

Revisión de estrategias para el mejoramiento de la productividad en las empresas

Ana María Balcázar Daza

Magister en dirección de empresas, Universidad de Cundinamarca, Bogotá. anacoris2@hotmail.com

Recibido: 05/07/2023 - **Aceptado:** 13/07/2023 - **Publicado:** 28/08/2023

RESUMEN

La productividad en las organizaciones es de vital importancia para obtener los óptimos resultados al interior de las empresas. La maximización de la eficiencia y eficacia son factores prioritarios en la gestión empresarial, siendo el resultado de la relación de la actividad productiva y los recursos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, enmarcados en un buen clima laboral. En consecuencia, la productividad contribuye con la consecución de ganancias y crecimiento en las organizaciones.

En consecuencia, es necesario identificar estrategias administrativas y de gestión humana que contribuyan al mejoramiento de la productividad; teniendo en cuenta el contexto y nuevas dinámicas empresariales, con el fin de contribuir a la maximización de utilidades, a favor del fortalecimiento del sector que genera empleo y contribuye con la generación de ingresos de la población. El objetivo de esta investigación es revisar las estrategias administrativas y de talento humano, utilizadas al interior de las organizaciones de acuerdo al contexto actual, las cuales servirán de guía para aplicación en las empresas. Se realiza una revisión bibliográfica en diferentes bases de datos como Scopus, Science Direct, Proquest y Ebsco; con el fin de identificar las estrategias implementadas por las organizaciones con el fin de lograr el aumento de la productividad.

De acuerdo a los hallazgos encontrados se puede evidenciar empresas del sector primario, secundario y terciario de la economía presentan falencias en la gestión del talento humano en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, falta de incentivos y baja motivación del personal, y se enfocan más en el desarrollo de estrategias administrativas, que en las estrategias de gestión de talento humano.

La investigación concluye que las estrategias a considerar, para mejorar los niveles de productividad dentro de los sectores se encuentran, implementación de planes de motivación tradicional, gestión de competencias, aplicación de herramientas de la cuarta revolución industrial e inteligencia artificial y desarrollo de aplicaciones dentro de las redes sociales.

Palabras clave: productividad; estrategias; utilidad; recursos.

ABSTRACT

Productivity in organizations is of vital importance to obtain optimal results within companies. The maximization of efficiency and effectiveness are priority factors in business management, being the result of the relationship between productive activity and the resources necessary to achieve

organizational objectives, framed in a good working environment. Consequently, productivity contributes to the achievement of profits and growth in organizations.

Consequently, it is necessary to identify administrative and human management strategies that contribute to the improvement of productivity, taking into account the context and new business dynamics, in order to contribute to the maximization of profits, in favor of strengthening the sector that generates employment and contributes to the generation of income for the population. The objective of this research is to review the administrative and human talent strategies used within the organizations according to the current context, which will serve as a guide for application in the companies. A bibliographic review will be carried out in different databases such as Scopus, Science Direct, Proquest and Ebsco; in order to identify the strategies implemented by the organizations in order to increase productivity.

According to the findings, it can be seen that companies in the primary, secondary and tertiary sectors of the economy have shortcomings in the management of human talent in terms of recruitment, selection, training, lack of incentives and low staff motivation, and focus more in the development of administrative strategies, than in human talent management strategies.

The research concludes that the strategies to consider, to improve the levels of productivity within the sectors are, implementation of traditional motivation plans, skills management, application of tools of the fourth industrial revolution and artificial intelligence and development of applications within social networks.

Keywords: productivity; strategies; utility; resources.

1. INTRODUCCIÓN

La productividad en las organizaciones es de vital importancia para obtener los mejores resultados al interior de las empresas. La maximización de la eficiencia y eficacia son factores prioritarios en la gestión empresarial, siendo el resultado de la relación de la actividad productiva y los recursos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, enmarcados en un buen clima laboral. En consecuencia, la productividad contribuye con la consecución de ganancias y crecimiento en las organizaciones (Londoño-Patiño, 2020).

Asimismo, los aportes de Shumpeter (Trad. en 2015) resaltan el progreso técnico como el motor principal del crecimiento, que, a su vez, es inseparable del cambio estructural. “La dimensión schumpeteriana, se refleja principalmente en el papel que asume la inversión en investigación y desarrollo (I+D) como generadora de nuevas variedades, así como en la importancia que se atribuye al cambio cualitativo, y no solo a la acumulación de factores homogéneos” (CEPAL, 2007; Sánchez-Ruíz y Sánchez-Pérez, 2021, p. 39).

Por lo tanto, es necesario identificar estrategias que contribuyan al mejoramiento de la productividad, teniendo en cuenta el contexto y nuevas dinámicas empresariales, con el fin de contribuir a la maximización de utilidades, a favor del fortalecimiento del sector que genera empleo y contribuye con la generación de ingresos de la población (Giraldo-Plaza y Ovalle-Carranza, 2020; Ciro-Gallo, 2021).

El objetivo de esta investigación es revisar las estrategias utilizadas al interior de las organizaciones de acuerdo con el contexto actual, las cuales servirán de guía, para su posterior aplicación en las empresas. Para dicho fin, se efectuó una revisión bibliográfica en diferentes bases de datos como

Scopus, Science Direct, Proquest y Ebsco; con el fin de identificar las estrategias implementadas por las organizaciones con el fin de lograr el aumento de la productividad.

La investigación se realiza en búsquedas de acuerdo a palabras claves por fases. En la primera fase la búsqueda se centra en estrategias de talento humano, en la segunda fase la verificación se orienta en la búsqueda de estrategias de gestión administrativa y en la tercera fase se verifican los problemas en cuanto a productividad de los sectores de la economía. Finalmente, y de acuerdo a la fase 1 y 2 de investigación, se generan propuestas de actividades a desarrollar para mejorar la productividad dentro de cada uno de estos sectores.

Los resultados de la investigación se enmarcan en estrategias de teorías de productividad en el plano administrativo-económico y en gestión del talento humano; los cuales se presentan en diferentes tablas que relacionan los autores y las estrategias concretas a implementar al interior de las organizaciones, con el fin de mejorar su productividad.

Finalmente, se presentan falencias por sector económico que disminuyen sus niveles de productividad, con el fin de identificar estrategias concretas para contrarrestar tales hallazgos. Dentro de las estrategias a considerar, para mejorar los niveles de productividad de los sectores se encuentran, implementación de planes de motivación tradicional, gestión de competencias, aplicación de herramientas de la cuarta revolución industrial y de inteligencia artificial y desarrollo de aplicaciones dentro de las redes sociales.

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

Teorías de productividad en el ámbito administrativo y económico

La productividad se define como la creación de bienes y servicios y la forma como se asignan los factores de producción, con el fin de optimizar los recursos de capital, financieros y humanos en el proceso de producción alcanzando altos niveles de competitividad (Medina, 2010). De acuerdo a lo expuesto por Baraei y Mirzaei (2019), la productividad se entiende como el logro de los objetivos de la organización minimizando los costos, lo que conlleva a mayores utilidades y en consecuencia un mayor crecimiento económico, logrando el desarrollo de ventajas competitivas para la organización (Hakmani y Bashir, 2014).

Según Fontalvo et al. (2017), la productividad es el equilibrio entre eficiencia (desempeño organizacional) y eficacia (utilización de los recursos). Es la disposición hacia un sistema productivo en el cual los recursos de la empresa como materiales, energía y mano de obra se utilizan de forma racional. De acuerdo a lo expuesto por Frederick Taylor padre de la administración científica, la productividad se logra a través de la eficiencia y eficacia en la producción, buen clima organizacional, trabajo en equipo, salarios justos y desarrollo de los empleados (López et al., 2006).

En consecuencia, se evidencia la relevancia de la escuela de relaciones humanas con su mayor exponente Elton Mayo, en cuyo experimento al interior de la planta de Hawthorne, demostró que la productividad se mejoraba a través del desarrollo de grupos informales al interior de las organizaciones. De igual forma resalta a los factores sociales como la moral, buenas relaciones interpersonales de los empleados, trabajo en equipo, motivación, dirección, asesoramiento y buena

comunicación como aspectos claves para la consecución de la productividad (López et al., 2006, Grajales-Montoya et al. 2021).

De acuerdo al enfoque estructuralista de la administración cuyos exponentes son Etzioni, Blau y Scout, la productividad se logra a través de sanas interacciones de las organizaciones formales como informales, a través de motivadores como recompensas y sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas (López et al., 2006). De igual forma es fundamental ser flexibles en las posiciones clásicas como humanistas, en cuya flexibilización se logran mayores niveles de productividad frente a la adaptación de los nuevos modelos emergentes (Nava, 2013).

Los modelos contemporáneos de la administración, exponen que el realizar tareas de manera eficiente y eficaz es una de las principales metas para el logro de la productividad en todas las organizaciones de servicios públicos, comercio, hospitales, universidades, instituciones militares, entre otras. Es importante para la asignación efectiva de recursos materiales y humanos, triangular la tecnología, desarrollo del conocimiento de los empleados y la capacidad directiva a favor de dicha productividad (Koontz et al., 2012).

La productividad cuenta con factores internos y externos para su consecución. Los factores internos dependen de las directrices institucionales. Los factores externos se consideran áreas de oportunidad ajenas a las decisiones dentro de la organización para mejorar la productividad. (Parasuraman, 2010). Los factores internos enmarcan aspectos como rotación de personal, capacitaciones, accidentes de trabajos, asignación de tareas y calidad de vida organizacional. Los factores externos son aquellos relacionados con políticas gubernamentales, aspectos sociales, culturales, aspectos tecnológicos y de globalización (Velásquez et al., 2010).

En el pensamiento económico existen las teorías de visión endógena y exógenas, como complemento de las posturas administrativas. El enfoque endógeno de la productividad está orientado a la inversión en sectores con economía a escala. Como expone Ros (2014):

La moderna teoría del crecimiento endógeno, a partir de los artículos de Romer (1986, 1990) y Lucas (1988) ha incorporado algunas de estas ideas, en particular lo que Kaldor llamó economías de escala dinámicas (es decir, irreversibles) asociadas con el “aprendizaje en la práctica” y el progreso técnico incorporado (p. 40).

De acuerdo a la visión económica, la productividad está condicionada a los avances tecnológicos, los cuales son fundamentales para la consecución de utilidades. En consecuencia, las organizaciones deben adaptarse y acoplarse a los cambios del entorno. Las variables externas como lo resalta la CEPAL (2007), de acuerdo a la teoría neoclásica considera el progreso técnico como una variable exógena:

Desde los años sesenta, el análisis de la evolución a largo plazo de la productividad se ha basado en modelos agregados de un solo sector, al estilo de Solow (1956). Este enfoque privilegia el examen de los aspectos cuantitativos en la acumulación de los factores de producción, capital y trabajo, asumiendo que estos son homogéneos y que muestran algún grado de sustitución entre sí. Otro supuesto es que el progreso técnico, que pauta el crecimiento del producto por trabajador a largo plazo, es exógeno (p. 24).

El controlar los factores internos como externos, garantiza los resultados positivos dentro de la organización en la parte monetaria, a través del equilibrio entre la eficiencia y eficacia; lo que se denomina control de funciones de productividad. Los factores internos como externos, deben potencializarse y equilibrarse, para alcanzar un óptimo desarrollo al interior de las organizaciones, verificando que ambas partes deben desarrollarse de forma simultánea; para la consecución de utilidades.

Teorías de productividad en Gestión de Talento Humano (GH)

De acuerdo con Rodríguez, Granados y Velandia (2015), en organizaciones empresariales o unidades económicas, la GH se entiende como un subsistema que vela por el bienestar y la salud de los trabajadores a través de “la descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, remuneración y beneficios” (p. 158), todos estos procesos en tanto prácticas de GH (Torres, 2014). Según Rodríguez y Murillo (2016) “a medida que los servicios y los productos van siendo cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido desviando hacia una gestión eficaz de los recursos intangibles y del capital humano” (p. 250) (citado por Maturana y Andrade, 2019, p. 102).

El desarrollo del capital humano, la salud ocupacional y la seguridad contribuyen con el buen clima organizacional, el cual permite mayores niveles de eficiencia en la actividad laboral contribuyendo con altos niveles de productividad. Sekhar et al. (2017), expone que es necesario establecer estrategias de motivación con el fin de vencer niveles bajos de productividad, por falta de eficiencia de los trabajadores al interior de la organización. Las estrategias al interior de las organizaciones orientadas hacia el talento humano, potencian las destrezas y habilidades de los empleados, logrando mayores niveles de productividad, lo que en consecuencia repercute en mejores rendimientos financieros (Cazorla, 2017).

La productividad relaciona los recursos requeridos (materia prima, mano de obra, tiempo, costos de materias primas, maquinarias, arriendos, entre otros) y la producción de bienes y servicios (Galindo y Ríos, 2015), lo cual condiciona las utilidades de una organización ya que se constituyen en entradas y salidas. En consecuencia, las empresas logran alcanzar sus objetivos de maximización y serán más productivas en la medida que lo ganado por las salidas sea mayor que los costos de las entradas dentro del proceso empresarial (Harris, 1994).

Por otro lado, López et al. (2013) comprobaron que las prácticas de GH que las mipymes deben desarrollar y formalizar para ser más productivas son: [...] el diseño de puestos de trabajo; trabajo en equipo; reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida, o proceso de inducción; formación/capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; valoración del rendimiento/desempeño laboral; política retributiva, y la terminación de la relación laboral (p. 39).

La gestión del talento humano al interior de las organizaciones, desarrolla varios modelos. De acuerdo al modelo de gestión de talento humano basado en competencias, el desarrollo de instrumentos como: formatos de procedimiento, manuales de procesos, flujogramas, fichas de indicadores; son fundamentales para mejorar la productividad. De igual forma, es fundamental identificar las necesidades de la organización, para relacionarlas con las habilidades de los

empleados con el fin de establecer procesos estratégicos, canales de comunicación y gestión de la cultura organizacional; que promuevan las competencias del personal empresarial (Sáenz, 2015).

El modelo de manejo integral, establece que es necesario una persona idónea en talento humano para el asesoramiento en todos los niveles de la organización, en lo relacionado con medidas de comunicación (apertura de comunicación interna), documentación, elaboración del proceso de reclutamiento interno y actualización de las prácticas de gestión humana, con el fin de alcanzar niveles satisfactorios de productividad en la organización (Illescas y Zhañay, 2015).

El tercer modelo gerencial de gestión del talento humano, plantea la generación de un instructivo en el cual se refleje la gestión integral de las praxis de gestión humana. Es necesario en consecuencia, identificar actividades concretas para cada uno de los procesos de gestión humana, se deben verificar acciones a realizar de manera continúa considerando el análisis y descripción del puesto de trabajo, con los recursos necesarios para su desarrollo (Araujo, 2015).

El modelo de consultoría con orientación psicológica y sistémico-antropológica, busca el desarrollo del talento humano y con ello el mejoramiento de la productividad a través del asesoramiento y gestión del conocimiento, en la conciliación y resolución de conflictos, elaboración de instrumentos y monitoreo organizacional (Velasco y Cavazos, 2017). Para este fin es necesario realizar un diagnóstico, desarrollar al interior de la organización las habilidades de consultor, y el diseño de propuesta de intervención de acuerdo al diagnóstico organizacional (Huang, 2014; Popa et al., 2016).

El modelo de gestión del conocimiento, busca extraer el conocimiento oculto de los trabajadores y exteriorizar dentro de las organizaciones, con el fin de aumentar los niveles de productividad. Este conocimiento oculto se exterioriza a posteriori, a través de manuales de procesos y protocolos. El modelo de gestión del conocimiento, busca que las organizaciones aprendan de los mejores a través de la creación de espacios, en los cuales el aprendizaje compartido es fundamental

Entre los distintos modelos de gestión del conocimiento destacan el modelo de Gopal y Gagnon (1995) y el modelo de Nonaka (1991). En estos modelos, los ejes centrales de todas las fases de la cadena de valor son los activos del conocimiento que están constituidos por la integración de los activos de conocimiento de carácter tácito y explícito (Gopal y Gagnon, 1995; Nonaka et al., 2000; Goh, 2005; Nonaka y Toyama, 2005). En ambos se transforma el conocimiento tácito en explícito. En cambio, en el modelo de Nonaka el número de etapas a desarrollar para materializar esta transformación es mayor, alcanzando las 6 etapas (Nieves y León, 2001). Además, el que la empresa haga estrategia de gestión del conocimiento implica que sea capaz de identificar qué activos necesita para competir y cuáles posee o debe obtener. Así, la empresa basará en los activos de conocimiento existentes y en los futuros su estrategia actual y venidera, respectivamente (Díaz, Aguiar y de Saá, 2006) (citado por Ruizalba et al., 2015 p. 85).

La empresa PricewaterhouseCoopers (2008), visualizó que para el año 2020 la gestión de talento humano se dividiría en tres modelos de gestión, orientados hacia la productividad. El primero denominado la empresa azul, enfocadas en el personal, análisis de habilidades y el rendimiento, en los cuales los mejores de las organizaciones cuentan con mentores para cumplir con los indicadores de productividad. El segundo, denominado empresa verde enfocadas en las personas y su desarrollo

en la sociedad, con planificación de recursos con énfasis en las competencias, en el cual se equilibra la vida laboral y la responsabilidad social. En este modelo el aprendizaje es fundamental. Finalmente, el tercero es la empresa naranja, tomada como modelo operativo, en donde el contacto con terceros es fundamental, al carecer de personas claves al interior de la organización y por la alta rotación de personal ya que se labora por proyecto, es indispensable la capacitación dentro de las agremiaciones por sector, a través de redes de conocimiento.

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Se realiza una revisión bibliográfica por fases, en diferentes bases de datos como: Scopus, Science Direct, Proquest y Ebsco; con el fin de identificar las estrategias implementadas por las organizaciones con el fin de lograr el aumento de la productividad. La selección de documentos se sujeta a las palabras claves seleccionadas y temporalidad establecida como primer filtro. Como segundo filtro se tiene en cuenta los artículos, que generan propuestas concretas en administración y en la gestión del talento humano dentro de organizaciones internacionales y nacionales para la fase uno y dos y empresas nacionales en la fase tres.

En la primera fase la búsqueda se efectúa con las palabras claves: gestión, talento humano, productividad, en las bases de datos mencionadas de los artículos de los últimos 10 años. Los resultados se presentan en una matriz en la cual se relacionan los autores con las estrategias propuestas para mejorar la productividad a través de la gestión del talento humano. En la segunda fase la búsqueda se centra en las palabras claves: gestión, administrativa, y productividad, en las bases de datos mencionadas de los artículos de los últimos 10 años. Los resultados se presentan en una matriz en la cual se relacionan los autores con las estrategias propuestas para mejorar la productividad a través de la gestión administrativa. En la fase tres de la revisión realizada se evidencian los problemas de productividad en cada uno de los sectores de la economía. La búsqueda de esta tercera fase se realiza bajo las palabras clave: Problemas, Productividad, sector-Primario, Secundario y Terciario.

Finalmente, la información en la fase tres, se presenta en una tabla en la cual se relaciona la problemática por sector y las estrategias a realizar de acuerdo a las revisiones realizadas en la fase uno y fase dos; con el fin de estructurar de acuerdo a la revisión de la literatura, las estrategias a desarrollar al interior de las organizaciones de acuerdo al sector productivo al cual pertenezcan, aportando de forma concreta actividades, acciones y productos que mejoran los niveles de productividad organizacional.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Resultados Fase 1

A continuación, se relacionan los resultados de la fase uno de investigación. La siguiente tabla relaciona las diferentes estrategias de gestión de talento humano, que contribuyen a aumentar los niveles de productividad en las organizaciones. La estructura identifica a los autores de los artículos y las estrategias que proponen de acuerdo a la investigación realizada, cuyas muestras son empresas de carácter nacional e internacional. Las estrategias relacionan actividades y productos concretos que los autores identifican como generadores de productividad en las organizaciones.

Tabla 1*Estrategias en gestión del talento humano*

AUTORES	ESTRATEGIAS
De León (2013)	Diseñar planes de compensación para motivar a los empleados a través de compensaciones como bonos de compra, seguros médicos y de vida, estímulos al estudio y capacitaciones a través de becas.
Wang et al. (2016)	Desarrollar plataformas virtuales para unificar procesos del área de gestión humana con el fin de mejorar los tiempos de respuestas, efectuar monitoreos y mejorar el rendimiento de dichos procesos.
Salazar (2016)	Realizar evaluaciones de desempeño por competencia a través de la implementación del prototipo de aplicativo (Aefectus), con el fin de identificar y aprovechar el potencial del personal y mejorar el desempeño de la empresa.
Torres (2016)	Identificar responsabilidades, deberes, derechos y funciones claras de los empleados, para evitar costos adicionales por rotación del personal.
Boon et al. (2019)	Promover al interior de las organizaciones un equilibrio entre trabajo y familia a través de prácticas de trabajo flexible, promoción y desarrollo de los empleados a través del plan carrera, elaborar y estructurar los procesos de reclutamiento y selección a través del análisis de cargos, evaluar el desempeño de los empleados mediante indicadores de desempeño, promover esquemas de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la reglamentación, generar conciencia y disciplina de los empleados a través de equipos autodirigidos.
Martínez y Mateus (2020)	Implementar para la comunicación interna y mejoramiento del clima organizacional el uso de las redes sociales como: WhatsApp, Instagram, YouTube, Facebook, Twitter, Google, LinkedIn. Crear herramientas de acceso remoto y movilidad, con el fin de reducir costos y constituir equipos multiculturales y felices, con clientes en todo el mundo. Computación en la nube. Generar estrategias para manejar información a través de servidores públicos como privados, con acceso desde cualquier punto del planeta, de igual forma utilizar matrices big data para almacenar información.
Occhipinti (2021)	Generar estrategias para realizar reuniones más productivas a la hora de tomar decisiones, como realizar reuniones de pie, cambiar asientos cómodos por asientos rústicos en piedra para evitar el sueño, reuniones máximo de 30 minutos, implementación del múltiple choice para evaluar la claridad de la información suministrada durante la reunión.
Agencia NotiPress (2022)	Crear ambientes de trabajo felices, desarrollando actividades para mantener la salud mental, el bienestar y la felicidad de los trabajadores, mejorando el clima organizacional. Desarrollo de capacitaciones a través de ambientes virtuales y aplicación de la realidad virtual.
Jiménez (2023)	Fomentar la flexibilidad en los horarios tras una combinación de modalidad presencial y virtual. Desarrollo de habilidades duras y blandas, potencializar el aprendizaje en herramientas digitales y

Bravo et al. (2023)	<p>finalmente hacer sentir al empleado que sus necesidades de vida importan a la organización.</p> <p>Implementar el método de valoración de Skandia- valoración del capital intelectual desarrollado por Edvinsson y Malone (1997), definido como "la posesión de conocimientos aplicados, experiencia, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y habilidades profesionales que brindan a Skandia AFS con una ventaja competitiva en el mercado" (p. 368).</p>
Becerril (2023)	<p>El modelo Skandia, para la presentación de informes desarrolla un modelo que integra el enfoque financiero, el servicio al cliente y el alma de la relación tripartita que es el talento humano.</p> <p>Implementar la estrategia de transferir la producción a terceros países cercanos con igualdad de zona horaria (nearshoring), en el cual se implementarán capacitaciones permitiendo la motivación de los empleados a través de la capacitación en el extranjero.</p>
Estrategia (2023)	<p>Del engagement al fulfillment: Generar estrategias en equilibrio de la autonomía, conocimiento, conexión y experiencia de los empleados.</p> <p>Transparencia sin filtro. Generar estrategias para brindar información a los empleados sobre la organización en la que laboran.</p> <p>Abrazar la rotación. Generar estrategias para generar rotaciones internas en beneficio del desarrollo de innovación.</p> <p>Objetivo onboarding. Generar estrategias para afianzar la relación entre empleado y empleador, a través del marketing para el cliente interno.</p> <p>Efecto ZETA: Desarrollar estrategias orientadas a la ética y sostenibilidad, como demanda de la generación z, generación aumenta la productividad bajo estímulos como jornadas que permitan mejorar la vida personal cuyo factor clave es la salud mental y el bienestar.</p> <p>Experiencia del empleado inmersiva: Implementar la estrategia de trabajar en la organización sin necesidad de pertenecer a esta, con el fin de llegar a posteriori a una contratación efectiva.</p> <p>La explosión de la Inteligencia Artificial: Generar herramientas para mejorar la toma de decisiones con algoritmos de aprendizaje, automatización de currículos de aspirantes, chatbots para resolver inquietudes, herramientas virtuales para monitoreo de productividad (engagement).</p> <p>Data-Office: Manejo de dispositivos of things para tomar las mejores decisiones.</p> <p>Cambio cultural de código abierto: Generar estrategias donde se cambien modelos jerárquicos por modelos colaborativos y participativos en los que capacitar es fundamental.</p>
Contacto económico (2023)	<p>Implementar la estrategia de agilidad empresarial, la cual consiste en el desarrollo adaptativo de grupos de trabajo antes los cambios del mercado y verificar su efectividad en la toma de decisiones y procesos. Lo anterior se desarrolla teniendo en cuenta dos puntos de partida.</p> <p>Primer punto de partida, trabajar el mindset (mentalidad) organizacional fundamentada en principios y valores.</p>

El segundo punto de partida, capacitar en herramientas de agilidad como Kanban, OKR (Objectives and Key Results) Design Thinking, Lean Startup, Scrum Master y Product Owner.

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior se puede evidenciar, que el componente de gestión humana ha cobrado mayor relevancia al pasar los años, considerándolo como prioritario para el aumento de la productividad al interior de las organizaciones. Las estrategias de acuerdo a la revisión se han ido estructurando de acuerdo a los avances tecnológicos, evolucionando de planes de compensación tradicionales, en los cuales se motivaba a los trabajadores con bonos, seguros, médicos y capacitaciones sin mediación tecnológica, al desarrollo de actividades y productos que giran en torno al uso de plataformas y herramientas digitales, que permiten mejorar el clima organizacional, fomentando un equilibrio entre vida familiar y laboral.

Resultados Fase 2

A continuación, se relacionan los resultados de la fase dos de investigación. La siguiente tabla relaciona las diferentes estrategias de gestión administrativa, que contribuyen a aumentar los niveles de productividad en las organizaciones. La estructura identifica a los autores de los artículos y las estrategias que proponen de acuerdo a la investigación realizada, cuyas muestras son empresas de carácter nacional e internacional. Las estrategias relacionan actividades y productos concretos que los autores identifican como generadores de productividad en las organizaciones.

Tabla 2

Estrategias en gestión administrativas

AUTORES	ESTRATEGIAS
KMWorld (2018)	Implementar herramientas de gestión de capital intelectual como: Knowledge Management Systems (kms). Sistemas que garantizan la obtención adecuada de información en el nivel y momento correcto. Alfresco Document Management. Software de gestión de documentos que captura de forma ágil, y oportuna información valiosa para la empresa a través de la inteligencia artificial. Advanced Knowledge Base. Software que permite la obtención del conocimiento por parte de las empresas. Algunos a mencionar son: Ayuda a Scout, Gurú, Obsidiana, MediaWiki, Document360, HelpJuice, Zendesk, Bloomfire, inSided, BookStack, Noción, Confluencia, Open KM Document Management. Documento electrónico que organiza, mantiene y gobierna los documentos de los gerentes y cualquier persona que los cree o use en sus actividades comerciales. De igual forma, se encarga de controlar y realizar un seguimiento de todo el ciclo de vida de cada documento con automatización, notificaciones y auditorías. Search Based Applications. Aplicaciones de software que utilizan plataformas de motor de búsqueda como infraestructura para la presentación de informes y acceso a la información a través de tecnologías de lenguaje natural. Kana Knowledge Management. Base de conocimientos unificada para uso de clientes de autoservicio, a través de canales alternos a los tradicionales para completar transacciones en línea.

	<p>Web Self Services. Autoservicio Web. Herramienta utilizada para aclarar las dudas de los clientes y resolver problemas mediante el uso de videos y artículos dentro de la web empresarial.</p> <p>Construir e implementar indicadores de conocimiento como: Índice Participación en la Generación de Conocimiento (IPGC), Índice Participación en la Validación de Conocimiento (IPVC), Índice General de Capital Intelectual (IGCI), Índice de Procesos Implementados (IPRI)</p>
Pizzi et al., (2020); Mejía-Delgado, O. y Mejía-Delgado, Y, (2022).	<p>Implementar soluciones basadas en blockchain, para rediseñar los sistemas de compensación, la estructura de pagos, liquidación de valores y financiamiento en las etapas iniciales de los proyectos. Generar un ecosistema digital en torno a los objetivos de desarrollo sostenible basados en la inclusión, integridad y estabilidad.</p>
Saveedra (2022); Valencia-Arias et al. (2022)	<p>Permitir el acceso al crédito financiero a través del Crowdfunding (Microfinanciación), estrategia para impulsar proyectos de emprendimiento a través del recaudo colectivo de recursos a través de internet. Acceder a los servicios financieros prestados por las Fintech (servicios financieros ligados a la innovación tecnológica).</p> <p>Implementar modelos de negocio de la cuarta revolución industrial, a través de modelos integrales que combinen tecnologías, recursos humanos e impacto social.</p>
Aguirre (2022)	<p>Implementar Blockchain y Bitcoin, con el fin de agilizar los pagos al interior de las organizaciones, rastrear productos transportados, detección de usuarios falsos en redes sociales y salvaguardar información relevante para la organización.</p>
Vilcarromero et al. (2022)	<p>Aplicación del teletrabajo con indicadores de gestión orientados al cumplimiento de metas, con el fin de evitar el ciberloafing (ciberpereza), que consiste en perder tiempo durante la jornada laboral al incursionar en redes sociales.</p>
Portafolio (2023)	<p>Implementar chatbots al interior de las organizaciones con el fin de potencializar la comunicación con los consumidores.</p>
Portafolio (2022)	<p>Implementar estrategias de Coworking, (redes de productividad) conectar a las empresas a través de herramientas, programas, plataformas consideradas conexiones de valor para escalar modelos de negocios que potencialicen las ventas y lograr así una consolidación en el mercado.</p>
Rojas y Roa (2021)	<p>Implementar el modelo de autogestión del conocimiento, a través del uso de tecnologías en el cual al interior de las organizaciones se generen estrategias para la creación de tecnología, almacenamiento, intercambio de información y evaluación de esta.</p> <p>Implementar instrumentos de control documental como control de autoridades, puntos de acceso, descripción física, referencias cruzadas, lenguajes documentales, criterios de almacenamiento de rápida y oportuna recuperación.</p>
Schneider Electric (2023)	<p>Implementar inteligencia artificial al interior de las organizaciones como: realidad virtual, automatización industrial y gemelo digital. Estos avances</p>

permiten disminuir los costos de energía de las empresas ya que permiten monitorear y optimizar el consumo de energía.

Nota. Elaboración propia.

Los resultados presentados en la tabla evidencian que las actividades y productos a desarrollar en cuanto a gestión administrativa están ligados directamente al uso de la tecnología. El desarrollo de la inteligencia artificial, el manejo y consecución de recursos financieros por canales alternativos denominados banca digital, el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación al interior de las organizaciones, el monitoreo permanente de las actividades con la implementación de cuadros de control y el desarrollo de la gestión del conocimiento a través de plataformas digitales, se convierten en estrategias fundamentales para el desarrollo de la productividad. En el aspecto administrativo se puede evidenciar, que las tendencias actuales para la consecución de mayores utilidades, distan de las actividades desarrolladas hace unas décadas, en este aspecto.

Resultados Fase 3

Resultados Fase 3.1

En la siguiente tabla se relacionan los aspectos de la gestión administrativa como de talento humano, que disminuyen la productividad dentro de los sectores económicos en Colombia. La tabla estructura las falencias que de acuerdo a la literatura se evidencian en los sectores terciario, secundario y primario de la economía. Los hallazgos evidencian la situación real de las empresas colombianas, frente a la productividad; identificando aspectos concretos que afectan las utilidades de las empresas del sector.

Tabla 3

Hallazgos que generan poca productividad por sector

HALLAZGOS POR SECTOR PRODUCTIVO	
TERCIARIO	<p>El sector terciario presenta fallas para el logro de la productividad en cuanto al reclutamiento, selección, capacitaciones y evaluación de desempeño, desarrollo de múltiples funciones con sobrecarga de tareas, generando tensión e incertidumbre en los trabajadores.</p> <p>Instituciones prestadoras del servicio de salud. El sector salud presenta al interior de sus organizaciones, alta rotación de personal. Falta de canales de comunicación formales al interior de la organización, alto nivel de estrés y ansiedad por parte de los funcionarios, falta de compensaciones estructuradas (Balcazar, 2020; Ortiz-Campillo et al. 2019).</p> <p>Organizaciones hoteleras. En las empresas del sector es insuficiente las capacitaciones del personal vinculado, falta de políticas internas y gestión de recursos (Contreras y Peñaloza, 2018).</p> <p>Organizaciones Financieras. En las empresas financieras la dificultad para visualizar el futuro y la volatilidad del sector son los problemas para afrontar en temas de productividad (Parra, 2020; Rodríguez, 2021). La falta de indicadores y reorientación de los canales de comunicación con los empleados disminuyen igualmente los niveles de productividad.</p>

SECUNDARIO	Se evidencia informalidades en la gestión del talento humano en las funciones de reclutamiento y selección, presentándose problemas de alta rotación, falta de incentivo de desarrollo profesional, bajos salarios, falta de cultura y clima organizacional, ausencia de equilibrio entre el aspecto laboral y la vida personal, falta de comunicación asertiva al interior de las organizaciones.
PRIMARIO	Las empresas de este sector carecen de actividades de gestión del talento humano, insuficientes normas y procesos establecidos, baja motivación relacionada con bajos salarios y bajo nivel educativo.

Nota. Elaboración propia a partir de Maturana, D., & Andrade, V. (2019).

De acuerdo a la revisión, se observa que las falencias que generan poca productividad al interior de las empresas del sector terciario, secundario y primario están direccionadas a la gestión del talento humano, lo cual indica que las empresas colombianas se enfocan en aspectos administrativos para mejorar los niveles de productividad. Se logra evidenciar que los empleados de las organizaciones de los tres sectores, rotan constantemente, no cuentan con capacitaciones para el desarrollo de sus funciones, insuficientes planes de compensación lo cual evidencia disminución en el clima organizacional.

Resultados Fase 3.2

La tabla a continuación relaciona las diferentes actividades que, de acuerdo a las características del sector, se pueden implementar con el fin de aumentar los niveles de productividad. El cuadro relaciona las estrategias que se deben implementar dentro de las organizaciones de acuerdo al sector económico para mejorar los niveles de productividad, teniendo en cuenta la revisión documental efectuada en la fase uno y dos de la investigación, en las cuales se visualizan actividades y productos concretos desarrolladas por empresas a nivel nacional e internacional.

Tabla 4

Estrategias para implementar en gestión del talento humano y gestión administrativa por sector

SECTOR	ESTRATEGIAS POR IMPLEMENTAR PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
TERCIARIO	
Instituciones de Salud	de La estrategia para este sector es el desarrollo de un excelente clima organizacional, para disminuir la rotación, el ausentismo y los niveles de ansiedad (Arias et al, 2015 citado por Ortiz-Campillo, et al. 2019). Crear ambientes de trabajo felices, desarrollando actividades para mantener la salud mental, el bienestar y la felicidad de los trabajadores, mejorando el clima organizacional (Agencia NotiPress, 2023). Desarrollar plataformas virtuales para unificar procesos del área de gestión humana (Wang et al. 2016).
Empresas del sector hotelero	Las estrategias para implementar en el sector hotelero giran en el desarrollo de la Gestión por competencias, en la cual se deben desarrollar las habilidades y destrezas de los trabajadores a través de actividades del modelo de gestión del conocimiento, con el desarrollo de capacitaciones, encuentros para socializar experiencias exitosas, y

	<p>construcción de indicadores mediante el uso de las TICS (Contreras y Peñaloza, 2018).</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño por competencia, con el fin de identificar y aprovechar el potencial del personal y mejorar el desempeño de la empresa (Salazar, 2016).</p>
Empresas del sector Financiero	<p>Como estrategias a implementar se encuentran el desarrollo de la Inteligencia digital, cuadros de control para el manejo de indicadores, Big data, Desing thinking, Desarrollo del modelo de Gestión del Conocimiento, Desarrollo de experiencias exitosas, y vincular al personal más capacitado con los más débiles, para potencializarlos como talento humano (Parra, 2020; Contacto económico, 2023).</p> <p>De igual forma es necesario el desarrollo de nuevas fuentes de financiación. Implementar modelos de negocio de la cuarta revolución industrial, a través de modelos integrales que combinen tecnologías, recursos humanos e impacto social (Saavedra, 2022).</p> <p>Implementar para la comunicación interna y mejoramiento del clima organizacional el uso de las redes sociales como: WhatsApp, Instagram, YouTube, Facebook, Twitter, Google, LinkedIn (Martínez y Mateus, 2020).</p>
SECUNDARIO	<p>Implementar estrategias de Coworking, (redes de productividad) conectar a las empresas a través de herramientas, programas, plataformas consideradas conexiones de valor para escalar modelos de negocios que potencialicen las ventas y lograr así una consolidación en el mercado (Portafolio, 2022).</p> <p>Implementar el modelo de autogestión del conocimiento, a través del uso de tecnologías de almacenamiento, intercambio de información y evaluación (Rojas y Roa, 2021).</p> <p>Implementar Blockchain y Bitcoin, con el fin de agilizar los pagos al interior de las organizaciones, rastrear productos transportados, detección de usuarios falsos en redes sociales y salvaguardar información relevante para la organización (Aguirre, 2022).</p> <p>Implementar inteligencia artificial al interior de las organizaciones como: realidad virtual, automatización industrial y gemelo digital, optimizando el consumo de energía, lo cual disminuye los costos. (Schneider Electric, 2023)</p> <p>Implementar estrategias de Coworking, (redes de productividad), para potencializar el mercado y las ventas (Portafolio, 2022).</p> <p>Fomentar la flexibilidad en los horarios con trabajo dual (presencial y virtual), hacer sentir al empleado que es importante para la organización, la cual contribuye con el desarrollo de habilidades duras y blandas (Jiménez, 2023).</p> <p>Implementar para la comunicación interna y mejoramiento del clima organizacional el uso de las redes sociales como: WhatsApp, Instagram, YouTube, Facebook, Twitter, Google, LinkedIn (Martínez & Mateus, 2020).</p>

PRIMARIO	Identificar responsabilidades, deberes, derechos y funciones claras de los empleados, para evitar costos adicionales por rotación del personal (Torres, 2016).
----------	--

Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que, las estrategias a desarrollar para el mejoramiento de la productividad de las organizaciones dependen del sector productivo. El sector primario de acuerdo a los hallazgos encontrados desarrolla estrategias tradicionales de motivación, opuesto a las estrategias que se proponen para el sector secundario y terciario, en el cual el desarrollo y uso de herramientas digitales es fundamental de acuerdo a los hallazgos encontrados.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la revisión realizada, se puede verificar que las empresas pueden desarrollar estrategias de gestión administrativa y de gestión del talento humano para mejorar los niveles de productividad al interior de las organizaciones.

Es importante en el desarrollo de estas estrategias el implementar los nuevos conceptos de gestión que conlleva la cuarta revolución industrial como el desarrollo de herramientas de inteligencia artificial.

Las empresas dentro del sector primario, secundario y terciario de la economía, se enfocan más en el desarrollo de estrategias administrativas, que en las estrategias de gestión del talento humano para mejorar los niveles de productividad. En consecuencia, se deben incorporar estrategias, que de acuerdo a la revisión potencialicen el talento humano como recurso al interior de las organizaciones.

Las organizaciones del sector primario de la economía presentan poco desarrollo en la asignación de tareas, como carecen de mecanismos de gestión humana para motivar a los empleados, por lo que solo con planes de Motivación tradicionales bastaría para aumentar los niveles de productividad del sector.

Las empresas del sector secundario presentan altos niveles de rotación, falta de incentivos al desarrollo profesional y poco equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, por lo que el desarrollo de estrategias que involucren el uso de herramientas de la cuarta revolución industrial como plataformas para trabajo y capacitaciones virtuales, son indispensables para aumentar los niveles de productividad.

Las organizaciones del sector secundario, presentan bajos niveles de productividad por falta de un personal satisfecho al interior de las organizaciones; en los cuales la ansiedad y los niveles de estrés son altos, por lo cual es necesario el desarrollo de espacios de trabajo felices, bajo el modelo de desarrollo de competencias y gestión del conocimiento.

El problema de productividad al interior de las organizaciones debe manejarse de acuerdo a las dinámicas actuales. Se deben romper paradigmas, tradiciones de dirección y supervisión que, en vez de mejorar los resultados, empeoran los niveles de utilidad de las organizaciones.

6. REFERENCIAS

- Agencia NotiPress. (11 julio de 2022). *Cómo mejorar el clima organizacional con estrategias de bienestar y felicidad*. NotiPress. <https://www.mypress.mx/negocios/como-mejorar-clima-organizacional-estrategias-bienestar-y-felicidad-11070>
- Aguirre, R. (2022). La cuarta revolución industrial. Análisis de viabilidad e impacto. *Palermo Business Review*, (25), 39-58. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr25/00_PBR_25_03.pdf
- Araujo, A. (2015). *Diseño de un modelo gerencial de gestión del talento humano para una pyme en el norte de la ciudad de Quito. Caso: Autorepuestos Dheltyre y Car Shopping S.A.* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9245>
- Balcazar, A. (2020). Gestión administrativa en hospitales públicos de Cundinamarca Colombia. *Lúmina*, 21, 140-162. <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3444.2020>
- Baraei, E. y Mirzaei, M. (2019). Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(2), 13-19. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol7iss02pp13-19>
- Becerril, I. (8 de marzo de 2023). *Estados impulsan estrategias para atender nearshoring*. El economista. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Estados-impulsan-estrategias-para-atender-nearshoring-20230308-0144.html>
- Boon, C., Den, D. y Lepak, D. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bravo, N., Oviedo, J. y Figueroa, C. (2023). Identificación, medición y valoración del capital humano a partir del modelo Skandia: aplicación en una UCIN. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (82), 27-47. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n82a02>
- Cazorla, F. (2017). *La gestión del Talento Humano de la estación de servicio Oriental y su incidencia en la atención al cliente durante el período 2013* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio digital UNACH <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3909>
- CEPAL. (2007). *Progreso Técnico y Cambio Estructural en América Latina*. Naciones Unidas CEPAL. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3683/S2007027_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13). <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>

- Contacto económico. (22 de abril de 2023). Cinco ventajas competitivas de implementar agilidad empresarial. <https://contactoeconomico.com/cinco-ventajas-competitivas-de-implementar-agilidad-empresarial/>
- Contreras, S. y Peñaloza, L. (2018). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, 23, 85-100. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- De León, E. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Edvinsson, L., y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* (1a ed.). Harper Business.
- Estrategia. (3 de junio de 2023). Las 9 tendencias que marcarán el talento en 2023. <https://www-proquest-com.ucundinamarca.basesdedatosprox.com/docview/2760742119>
- Fontalbo, T., De la Hoz, E., y Morelos, J. (2017). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1897>
- Galindo, M. y Ríos, V. (2015). “Productividad” en Serie de Estudios Económicos. <https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508-mexicoproductivity.pdf>
- Giraldo-Plaza, J. E. y Ovalle-Carranza, D. A. (2020). Modelado de la gestión curricular basada en procesos de negocio sensibles al contexto. *Revista CEA*, 6(12), 129-146. <https://doi.org/10.22430/24223182.1526>
- Grajales-Montoya, N., Gómez-Bayona, L. y Coronado-Ríos, B. (2021). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, 7(13). <https://doi.org/10.22430/24223182.1684>
- Hakmani, K. y Bashir, H. (7-9 enero de 2014). *Investigation into Issues Related to the Productivity of Employees in an Oil and Gas Industry* [Presentación en Papel]. Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Bali, Indonesia.
- Harris, D. (Ed.) (1994). *Organizational linkages. understanding the productivity paradox*. National Academy Press.
- Huang, S. (2014). Effects of Human Resource Flexibility Strategy on Work Attitude Towards Micro-Enterprises in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1289-1300.
- Illescas, C. y Zhañay, S. (2015). *Propuesta de manejo integral de la gestión del talento humano para Pymes del sector manufacturero de la provincia del Azuay y su aplicación en la empresa “Fábrica de Velas Herminio Delgado Cía. Ltda”* [Tesis de maestría, Universidad

Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9483>

- Jiménez, S. (2023). Ven clave felicidad en las empresas: Es un concepto aún incipiente en firmas latinoamericanas. Procurar bienestar de colaboradores sube productividad y baja la rotación. *Mural*. <https://www-proquest-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/docview/2821586717>
- KMWorld. (10 de septiembre de 2018). KMWorld Trend-Setting Products of 2018. <https://www.kmworld.com/articles/editorial/feaures/KMWorld-Trend-Setting-Products-of-2018-126963.aspx>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- López, M., Arias, L. y Rave, S. (2006). La Organización y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, 12(31), 147-152. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911639026.pdf>
- López, L., Tricás, J. y Toledano, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las pymes industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2446>
- Londoño-Patiño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, 6(12), 181-207. <https://doi.org/10.22430/24223182.1507>
- Maturana, D. y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipyme. Artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Martínez, A. y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. <https://doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, (69), 110-119. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602010000200007&script=sci_arttext
- Mejía-Delgado, O. A. y Mejía-Delgado, Y. Y. (2022). Madurez tecnológica de la generación Z: reto de la transformación digital en Colombia. *Revista CEA*, 8(16), e1913. <https://doi.org/10.22430/24223182.1913>

- Nava, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 101-111. [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Occhipinti, G. (13 de abril de 2021). Reunionitis: estrategias para bajar la curva de contagios. *Infobae*. infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/04/13/reunionitis-estrategias-para-bajar-la-curva-de-contagios/
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L., Coronell-Cuadrado, R., Hamburger-Madrid, K. y Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193. https://www.revhipertension.com/rlh_2_2019/colombia_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf
- Parasuraman, A. (2010). Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(3), 277-286. <https://doi.org/10.1108/17566691011090026>
- Parra. A (2020). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: una propuesta financiera. *Revista Activos*, 18(2), 165-204. <https://doi.org/10.15332/25005278/6265>
- Pizzi, S., Corbo, L., y Caputo, A. (2020). Fintech and SMES sustainable business models: reflections and considerations for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 281. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125217>
- Popa, R., Vasilateanu, A. y Goga, N. (3-5 de octubre de 2016). *Ontology based multi-system for SME knowledge workers*. 2016 IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE), Edinburgh, UK.
- Portafolio. (20 de octubre de 2022). Ecosistema para mejorar la productividad de empresas. <https://www.portafolio.co/mas-contenido/ecosistema-para-mejorar-la-productividad-de-empresas-572840>
- Portafolio. (2 de mayo de 2023). Chatbots, aliados para la eficiencia y productividad empresarial. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/chatbots-los-aliados-para-la-eficiencia-y-productividad-empresarial-582227>
- PricewaterHouseCoopers. (2008). La gestión de personas en 2020. El futuro del mercado laboral. http://www.um.es/empleorunae2008/pdf/presentacion/PWC._Gestion_de_personas_2020.pdf
- Rodríguez, G. (2021). Changes in Productivity of the Colombian Banking Sector during 2002-2016. *Apuntes del Cenes*, 40(71), 105-132. <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11120>

- Rojas, H. y Roa, V. (2021). Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *Innovar*, 31(80), 73-84. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93665>
- Ros, J. (2014). *Productividad y crecimiento en América Latina: ¿por qué la productividad crece más en unas economías que en otras?* CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36770-productividad-crecimiento-america-latina-que-la-productividad-crece-mas>
- Ruizalba J., Vallespín, M. y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>
- Sáenz, M. (2015). *Desarrollo de un modelo de éxito en gestión humana basado en competencias, cambio y gestión de procesos para las pymes del sector textil avíos en Lima, por medio de la consolidación y mejora de las buenas prácticas ingenieriles de las medianas empresas* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/592666>
- Salazar, E. (2016). *Prototipo de aplicativo web para la gestión de procesos de evaluación de desempeño del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19870>
- Sánchez-Ruiz, H. y Sánchez-Pérez, G. (2021). Productividad en Colombia: un desafío pendiente. *Ensayos de Economía*, 31(58), 36-67. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.88625>
- Saveedra, M. (2022). Financiamiento para la sostenibilidad de las PYMES en la 4ta Revolución Industrial. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (81), 211-231. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n81a09>
- Scheider Electric. (17 de abril de 2023). Schneider Electric ha presentado sus estrategias para la productividad y la gestión de la energía en la industria, en Advanced Factories 2023. <https://www.se.com/es/es/about-us/newsroom/news/press-releases/schneider-electric-presenta-sus-estrategias-para-la-productividad-y-la-gesti%C3%B3n-de-la-energ%C3%ADa-en-la-industria-en-advanced-factories-2023-643cf646ee34c9aed1015727>
- Schumpeter, J. A. (2015). *Historia del análisis económico* (Trad. M. Sacristán). Ariel Economía. (Trabajo original publicado en 1954).
- Sekhar, K., Yerramilli, S. y Gopala, J. (2017). Impact of the Best Human Resource Management on Small Scale Industries towards Motivation of Employees. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(6), 435-446.

https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_8_ISSUE_6/IJMET_08_06_045.pdf

- Torres, C. (2016). *Identificación de factores que generan el fenómeno de alta rotación de personal en una pyme de ingeniería eléctrica en la ciudad de Bogotá D. C. Colombia. Estudio de caso* [Trabajo de grado de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15649>
- Valencia-Arias, A., Arango-Botero, D. y Sánchez-Torres, J. A. (2022). Promoting entrepreneurship based on university students' perceptions of entrepreneurial attitude, university environment, entrepreneurial culture and entrepreneurial training. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(2), 328-345. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-07-2020-0169>
- Velasco, X. y Cavazos, J. (2017). Modelo de consultoría psicológica organizacional orientado a las pymes dentro del contexto mexicano. *Revista Internacional PEI: Por la Psicología y Educación Integral*, 5(12).
- Velásquez, Y., Nuñez, M., y Rodríguez, C. (1-4 de junio de 2010). *Estrategias para el mejoramiento de la productividad* [Presentación en papel]. 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Arequipa, Perú. https://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/PM050_Velasquez.pdf
- Vilcarromero-Ruiz, R., Aldana-Zavala, J. y Colina-Ysea, F. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Interciencia*, 47(9), 381-386. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/04_6896_Com_Colina_v47n9_6.pdf
- Wang, X., Wang, L., Bi, Z., Li, Y. y Xu, Y. (2016). Cloud Computing in Human Resource Management (HRM) System for small and medium enterprises (SMES). *The International Journal of Advanced Manufactured Technology*, 84, 485-496. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00170-016-8493-8>