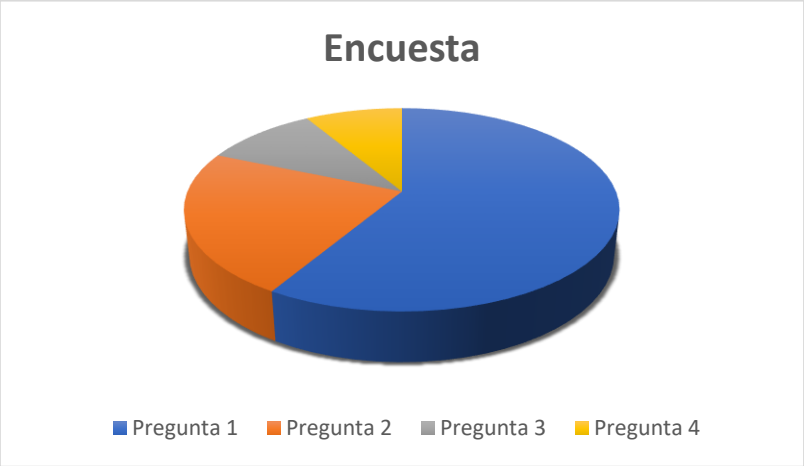
Gráficos

Según UNIR - Universidad Internacional de La Rioja (2022) afirma:

> Los gráficos estadísticos son potentes herramientas para la visualización de datos que permiten representar de manera accesible información compleja. Consiguen presentar la información al usuario o el lector de manera clara y precisa, facilitando la comparación y la comprensión de la evolución de distintas variables. (p.1)

Los gráficos son de suma importancia para cualquier análisis de datos, ya que proporcionan de manera clara, concisa y comprensible la información objeto de investigación, permitiendo extraer y analizar las variables más relevantes. Es importante mencionar que los gráficos serán el resultado de un proceso analítico obtenido de la cuantificación de las preguntas generadas en el diagnóstico. Por tal motivo, los resultados generados en esta fase metodológica son de orden cuantitativo descriptivo. Para el análisis propuesto, se emplearán gráficos circulares con el fin de evidenciar los factores críticos relacionados con el manejo de turnos y jornada laboral en la empresa Solistica.

Gráfico 1:Referencia gráficos circulares



***Fuente**: Elaboración propia*

El análisis de la recopilación de datos por medio de la encuesta semiestructurada tiene como propósito, en primera medida entender la situación actual en diferentes aspectos de su operación, como el ambiente laboral, la percepción de los colaboradores sobre políticas y procedimientos, y la efectividad de las prácticas de gestión, como segunda medida, identificar oportunidades de mejora relacionados con la comunicación interna, la gestión del horario laboral, la carga de trabajo, el ambiente laboral, productividad, entre otros aspectos.

Los datos recopilados debidamente analizados, permite tener una visión amplia del contexto de la empresa en cuanto al manejo actual de la implementación de la reducción de la jornada laboral permitiendo evaluar su impacto y efectividad desde la perspectiva de los colaboradores. De la misma forma proporcionan una base objetiva para la toma de decisiones. Al tener información cuantitativa sobre la percepción de los colaboradores, se pueden tomar decisiones más informadas y orientadas hacia posibles soluciones, de igual forma puede afianzar la confianza y el compromiso de los colaboradores al demostrarse que la empresa valora sus opiniones y está interesada en

mejorar su experiencia laboral, creando así mayor sentido de pertenencia y satisfacción en el lugar de trabajo.

Matriz descriptiva

El equipo Investigador, basándose en los resultados de la encuesta y tras analizar las variables más críticas identificadas mediante los gráficos, procede a representar estas variables en una matriz. Este paso permitirá un análisis más profundo de la relación y conexión con el problema planteado en la investigación. Además, se llevará a cabo un análisis de la correlación entre las variables resultantes de la encuesta y aquellas obtenidas en la matriz DOFA, con el objetivo de obtener una visión más completa y detallada del proceso de planeación de turnos operativos en la organización Solistica.

La matriz está compuesta principalmente por cuatro columnas con sus respectivos encabezados (Variable, Descripción de la variable, Variable DOFA, Descripción de la Variable DOFA), y contendrá filas específicas que dependerán de las variables definidas como críticas, tal como se evidencia en la ilustración 6.

Ilustración 5: Referencia matriz descriptiva

Variable	Descripción de la variable	Variable DOFA	Descripción Variable DOFA
Planeación de turnos			
Percepción de productividad			
Clima laboral			
Cumplimiento de tareas y/o actividades			
Falta de Comunicación			
Satisfacción laboral			

Fuente: *Elaboración propia*

Fase III. Diseño estratégico

Una vez analizadas las variables de los resultados de la encuesta aplicada en el diagnóstico y con relación al análisis de resultados, el equipo investigador propone a la organización Solistica diseñar una metodología de programación de turnos que le permita aumentar la productividad y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores. El presente documento propone una metodología basada en un modelo analítico a partir de la interfaz de Microsoft Excel; considerando variables claves como la intensidad horaria, el nombre del colaborador, los días de la semana, las actividades realizadas, tiempo de ejecución, tiempos planeados y ejecutados con el fin de lograr un balance óptimo entre la carga laboral, la satisfacción del personal y la productividad operativa. El modelo de programación de turnos es una herramienta que permite organizar y visualizar los horarios de trabajo de los empleados en función de las diversas variables.

La gestión de turnos dentro de la planificación operativa de una organización implica asignar horarios de trabajo de manera equitativa y eficiente, teniendo en cuenta las necesidades del negocio y creando un ambiente ameno y justo para el personal operativo, dado que existe una relación directa entre la productividad y la satisfacción laboral, para Fritzsche y Parrish (2005) “La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (p.5)”, los empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos y productivos, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional. La herramienta permite gestionar los horarios de trabajo de manera integral, garantizando una cobertura óptima sin comprometer la calidad del trabajo ni la satisfacción del personal.

El objetivo de esta herramienta es integrar la filosofía de la organización con la presente propuesta metodológica, la planificación y proyección laboral, rectificando la

responsabilidad de los líderes del proceso para llevar a cabo esta tarea. De esta manera, se busca alinear los requerimientos de producción con las necesidades del personal, asegurando una distribución eficiente de los recursos humanos.

La propuesta metodológica se basa en la planificación empresarial de turnos operativos, considerando los requisitos de producción y los derechos laborales actuales establecidos por la Ley 2101. Esto implica revisar el comportamiento de la carga de trabajo, los tiempos de descanso y las condiciones laborales, con el fin de garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Fase IV Socialización resultados

En esta fase, el equipo investigador se enfoca en la socialización de los resultados encontrados durante el proceso de investigación dentro de la organización. Para ello, utilizarán la plataforma Teams para interactuar con los líderes encargados de la planificación operativa de los turnos. El propósito principal es que la organización pueda identificar y comprender los hallazgos de la investigación, con el fin de contribuir a su productividad. Asimismo, se busca que la organización considere la propuesta desarrollada por los investigadores para mejorar o cumplir con las operaciones de los turnos.

En esta socialización, se espera que los líderes operativos puedan analizar los resultados presentados y evaluar cómo se pueden implementar en la práctica. Esta interacción facilitará una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades identificados, permitiendo así que la organización tome decisiones informadas y efectivas para optimizar sus procesos operativos y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.

Resultados

En el presente capítulo el equipo investigador describe de los hallazgos obtenidos en el proceso investigativo. Se realiza un análisis de la información recopilada a través de la encuesta y la aplicación de una matriz que refleja los puntos críticos del diagnóstico, el planteamiento de una herramienta que permite optimizar y mejorar la programación operativa de los turnos y la correcta aplicación de la ley 2101 de 2021. basándose en los resultados obtenidos se realiza la divulgación y comunicación de la propuesta con el objetivo de ofrecer soluciones prácticas y eficaces para mejorar la eficiencia de la bodega número 8.

Resultados de la Fase I y II

Con relación a la encuesta, se obtuvo una participación de 23 colaboradores que forman parte del proceso de almacenamiento de la bodega número 8 de la organización Solistica, los colaboradores participaron activamente en el proceso de respuesta a la encuesta, se identificó que existe una serie de dificultes y acciones por mejorar de manera generalizada entre los colaboradores respecto a la distribución actual de horarios con relación a la carga laboral, esto se evidencia a través de los indicadores generados en los gráficos presentes en la investigación; es importante mencionar que estos 23 colaboradores diligenciaron la encuesta de manera activa e independiente sin que el equipo investigador influyera en la decisión de su respuesta. Los resultados obtenidos se conocen de manera detallada.

Los resultados numéricos en la imagen de los gráficos corresponden a la cantidad de personas que eligieron la opción de respuesta.

Pregunta 1.

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?

Gráfico 2: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Menos de 6 meses	22%
6 meses a 1 año	26%
1 a 3 años	9%
Más de 3 años	43%

***Fuente**: Elaboración propia*

En promedio la rotación de la organización no es alta, según la encuesta con un porcentaje del 43% se evidencia que los colaboradores tienden a durar en la organización más de 3 años, esto demuestra una permanencia en la organización y una estabilidad laboral considerable. Esto se asocia a la satisfacción laboral y el compromiso de las organizaciones que puede reducir la rotación de los colaboradores,

Pregunta 2.

¿Cómo describe el ambiente laboral actual en la empresa?

Gráfico 3: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Favorable	26%
Indiferente	26%
Desfavorable	48%

***Fuente**: Elaboración propia*

Los colaboradores encuestados en un 48% describen que el ambiente laboral de la organización es desfavorable, esta percepción puede estar influenciada por varios factores, como la falta de comunicación, la falta de reconocimiento, la carga de trabajo excesiva que puede causar estrés, la ausencia de una cultura organizacional que priorice el bienestar de los colaboradores y el respeto.

Según señala Brunet, 2011

> El ambiente laboral es el medio físico y humano en el que se lleva a cabo la jornada laboral que se encuentra íntimamente relacionada con el trabajo, la productividad, creatividad, competitividad y el alcance de las metas propuestas por la organización, pues un buen ambiente laboral servirá para potenciar el funcionamiento efectivo de la organización. (p.26).

Dado que el ambiente laboral es un factor importante en el rendimiento y la sostenibilidad organizacional, reconocer y mantener un ambiente positivo no solo beneficia a los colaboradores, sino que también contribuye al éxito de la organización.

Pregunta 3.

¿Está actualmente asignado/a un turno rotativo en la empresa?

Gráfico 4: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	9%
No	91%

***Fuente**: Elaboración propia*

Los colaboradores de la bodega 8 de Solistica actualmente se encuentran asignados a un turno fijo de ocho de la mañana a seis de la tarde, con espacio de 20 minutos de break y una hora de almuerzo, por esta razón la gráfica se inclina a la respuesta negativa con un porcentaje del 91% de las personas encuestadas.

Pregunta 4.

En este momento ¿Está de acuerdo con el horario laboral en el que está trabajando?

Gráfico 5: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	52%
No	48%

***Fuente**: Elaboración propia*

Ligado a la gráfica anterior vemos una opinión dividida en cuanto al horario laboral que se maneja actualmente en el área de almacenamiento, se evidencia que el 48% de los colaboradores no están satisfechos con el horario laboral actual, mientras que el 52% restante están de acuerdo con el horario establecido en la bodega.

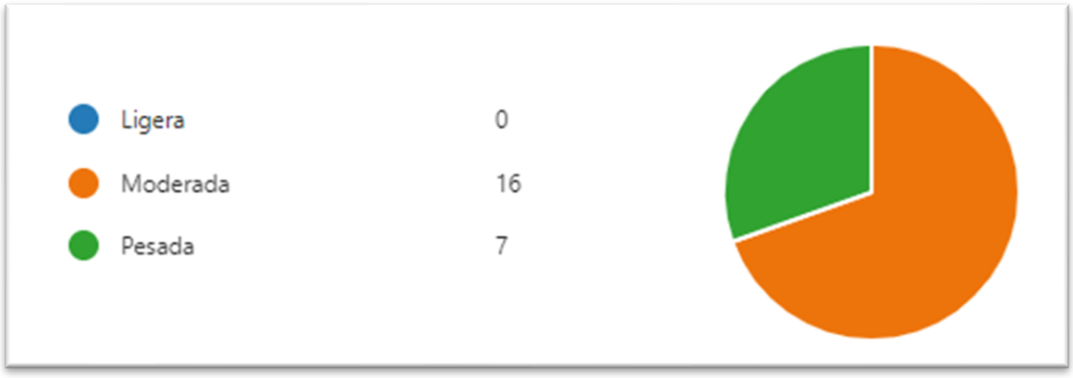
El hecho de que el 48% de los colaboradores no estén satisfechos sugiere que existe una negativa significativa con el horario actual, posiblemente debido a su duración y distribución.

Por otro lado, el 52% de los colaboradores están de acuerdo con el horario, lo que indica que una parte considerable de la fuerza laboral percibe el horario actual como adecuado para sus necesidades.

Pregunta 5.

¿Cómo describiría su carga de labor actual?

Gráfico 6: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Moderada	70%
Pesada	30%

***Fuente**: Elaboración propia*

Según el resultado de la encuesta los colaboradores de la organización perciben que la carga laboral no es ligera dado a las tareas asignadas durante el día y las horas extras que deben realizar en relación con las mismas.

La mayoría de los encuestados perciben la carga laboral equilibrada, esto puede indicar que, en general, los colaboradores se sienten con las capacidades de cumplir con las responsabilidades laborales asignadas.

El hecho de que el 30% de los encuestados perciba su carga laboral como pesada es significativo; pone en evidencia que una parte del recurso humano operativo está experimentando niveles de estrés, presión o sobrecarga de trabajo.

Pregunta 6.

¿Está familiarizado con la Ley 2101 de 2021, que establece la reducción gradual de la jornada laboral en Colombia?

Gráfico 7: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	83%
No	17%

***Fuente**: Elaboración propia*

La pregunta hace referencia a la Ley 2101 de 2021, la cual establece la reducción gradual de la jornada laboral, la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre la existencia y detalles básicos de esta norma, esto podría indicar un cierto nivel de conciencia y comprensión sobre los cambios en las regulaciones laborales en el país. Sin embargo, el hecho de que el 17% de los colaboradores no esté familiarizado con la ley deja en evidencia la importancia de la comunicación dentro de la organización sobre los derechos laborales. Es fundamental que todos los colaboradores estén informados sobre las leyes que afectan sus condiciones laborales.

Pregunta 7.

¿La organización está implementando acciones en la reducción de su jornada laboral como lo establece en la Ley 2101 de 2021?

Gráfico 8: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	39%
No	61%

***Fuente**: Elaboración propia*

Los resultados muestran que el 61% de los colaboradores percibe que la organización no está llevando a cabo acciones para reducir su jornada laboral, esto se debe a la dificultad de implementar cambios en las políticas laborales por la variación de la carga laboral diaria y la necesidad de adaptar nuevas prácticas que debe hacer el área de almacenamiento para cumplir con la normatividad vigente, esto es crucial tanto para el bienestar de los colaboradores como para el cumplimiento legal de la organización.

Pregunta 8.

¿Considera que la organización ha comunicado de forma clara y transparente el proyecto de reducción de la jornada laboral (Ley 2101 de 2021)?

Gráfico 9: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	39%
No	61%

***Fuente**: Elaboración propia*

La mayoría de los encuestados (61%) considera que la organización no ha comunicado de manera clara y transparente la norma de reducción de la jornada laboral. La falta de comunicación clara y transparente sobre cambios importantes en las políticas laborales internas o externas, puede tener un impacto negativo en el ambiente laboral, En este sentido sería importante que la Solistica reconozca la importancia de la comunicación efectiva y tome medidas para mejorarla, fomentando un ambiente de trabajo donde la transparencia y la confianza sean valores fundamentales.

Pregunta 9.

¿Está a favor de una reducción de la jornada laboral, aunque implique ajustes en la distribución de tareas?

Gráfico 10: Resultados encuesta



:

Ítems	Proporción
Si	100%
No	0%

Fuente: *Elaboración propia*

Esta pregunta dejar ver que todos los encuestados están a favor de la reducción de la jornada laboral, incluso si implica ajustes en la distribución de tareas.

Por parte de los colaboradores se evidencia un consenso generalizado respecto a la necesidad o beneficio de esta medida, pesar de los cambios que se puedan dar por la redistribución de tareas, esto también apunta a una percepción positiva ante los cambios viéndolos desde un punto de vista de bienestar para ellos al tener una menor carga horaria.

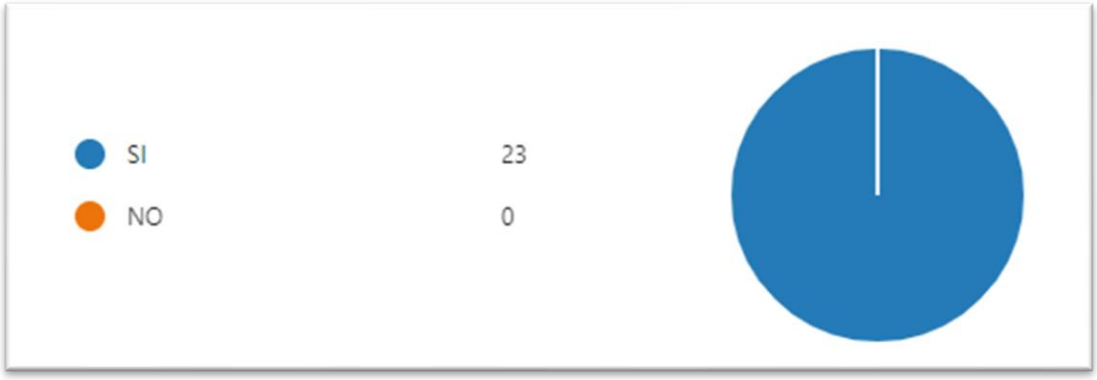
La alta aceptación de la reducción de la jornada laboral también podría indicar un nivel de compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización. Cuando los colaboradores apoyan activamente las iniciativas de la empresa, es más probable que

estén comprometidos con su trabajo y dispuestos a contribuir al éxito de la organización, Sin embargo, es crucial que la comunicación sobre esta iniciativa sea clara y transparente para garantizar su éxito y maximizar el compromiso de los colaboradores.

Pregunta 10.

¿Considera que, con la implementación de un nuevo horario laboral, permitiría cumplir con las responsabilidades laborales de manera adecuada?

Gráfico 11: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	100%
No	0%

***Fuente**: Elaboración propia*

Este resultado nos arroja que todos los encuestados consideran que con la implementación de un nuevo horario laboral podrían cumplir con sus responsabilidades laborales de manera adecuada, Podríamos precisar que existe un alto nivel de confianza y compromiso para cumplir de manera adecuada con sus responsabilidades, por otro lado con base en la unanimidad de esta respuesta se podría indicar que los colaboradores ven beneficios potenciales en la iniciativa, como una mejor distribución del tiempo,

mayor flexibilidad o una carga de trabajo más manejable, también se evidencia un alto nivel de tolerancia al cambio.

Con lo anterior podría decirse que este resultado es positivo, sin embargo, es importante que la organización Solistica realice un seguimiento adecuado después de la implementación del nuevo horario laboral para garantizar que los colaboradores estén cumpliendo con sus responsabilidades de manera efectiva y para abordar cualquier problema que pueda surgir.

Pregunta 11.

¿Cómo describiría el impacto que puede tener la reducción del horario laboral en su jornada de trabajo?

Gráfico 12: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Favorable	83%
Indiferente	13%
Desfavorable	4%

***Fuente**: Elaboración propia*

A pesar de que en la pregunta anterior se evidencio unanimidad en cuanto a la aceptación de la implementación de la medida, al indagar sobre su impacto se evidencia una discrepancia en las respuestas.

Aunque la mayoría de los encuestados (83%) perciben el impacto de la reducción del horario laboral como favorable, una minoría (17%) tiene una percepción diferente, ya sea como indiferente (13%) o desfavorable (4%). Esta discrepancia indica que hay una variedad de opiniones entre los colaboradores sobre cómo la reducción del horario laboral afectaría su jornada de trabajo.

Estas diferencias se pueden dar por varias razones, las expectativas individuales de los colaboradores, la naturaleza específica de su role de trabajo y la percepción del cómo creen que la reducción del horario afectará su carga de trabajo y su equilibrio entre vida laboral y personal.

A pesar de la discrepancia en las respuestas, el resultado favorable indica un nivel significativo de apoyo y aceptación de la reducción del horario laboral entre la mayoría de los colaboradores, lo que indica que la medida tiene el potencial de mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los colaboradores en general.

Pregunta 12.

¿Siente que la organización ha gestionado de manera efectiva la distribución del nuevo horario laboral?

Gráfico 13: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si	26%
No	74%

***Fuente**: Elaboración propia*

La mayoría de los encuestados (74%) no perciben que la organización haya gestionado de manera efectiva la distribución del nuevo horario laboral. La baja percepción de efectividad resalta la necesidad de que la organización Solistica identifique y aborde las áreas específicas que los colaboradores perciben como problemática en la gestión del nuevo horario. Esto podría incluir problemas con la asignación de turnos, comunicación deficiente sobre cambios en los horarios, falta de consideración de las necesidades individuales de los colaboradores, entre otros.

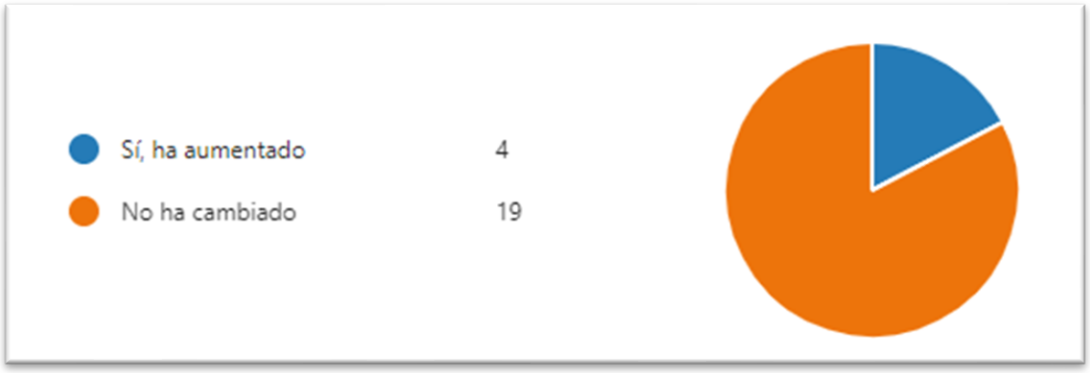
Es preciso resaltar que, la falta de comunicación efectiva puede contribuir a la percepción negativa de la gestión del nuevo horario laboral por parte de los

colaboradores, la comunicación clara y transparente es fundamental para una efectiva gestión del cambio, es un factor clave para llevar al éxito cualquier gestión.

Pregunta 13.

¿Ha percibido algún cambio en su nivel de productividad con la actual metodología en la planeación de turnos?

Gráfico 14: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Si, ha aumentado	17%
No ha cambiado	83%

***Fuente**: Elaboración propia*

Los resultados de esta pregunta tienen correlación con la anterior, en el sentido de que la efectividad en la gestión del nuevo horario laboral puede tener un impacto directo en la productividad de los colaboradores. Si la distribución de los turnos no se realiza de manera eficiente o si hay problemas en la comunicación y coordinación, los colaboradores pueden experimentar interrupciones en su flujo de trabajo, lo que afectaría negativamente su productividad.

Sin embargo, es interesante notar que, a pesar de la percepción general de que no ha habido cambios, una minoría (17%) de los encuestados percibe un aumento en su

productividad. Esto podría deberse a que la percepción individual de la productividad puede variar y que algunos colaboradores pueden sentirse más productivos a pesar de los desafíos en la gestión del nuevo horario.

Se puede concluir que, la percepción de la productividad de los colaboradores está influenciada por la efectividad de la gestión del nuevo horario laboral por parte de la organización Solistica. Abordar las preocupaciones de los colaboradores y trabajar en áreas específicas de mejora en la gestión del horario puede contribuir a una mejora general en la percepción y la realidad de la productividad en la organización.

Pregunta 14.

¿Cómo evalúa la comunicación interna en la empresa respecto a cambios en los horarios y políticas laborales?

Gráfico 15: Resultados encuesta



Ítems	Proporción
Excelente	4%
Buena	26%
Regular	43%
Necesita mejorar	26%

***Fuente**: Elaboración propia*

Acá se evidencia un rasgo muy particular, el cual salió a flote en el análisis de las preguntas anteriores. La comunicación interna eficaz es fundamental para mantener a los colaboradores informados, comprometidos y motivados.

A pesar de que algunos encuestados siendo minoría, consideran que la comunicación interna en cuando al cambio de turnos es excelente (4%) y buena (26%), el 69% consideran lo contrario, la mayoría considera que la comunicación en este sentido es regular (43%) y otros que podría mejorarse (26%). Acá se evidencia una alta percepción negativa la cual puede estar ligada al contexto y resultado de las preguntas anteriores donde se abordó temas como la percepción de la efectividad en la gestión del nuevo horario laboral y el impacto de la reducción del horario laboral en la jornada de trabajo.

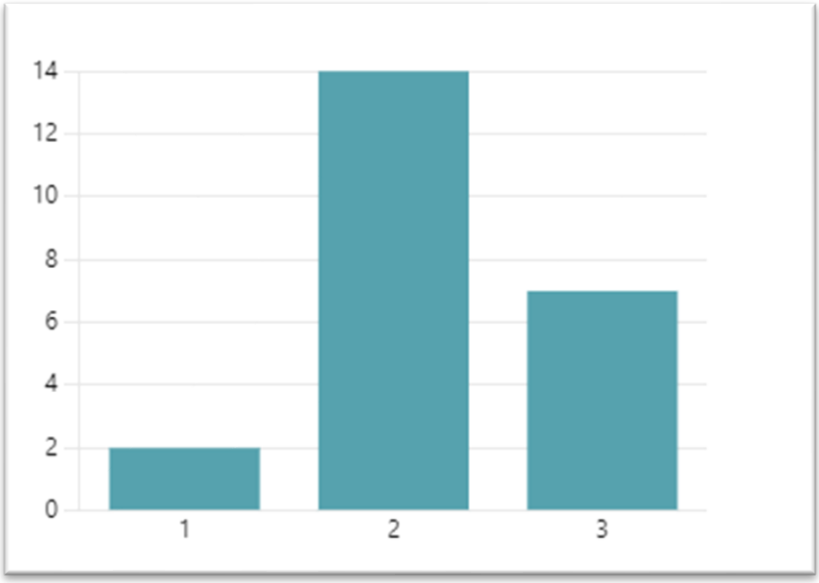
La baja percepción de efectividad en la gestión del nuevo horario laboral (pregunta 12) y la discrepancia en la percepción del impacto de la reducción del horario laboral (pregunta 11) resaltan la importancia de una comunicación clara y efectiva. Una comunicación más efectiva podría ayudar a abordar las preocupaciones de los colaboradores, proporcionar claridad sobre los cambios en los horarios y políticas laborales, y promover una comprensión común de los beneficios mutuos tanto para los colaboradores como para la organización.

Finalmente, una comunicación más efectiva puede facilitar beneficios mutuos tanto para los colaboradores como para la organización, promoviendo una comprensión común, abordando preocupaciones individuales y fomentando un ambiente laboral más sano, productivo y satisfactorio.

Pregunta 15.

En una escala de 1 a 3, donde 1 representa un nivel de estrés demasiado alto y 3 indica ausencia de estrés, ¿Cómo calificaría el nivel de estrés en su trabajo actualmente?

Gráfico 16: Resultados encuesta



Escala	Votos
1	2
2	14
3	7

***Fuente**: Elaboración propia*

Al tratarse de una escala de valoración, el equipo investigador opto por detallar los resultados en un gráfico de barras, calculando la calificación promedio tenemos una valoración de 2.22 la cual indica que, en general, los colaboradores perciben un nivel moderado de estrés en su trabajo actualmente, sin embargo, es importante considerar cómo se relaciona con otros aspectos de la experiencia laboral de los colaboradores.

Dado que la mayoría de los colaboradores están a favor de la reducción de la jornada laboral (pregunta 9) y creen que permitiría cumplir con las responsabilidades laborales de manera adecuada (pregunta 10), es posible que la reducción del horario laboral pueda contribuir a la reducción del nivel de estrés. Menos horas de labores podrían significar menos presión y más tiempo para el descanso y la recreación, lo que podría influir positivamente en el nivel de estrés percibido.

La percepción de la comunicación interna (pregunta 14) y la efectividad en la gestión del nuevo horario laboral (pregunta 12) también podrían influir en el nivel de estrés de los empleados. Una comunicación clara y efectiva sobre los cambios en los horarios y políticas laborales, así como una gestión efectiva del horario laboral, pueden ayudar a reducir la incertidumbre y la ansiedad, lo que podría contribuir a una disminución en el nivel de estrés percibido.

La percepción de la carga laboral (pregunta 5) y el cambio percibido en la productividad (pregunta 13) también pueden influir en el nivel de estrés. Si los empleados perciben una carga laboral moderada y una mejora en su productividad con la nueva metodología de planeación de turnos, es posible que experimenten menos estrés en comparación con situaciones en las que la carga laboral es pesada y la productividad es baja.

Matriz descriptiva

El análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta y la aplicación de la matriz descriptiva revela varios puntos importantes en el diagnóstico de la eficiencia operativa y la importancia de implementar la reducción de la jornada laboral en la bodega número 8 de la organización Solistica. Este análisis arroja luz sobre aspectos críticos que impactan en la productividad y el desempeño de dicha instalación.

La matriz descriptiva utilizada permite una comprensión detallada de las variables clave y su relación con la propuesta metodológica presentada. Al observar los datos recopilados y visualizarlos de manera estructurada, se evidencia la importancia de implementar la reducción de la jornada laboral en la bodega. Esto no solo brinda una base sólida para la toma de decisiones informadas, sino que también fortalece la efectividad de las medidas propuestas para mejorar la eficiencia operativa.

Ilustración 6: Resultado matriz descriptiva

Variable	Descripción de la variable	Variable DOFA	Descripción Variable DOFA
Planeación de turnos	Esta variable permite no solo establecer metas y objetivos claros, sino también llevar a cabo una planificación detallada de las actividades semanales de los procesos	Debilidad	Actualmente no se cuenta con la malla de turnos rotativos
Percepción de productividad	Se espera que por medio de esta propuesta metodología se obtengan resultados favorables en la productividad	Oportunidad	Basado en los resultados de la encuesta, actualmente el equipo de trabajo no ha percibido cambios en sus niveles de productividad
Clima laboral	Ambiente y entorno seguro donde se realiza las diferentes actividades asignadas a cada colaborador	Debilidad	Según los resultados de la encuesta sobre el clima laboral, se identifica falencias en la comunicación de información suministrada al equipo de trabajo.
Cumplimiento de tareas y/o actividades	Desarrollo de labores dentro de una serie de lineamientos y objetivos establecidos por la organización	Fortaleza	Tras la asignación de tareas de acuerdo con la nueva malla horaria, los colaboradores muestran acuerdo con la implementación, según indica la encuesta
Falta de Comunicación	No emplear herramientas efectivas al comunicarse con los colaboradores y no proporcionar información clara	Debilidad	Estos son aspectos que requieren atención desde la coordinación de cada equipo de trabajo. La falta de comunicación puede ocasionar impactos negativos en las relaciones y el ambiente laboral

Satisfacción laboral	Esta variable mide las expectativas laborales del colaborador con respecto a las funciones asignadas	Oportunidad	Los resultados de la encuesta revelan que no hay una diferencia notable entre los colaboradores en cuanto a los turnos y su carga laboral

***Fuente**: Elaboración propia*

Resultado de la Fase III

Analizados los resultados obtenidos en la encuesta y en base a la matriz descriptiva el equipo investigativo diseña una malla de turnos, con relación al personal, la demanda cambiante de la bodega número 8 y el cumplimiento de la Ley 2101 de 2022 con el objetivo de aumentar la productividad y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.

La programación de turnos dentro de la malla horaria cumple con los estándares legales, asegurando el respeto por los derechos laborales y el equilibrio entre vida laboral y personal, fomentando un ambiente laboral más satisfactorio

Ilustración 7: Agenda de turnos operativos



AGENDA DE TURNOS OPERATIVOS ORGANIZACIÓN SOLISTICA

Nombre del Colaborador	Número de Identificación del Colaborador
Vargas Carmona Danilo Daniel	

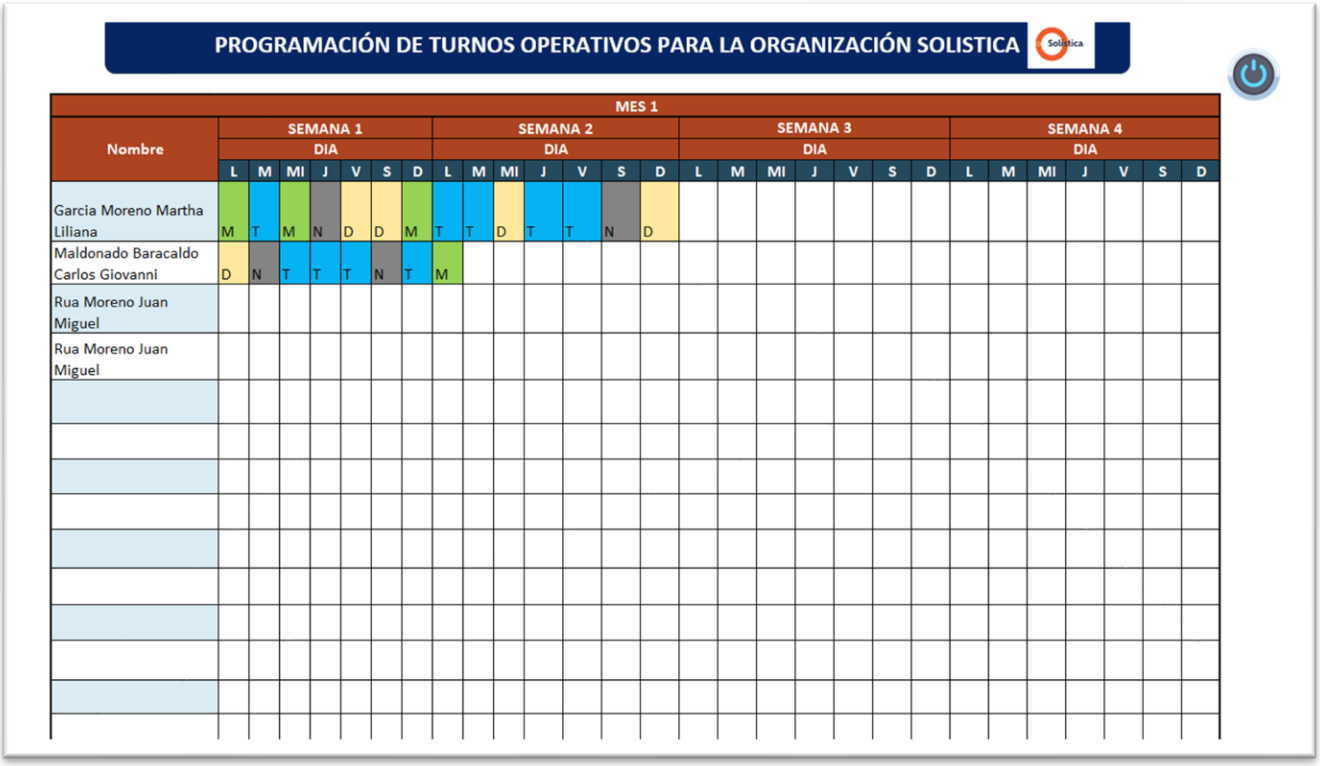
FECHA	DIAS	JORNADA	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA	TIEMPO TOTAL DE DESCANSO EN MINUTOS	HRS REGULARES	HORAS EXTRAS HRS	VACACIONES	DÍA FESTIVO	OTRO	TOTAL DE HORAS/DIA
1/01/2024	Lunes	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
2/01/2024	Martes	T	02:00 PM	10:00 p. m.	60	8					8
3/01/2024	Miércoles	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
4/01/2024	Jueves	N	06:00 PM	2:00 a. m.	60	8					8
5/01/2024	Viernes	D	Descanso	Descanso	60	0					0
6/01/2024	Sábado	D	Descanso	Descanso	60	0					0
7/01/2024	Domingo	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
TOTAL DE HORAS/SEMANA						40	0	0	0	0	40
TARIFA POR HORA						$9.097,87					$9.097,87
PAGO TOTAL POR SEMANA						$363.914,89	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$363.914,89

Firma del empleado: _____ Fecha: _____

Firma del gerente: _____ Fecha: _____

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 8: Programación de turnos



PROGRAMACIÓN DE TURNOS OPERATIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN SOLISTICA

MES 1																													
Nombre	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	DIA							DIA							DIA							DIA						
	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D
Garcia Moreno Martha Liliana	M	T	M	N	D	D	M	T	T	D	T	T	N	D														
Maldonado Baracaldo Carlos Giovanni	D	N	T	T	T	N	T	M																				
Rua Moreno Juan Miguel																												
Rua Moreno Juan Miguel																												

Fuente: *Elaboración propia*

Resultados de la Fase IV

Se lleva a cabo una reunión virtual mediante la plataforma Teams, en la que participa el empresario y los estudiantes involucrados en el proyecto.

Durante esta sesión, se presenta la propuesta metodológica diseñada, la cual se enfoca en abordar los desafíos relacionados con la programación de turnos en la organización Solistica. Se destacan los principales aspectos de la metodología, resaltando su enfoque para optimizar la gestión de turnos operativos en la empresa.

Se proporciona una visión de los pasos y procesos en la implementación de la metodología propuesta, desde la recopilación y análisis de datos hasta la evaluación de resultados. Se enfatiza la importancia de cada etapa en el logro de los objetivos planteados y en la mejora continua de la gestión de turnos en la organización.

La reunión también brinda la oportunidad para una interacción activa entre los participantes, permitiendo al empresario y a los estudiantes plantear preguntas, sugerencias y comentarios sobre la propuesta presentada. Esta retroalimentación resulta invaluable para refinar y mejorar la metodología antes de su implementación definitiva en la organización Solistica.

Ilustración 9: Encuentro sincrónico

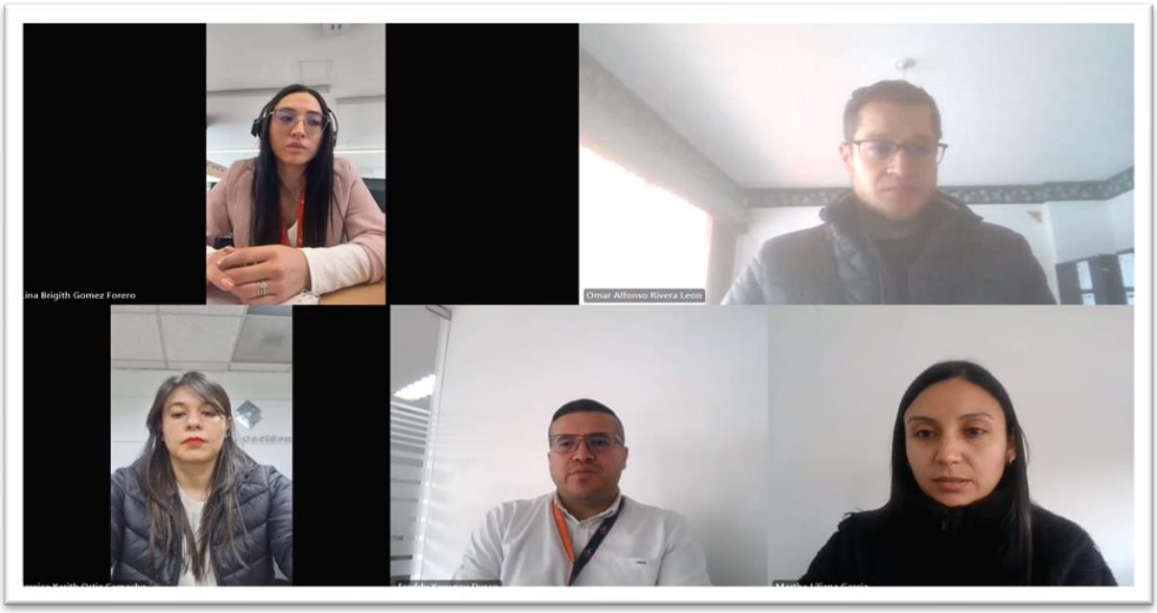
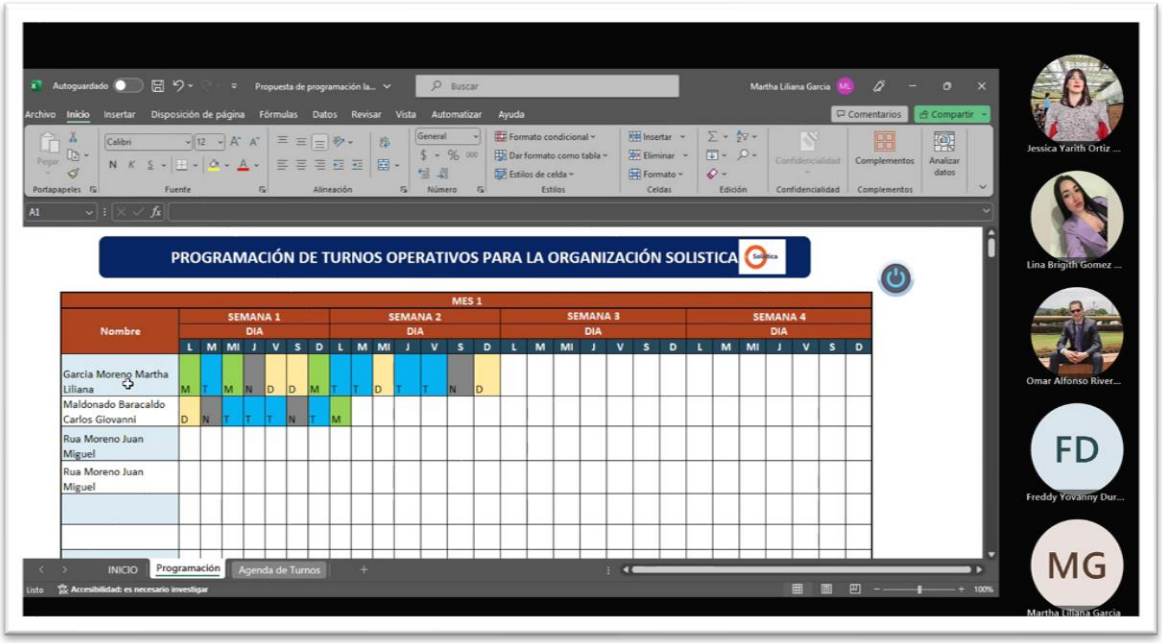


Ilustración 10: Encuentro sincrónico



Conclusiones

El análisis de los resultados obtenidos en las fases I y II de la metodología de investigación en la organización, proporciona una visión detallada de la situación actual en cuanto a la percepción y experiencias de los colaboradores en relación con aspectos laborales. Estas fases que involucran la aplicación de una encuesta semiestructurada y el análisis de los datos recopilados permitieron al equipo investigador identificar algunos hallazgos significativos sobre áreas claves que requieren atención, así como algunas oportunidades de mejora para optimizar el funcionamiento y la asignación de los horarios dando alcance a la normativa legal.

Con los resultados de la encuesta se identifica un panorama mixto en la organización, a pesar de que se evidencia una permanencia de los colaboradores, el ambiente laboral es mayormente percibido como desfavorable, posiblemente debido a la carga laboral y la falta de satisfacción con el horario actual. Aunque la mayoría de los colaboradores están familiarizados con la legislación laboral, la comunicación interna

sobre cambios en las políticas laborales, especialmente en relación con la reducción del horario laboral, es percibida como deficiente. Esta falta de comunicación puede estar contribuyendo a la percepción negativa sobre la gestión del nuevo horario laboral. Por otra parte, se evidencia una aceptación de la reducción de la jornada por parte de los colaboradores, por esto se sugiere mejorar la comunicación interna, la gestión del cambio y la planificación de horarios para lograr un mejor ambiente laboral, mayor satisfacción y el bienestar de los colaboradores.

La propuesta metodológica desarrollada por el equipo investigador proporciona una estructura sistemática para la programación empresarial de turnos operativos en la organización Solistica. Al analizar los resultados de la encuesta y basados en la matriz descriptiva como guía de los factores a tratar en el área de almacenamiento, se logra diseñar una malla de turnos teniendo en cuenta las necesidades del personal y la demanda cambiante de la operación en la bodega número 8. Además, asegurar el cumplimiento de la Ley 2101 de 2022.

Esta propuesta metodológica no solo proporciona una solución práctica y eficiente para la programación de turnos operativos, sino que también contribuye al bienestar y la satisfacción de los colaboradores, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la eficacia de la organización.

Al proporcionar una estructura definida relacionada con la propuesta de malla horaria, se facilita la ejecución eficiente de las labores asignadas a cada grupo de trabajo. Brindando a los colaboradores herramientas y recursos adecuados, así como un entorno de trabajo que fomente y promueva un aumento en la producción y la calidad de los resultados. Las expectativas y la alineación con los objetivos organizacionales son

clave para garantizar un desempeño óptimo y una contribución significativa al éxito general de Solistica.

Posteriormente en la fase de socialización de los resultados de la investigación dentro de la organización, se puede concluir cómo una propuesta metodológica facilita la programación empresarial de turnos operativos, durante este proceso el equipo investigador se centra en la presentación de los hallazgos utilizando la plataforma Teams para interactuar con los líderes encargados de la planificación operativa de los turnos.

La interacción entre el equipo investigador y los líderes operativos durante esta fase permite que la organización identifique y comprenda los resultados de la investigación. Además, se busca que la organización considere la propuesta desarrollada por los investigadores como una herramienta para implementar con las operaciones de los turnos.

Es fundamental destacar que este proceso de socialización promueve un análisis de los resultados presentados por parte del equipo investigador facilitando comprensión de las oportunidades identificadas, lo que permite a la organización tomar decisiones informadas y efectivas para optimizar sus procesos operativos.

Recomendaciones

El equipo investigador recomienda implementar como fase de prueba la propuesta de la malla horaria durante un periodo donde sea posible obtener resultados medibles frente a la satisfacción de los colaboradores y la productividad obtenida, es necesario que durante la ejecución de la propuesta se realice retroalimentación continua de procesos y revisión, recopilando datos, comentarios y evaluaciones de los colaboradores y los responsables de la gestión de turnos, la retroalimentación puede proporcionar información valiosa sobre la efectividad de la programación de turnos e identificar áreas de mejora, y ajustes a la metodología según sea necesario para optimizar más el equilibrio entre las necesidades operativas de la organización y la satisfacción de los colaboradores.

Se recomienda la revisión y aplicabilidad de la normatividad laboral vigente, esto garantiza que la organización Solistica permanezca en cumplimiento de las normativas y promueva un ambiente laboral justo y satisfactorio para los colaboradores.

Con lo anterior se sugiere tener un plan de capacitación para los colaboradores sobre la nueva malla horaria, para garantizar una transición efectiva y minimizar cualquier resistencia al cambio. Al proporcionar a los colaboradores una comprensión clara de los beneficios y objetivos detrás de la nueva programación de turnos, se brinda la oportunidad de comprender cómo esta iniciativa contribuye a mejorar su bienestar laboral y su equilibrio entre vida laboral y personal. Además, la capacitación permite a los colaboradores familiarizarse con los aspectos prácticos de la nueva malla horaria, como los cambios en los horarios de trabajo, los tiempos de descanso y las responsabilidades asociadas. Al invertir en la capacitación de los colaboradores, la organización no solo garantiza una implementación más amena de la nueva malla

horaria, sino que también fortalece la relación entre la organización y su fuerza laboral demostrando su compromiso con el desarrollo y el bienestar de sus colaboradores.

Para garantizar la eficacia y la mejora continua de la propuesta de programación de turnos en Solistica, se recomienda implementar un enfoque basado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

En la etapa de Planificar, se recomienda establecer reuniones periódicas con el equipo de gestión de turnos para definir objetivos, identificar áreas de mejora y establecer metas. Para la etapa del Hacer, se sugiere aplicar los cambios y mejoras acordados durante la fase de planificación, posteriormente, en la etapa de Verificar, es importante medir indicadores como la satisfacción del personal, la productividad y la eficiencia operativa. Finalmente, en la etapa de Actuar, se sugiere tomar medidas correctivas o preventivas según los resultados obtenidos durante la verificación que pueden implicar ajustes en la metodología, más capacitación para el personal o mejoras en la infraestructura tecnológica.

Por otra parte, se recomienda evaluar el tiempo asignado por parte de la universidad hacia los estudiantes para la asignatura Proyecto Fin de Grado. Actualmente, se tiene una limitación de tiempo significativa que impacta la capacidad de llevar a cabo una investigación más detallada, el análisis adecuado y el planteamiento de conclusiones que sean relevantes para el proyecto que se desarrolla. Este aspecto es muy importante para los estudiantes, ya que permitiría desarrollar la investigación de manera más amplia y profunda, garantizando así la calidad y la información de nuestro trabajo académico.

Anexo

Propuesta Manual Programación Empresarial de Turnos Operativos



Tabla de contenido

Introducción Contexto Empresarial	01
Objetivos	02
Sección 1 Explicación de la importancia del trabajo	03
Normatividad Ley 2101 de 2022	04
Definiciones	05
Sección 2 Factores para la programación de turnos	07
Sección 3 Diseño de turnos eficientes	08
Sección 4 Implementación y gestión de turnos	09
Sección 5 Evaluación de mejora	10
Sección 6 Costos	11
Sección 7 Propuesta agenda de turnos operativos	12



01

Introducción

Contexto Laboral

El contexto laboral en Colombia es cambiante y se ve influenciado por diferentes factores como la situación económica, dado a la informalidad que comprende gran parte del mercado laboral, negándole la posibilidad a las personas de acceder a seguridad laboral y prestaciones sociales, otros factores relevantes también incluyen temas como la desigualdad y el desempleo, la tendencias de mercado, la normatividad aplicable en materia laboral que aborda temas como el salario mínimo, las horas de trabajo, las vacaciones, la seguridad y salud en el trabajo, y la reducción en la jornada laboral, estos factores influyen en las condiciones de trabajo, el empleo y la calidad de vida de los colaboradores.

Por este motivo es fundamental optimizar recursos a través de la programación de turnos de manera eficiente, esto permite aprovechar de manera funcional el tiempo de los colaboradores versus el volumen operacional, facilita la asignación efectiva de responsabilidades a los colaboradores, maximizando la utilización de recursos y elevando el desempeño de la organización y permite reducir costos laborales en cuanto a la generación de horas extras o la contratación innecesaria de personal.

Solistica

02

Objetivos

Relación Empresa - Colaborador

Describir los beneficios que tiene el manejo adecuado de turnos operativos dentro de la organización que permite un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal de cada colaborador, evitando la fatiga laboral y brindando períodos adecuados de descanso, asegurando que la programación de turnos cumpla con la ley 2101 de 2022 vigente.



El relacionamiento que tiene la organización con los colaboradores es directo, ya que busca lograr el bienestar y la satisfacción del equipo de trabajo. Impactando de manera positiva en su motivación y desempeño laboral, contribuyendo a crear un ambiente laboral positivo que promueva relaciones laborales sólidas.

Solistica

03

Sección 1

Explicación de la importancia del trabajo





El trabajo en la vida de las personas es algo fundamental, porque no solo proporciona ingresos económicos, sino que también ofrece oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento económico, esto permite a las personas mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Un empleo brinda oportunidades para desarrollar habilidades, adquirir conocimientos y alcanzar logros tanto personales como profesionales.

El trabajo no solo se debe relacionar como una fuente de ingresos económicos, sino también como un medio para el desarrollo personal y el bienestar emocional. Lo cual promueve la tranquilidad de los colaboradores en su entorno laboral y así se puede contribuir al desarrollo sostenible del equipo de trabajo.

04

Normatividad

Ley 2101 de 2022

La ley 2101 de 2022 reduce la jornada laboral semanal de manera gradual hasta llegar a las 42 horas laborales por semana, sin disminuir el salario de los trabajadores.



Reducción Gradual

Horas	Año	Jornada Laboral Semanal
1 Hora	2023	47 Horas
1 Hora	2024	46 Horas
2 horas	2025	44 Horas
2 horas	2026	42 Horas

Solistica

05

Definiciones

Turno

Periodo de tiempo durante el cual un colaborador trabaja, los turnos pueden ser diurnos, nocturnos, rotativos, fijos, de tiempo completo o parcial, dependiendo de las necesidades de la organización y el tipo de trabajo.

Turno fijo

El horario laboral no cambia.

Turno rotativo

Forma específica de organizar el trabajo estableciendo una hora de entrada y salida que será cambiada a lo largo de la semana o mes, con el fin de que los colaboradores trabajen en igualdad de condiciones.

Cobertura de horarios

Suficientes colaboradores disponibles en todo momento para cubrir las necesidades operativas de la organización.



Solistica

06

Definiciones

Equipo de trabajo

Grupo de personas que colaboran y trabajan juntas para lograr un objetivo común.

Productividad

Medida de la eficiencia con la que se utilizan los recursos para lograr resultados en el trabajo.

Comunicación efectiva

Habilidad de transmitir ideas e información de manera clara entre colegas, supervisores y equipos de trabajo.

Liderazgo

Capacidad de influir en otros para alcanzar metas y objetivos, así como de motivar, guiar y dirigir a un equipo hacia el éxito

Bienestar laboral

Estado de satisfacción, salud y equilibrio emocional que experimenta un individuo en su entorno de trabajo.



Solistica

07

Sección 2

Factores para la programación de turnos

Estos son algunos de los factores para tener en cuenta en la programación de turnos operativos en la organización:

- Cumplimiento de la legislación laboral vigente
- Demanda de trabajo
- Optimización de costos laborales
- Disposición de herramientas de trabajo
- Capacitación al equipo de trabajo
- Habilidades y capacidades de los colaboradores
- Disponibilidad del personal
- Garantizar personal de trabajo
- Asignación de roles dentro del equipo de trabajo
- Supervisión y liderazgo de cada grupo
- Mantener una comunicación asertiva
- Promover la seguridad de los colaboradores





08

Sección 3

Diseño de turnos eficientes

Algunos de estos factores están enfocados a crear un entorno laboral que promueva tanto la productividad como el bienestar de los colaboradores de la organización:



- Generar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- Brindar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal.
- Fomentar un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal de los colaboradores.
- Ofrecer programas de bienestar que incluyan actividades físicas, mentales y sociales.
- Brindar reconocimiento y recompensas por el excelente desempeño laboral.
- Tener una comunicación abierta y transparente entre el equipo de trabajo y los líderes.
- Proporcionar las herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo de manera eficiente.
- Implementar horarios laborales flexibles.
- Promover el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas



Solistica

09

Sección 4

Implementación y gestión de turnos



Las compañías deben estar preparadas para el constante cambio que vive el mundo, adaptándose de manera rápida a la variación del mercado, teniendo en cuenta que estos factores pueden afectar la programación de turnos que ya se tiene establecida.

La flexibilidad de asignación de turnos les permite a las organizaciones organizar y asignar el personal necesario para cumplir con las actividades del momento, generando de esta manera una eficiencia operativa a los procesos de la compañía.

Esto ayudará a mejorar la satisfacción laboral y a fortalecer el vínculo que existe entre el líder y el colaborador, la flexibilidad que existe en la asignación de turnos permite establecer una cultura de trabajo saludable y constante.

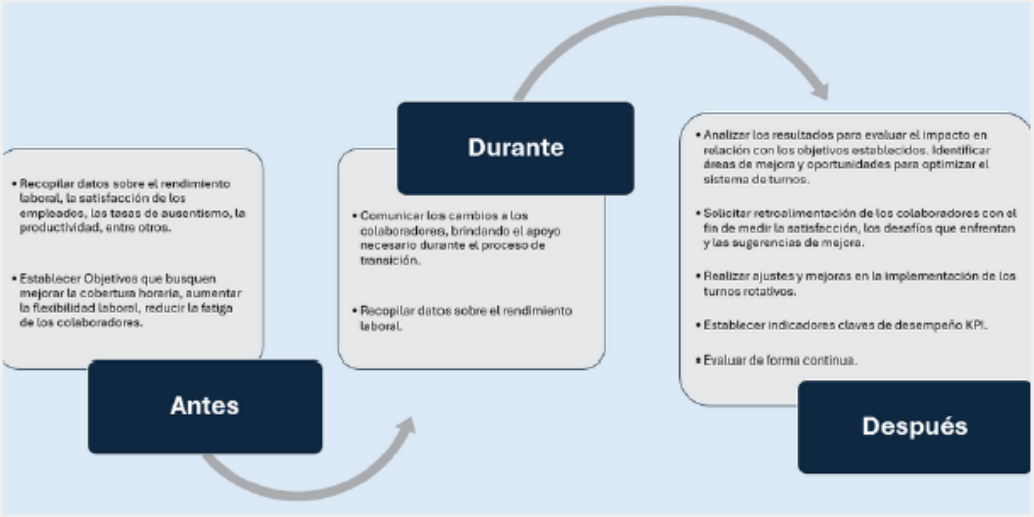


Solistica

Sección 5

10

Evaluación de mejora



La Comunicación!!!



La comunicación abierta y el involucramiento del personal son fundamentales para el éxito del proceso dado que, al promover la participación de los colaboradores, se puede aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y experiencias para lograr mejoras significativas y sostenibles en la organización.

Solistica

Sección 6

11

Programación turnos

AGENDA DE TURNOS OPERATIVOS ORGANIZACIÓN SOLISTICA

Nombre del Colaborador
Vargas Carmona Danilo Daniel

Número de identificación del Colaborador

FECHA	DIAS	JORNADA	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA	TIEMPO TOTAL DE DESCANSO EN MINUTOS	HRS REGULARES	HORAS EXTRAS HRS	VACACIONES	DÍA FESTIVO	OTRO	TOTAL DE HORAS/DIA
1/01/2024	Lunes	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
2/01/2024	Martes	T	02:00 PM	10:00 p. m.	60	8					8
3/01/2024	Miércoles	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
4/01/2024	Jueves	T	02:00 PM	10:00 p. m.	60	8					8
5/01/2024	Viernes	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
6/01/2024	Sábado	T	02:00 PM	10:00 p. m.	60	8					8
7/01/2024	Domingo	M	07:00 AM	3:00 p. m.	60	8					8
TOTAL DE HORAS/SEMANA						56	0	0	0	0	56
TARIFA POR HORA						$9.097,87					$9.097,87
PAGO TOTAL POR SEMANA						$509.480,85	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$509.480,85

Firma del empleado: Fecha:

INICIO | Programación | Agenda de Turnos

PROGRAMACIÓN DE TURNOS OPERATIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN SOLISTICA

Nombre	MES 1																												
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	DIA							DIA							DIA							DIA						
	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D
Vargas Carmona Danilo Daniel	M	T	M	N	D	D	M	T	T	D	T	T	N	D															

INICIO | Programación | Agenda de Turnos

Solistica

Sección 7

12

Costos

Presupuesto Implementación Metodología

Rubro	Concepto	Und	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	**Recursos**				**$ 4,500,000**
11	Humanos	día	45	$ 100,000	$ 4,500,000
2	**Tecnología**				**$ 2,230,000**
21	Equipo de computo	Und	1	$ 1,700,000	$ 1,700,000
22	Licencias	Und	1	$ 350,000	$ 350,000
23	Acceso a internet	día	45	$ 4,000	$ 180,000
3	**Capacitación**				**$ 585,240**
31	Sesiones	Hora	30	$ 10,308	$ 309,240
32	Refrigerios	Und	46	$ 6,000	$ 276,000
4	**Materiales**				**$ 87,400**
41	Papelería	Und	23	$ 2,300	$ 52,900
42	Folletos	Und	23	$ 1,500	$ 34,500
5	**Consultoría externa**				**$ 680,851**
51	Honorarios control y seguimiento	Hora	40	$ 17,021	$ 680,851
6	**Imprevistos**				**$ 800,000**
61	Varios	Und	1	$ 800,000	$ 800,000
	TOTAL PRESUPUESTO				**$ 8,883,491.06**

Referencia Bibliográfica

Berrio, S, Molina, R. (2019). Influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho–Apurímac-2017. Trabajo de tesis. Recuperado de: https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/3578

Valls, A. (2013). Motivación y retribución variable. Un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de Contabilidad y Dirección* 17, (63) – 80. Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/Motivacion_y_retribucion_variable._Un_enfoque_desde_los_recursos_humanos.pdf

Cristancho, F. (2016). 7 características de un colaborador de alto desempeño. Disponible en: https://blog.acsendo.com/7-caracteristicas-colaborador-alto-desempeno

Rosas, CC (2021). El sistema de gestión del talento humano implementado por las organizaciones contribuye a alcanzar los objetivos trazados por las compañías. Recuperado de: https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39714

Gov.co: Ley 2101 de 2021.Reduccion laboral semanal de manera gradual. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506

Gov.co: Constitución política de Colombia 1991. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125

Pérez-Sánchez, M. E. (2023). La malla de horarios flexible como herramienta para la conciliación laboral y familiar. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, 11(2), 1-20*. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8944489

Silva Calpa, A. C. (2017*)*. Las prácticas de gestión humana como medio para lograr valor agregado y la competitividad organizacional. Recuperado de: https://www-metarevistascom.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/Search/Results?lookfor=Silva+Calpa%2C+A.+C.+%282017%29.+Las+pr%C3%A1cticas+de+gesti%C3%B3n+humana+como+medio+para+lograr+valor+agregado+y+la+competitividad+organizacional.+Documentos+de+Trabajo+ECACEN%2C+2%2C.+doi%3A10.22490%2FECACEN.1904+&type=AllFields

Moná Giraldo, B. A. (2019). Las empresas deben garantizar unos mínimos de bienestar. *Revista Universidad EAFIT*, 54(173), p. 86. Recuperado de: https://www-metarevistascom.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/Record/oai:ojs.publicaciones.eafit.edu.co:articleojs-5742

Diaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven, 22(1). Recuperado de:https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *4*(2), 684-703. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107

Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Entramado, 15(1), p. 116. doi:10.18041/1900-3803/entramado.1.538. Recuperado de: https://www-metarevistas-com.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/Record/oai:revistas.unilibre.edu.co:articleojs-5383

Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido, Harvard Business Review. Recuperado de: https://www.iarse.org/uploads

Cruelles, J. A. (2012). Mejora de métodos y tiempos de fabricación. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=ektOEAAAQBAJ&pg=PT32&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

Benjamin W Niebel, A. F. (2009). Ingeniería industrial Métodos, estándares y diseño del trabajo. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38946441/Niebel_Capitulo_II-libre.pdf?1443638923=&response-content-

Smith, A. (1976). La Riqueza de las Naciones. Recuperado de: https://www.suneo.mx/literatura/subidas/Adam%20Smith%20La%20Riqueza%20de%20las%20Naciones.pdf

González, F. y De Avice, A. D. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*, p.80. Recuperado de: https://www.haceremprесa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf

Becker, G. (1975). El capital humano: Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. *Madrid: Revista: Alianza Editorial*. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=19303

Ochoa, K. (2014). Motivación y productividad laboral. Trabajo de tesis. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf

Falgueras, I. (2008) La teoría del Capital Humano: orígenes y evolución. Temas actuales de economía, 2, 19-48. Recuperado de http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/La%20teor%C3%ADa%20del%20capital%20humano.pdf

Piontek, F. y Piontek, B. (2019). □heretical Foundations of Human Capital Education in Economic Growth and Development Management. Problemy Ekorozwoju, 14(1), 167-173. Recuperado de: https://ekorozwoj.pollub.pl/no27/t.pdf

Manuti, A. y Giancaspro, M. (2019). People Make the Difference: An Explorative Study on the Relationship between Organizational Practices, Employees' Resources, and Organizational Behavior Enhancing the Psychology of Sustainability and Sustainable Development. Sustainability, 11(5). 1-17. Recuperado de: https://www.mdpi.com/2071-1050/11/5/1499

Lozano, Z. A. (2018). La flexibilización laboral en Colombia desde la reforma laboral, ley 789 de 2002: Impacto, evolución y desarrollo de las condiciones laborales. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10654/17803.

Montoya, Y. D. C. Y., & Sánchez, J. G. N. (2022). Influencia globalista frente a las organizaciones sindicales y relaciones laborales en Colombia 2022. *Revista Cathedra*, (17), 11-29. Recuperado de: https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/cathedra/article/view/665/1437

OIT, (2024). ¿Cómo funciona la OIT? Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--es/index.htm

Garcés, J. M. (2019). Innovación organizacional y su impacto en la competitividad empresarial. Avances en investigación científica, 1(1), p. 26. *Revista index.* Recuperado de: https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/AEIC/article/view/77

Baena E. Sánchez J. Suárez O *(2003)*. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica, No 23/* Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira *(Colombia)*. Recuperado de: https://www-metarevistas-com.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/Record/oai:ojs.aunarcali.edu.co:articleojs-77

EBAC (2022). Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo. Recuperado de: https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel

Andrade A. Del Rio D. Alvear D (2019). Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300083&script=sci_arttext

UNIR (2024). Gráficos estadísticos: tipos e importancia en la comunicación de datos. Recuperado de: https://mexico.unir.net/comunicacion-mercadotecnia/noticias/graficos-estadisticos/

López B (2019). Estudio de tiempos. Recuperado de: https://ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/que-es-el-estudio-de-tiempos/

Kanawaty (2010). Introducción al estudio de trabajo. Recuperado de: https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf

Etcheverry (2020). Piramide de Maslow. Recuperado de: http://www.ingsolve.com.ar/orgalaboral/rrhh/Piramide%20de%20Maslow%20-%20OLD.pdf

Acevedo Muriel, A. F. (2018). La teoría del capital humano, revalorización de la educación: análisis, evolución y críticas de sus postulados. *Revista Reflexiones y Saberes*, 5(8), 58-72. Recuperado de: http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/971/1420

Mintrabajo (2023) unificación criterio reducción gradual jornada laboral ley 2101 de 2021. Recuperado de: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/67254495/UNIFICACION+Ley+2101+de+2021.pdf/7705bbbe-a06b-7a35-8c0e-1a5024341598?version=1.0&t=1691591749152#:~:text=En%20efecto%2C%20la%20Ley%202101,cuarenta%20y%20dos%20(42)%20horas

Erra C. (2020). Administración científica, fundamentos y principios de Taylor. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/

Madero S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20o,su%20ausencia%20s%C3%AD%20provoca%20insatisfacci%C3%B3n

Lucas J. (2018) Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2809/3362

Velázquez A. (2023). Encuesta a trabajadores: ¿Qué es? ¿Dónde y cómo utilizarla? Recuperado de: https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-a-trabajadores/

Creswell, J. Creswell, J. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5a ed.). SAGE Publications. Recovered from: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf

Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill. Recovered from: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008

Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques (2a ed.). New Age International Publishers. Recovered from: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/79439/5/Research%20Methodology%20-%20Methods%20and%20Techniques%202004.pdf

Kumar, R. (2011). Research methodology: A step-by-step guide for beginners (3a ed.). SAGE Publications. Recovered from: https://study.sagepub.com/kumar4e

Leedy, P. D. y Ormrod, J. E. (2016). Practical research: Planning and design (11a ed.). Pearson. Recovered from: https://pcefet.com/common/library/books/51/2590_%5BPaul_D._Leedy,_Jeanne_Ellis_Ormrod%5D_Practical_Res(b-ok.org).pdf

Punch, K. F. (2014). Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches (3a ed.). SAGE Publications. Recovered from: https://books.google.com.co/books/about/Introduction_to_Social_Research.html?id=G2fOAgAAQBAJ&redir_esc=y

Salkind, N. J. (Ed.). (2010). Encyclopedia of research design. SAGE Publications. Recovered from: https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-encyclopedia-of-research-design/book272684

Walliman, N. (2017). Research methods: The basics (2a ed.). Routledge. Recovered from: http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4667/1/Research%20Methods%20The%20Basics%20-Nicholas%20Walliman.pdf

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6a ed.). SAGE Publications. Recovered from: https://www.researchgate.net/publication/308385754_Robert_K_Yin_2014_Case_Study_Research_Design_and_Methods_5th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_282_pages