

**Estrategias para la gestión de la productividad laboral en Colombia, un análisis del
impacto de la reducción de la jornada laboral**

Saul Antonio Villada Echeverri

Asesor

Martha Catalina Ospina

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniera ECBTI

Ingeniería industrial

2025

Resumen

Esta monografía analiza el impacto socioeconómico de la reducción de la jornada laboral en el sector manufacturero de Colombia, el estudio parte de la idea que, si bien esta reforma busca impactar positivamente a los trabajadores, al generar un equilibrio entre la vida personal y laboral, su implementación representa un desafío importante para las empresas al afectar los costos y la actual capacidad productiva; Es por esto que se realiza una investigación de los diferentes modelos y teorías de gestión organizacional con el fin de identificar estrategias y herramientas que ayuden a mitigar el impacto negativo en las empresas, analizando enfoques basados en la eficiencia operativa, la automatización y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Finalmente, este documento propone unas recomendaciones que integran el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad de las empresas, demostrando que la estabilidad financiera de este sector es compatible con el bienestar de los trabajadores, lo cual se logra aplicando los modelos de gestión correctos y enfocados en el incremento de la productividad.

Palabras clave: Reforma laboral, Productividad, rentabilidad, competitividad, bienestar

Abstract

This monograph analyzes the socioeconomic impact of reduced working hours in Colombia's manufacturing sector. The study begins with the premise that, while this reform aims to positively impact workers by creating a better work-life balance, its implementation presents a significant challenge for companies by affecting costs and current production capacity. Therefore, an investigation of different organizational management models and theories is conducted to identify strategies and tools that can help mitigate the negative impact on companies. This includes analyzing approaches based on operational efficiency, automation, and strengthening organizational culture. Finally, this document proposes recommendations that integrate worker well-being and company sustainability, demonstrating that the financial stability of this sector is compatible with worker well-being. This can be achieved by applying the right management models focused on increasing productivity.

Keywords: Labor reform, productivity, profitability, competitiveness, welfare

Tabla de contenido

Introducción	8
Justificación	9
Objetivos	10
General	10
Específicos	10
Planteamiento del problema.....	11
Delimitación espacial, temporal y temática	12
Reducción de la jornada laboral en Colombia	13
Productividad laboral	19
Modelos y teorías de gestión organizacional	21
Modelo de gestión científica	22
Modelo Burocrático.....	24
Modelo de relaciones humanas	26
Teoría X y teoría Y.....	27
Gestión por proyectos de negocio(BPM)	28
Gestión del talento humano y bienestar	29
Modelo Lean	30
Organizaciones Horizontales/planas	32
Organizaciones basadas en datos (data driven)	33

Gestión por objetivos	35
Oportunidades y desafíos	36
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Bibliografía.....	46

Lista de tablas

Tabla 1. Horas trabajadas anualmente en cada país	14
Tabla 2. Productividad laboral en cada país.	15
Tabla 3. Implementación gradual de la reducción de la jornada laboral	17
Tabla 4. Valor de la hora e incremento, según las etapas de la reducción	18
Tabla 5. Incremento del costo de fabricación	37

Lista de Figuras

Figura 1. Relación de las horas trabajadas con la productividad del país	16
---	----

Introducción

La monografía está centrada en la línea de investigación “modelos de gestión organizacional”, en el contexto de las reformas actuales, específicamente la reducción de la jornada laboral en Colombia, establecida en la 2101 del 2021, donde las organizaciones deben buscar un balance entre la sostenibilidad económica y el bienestar de los empleados, para lo cual se van a realizar las investigaciones sobre los modelos de gestión iniciales (antes de la reducción) y los cambios estratégicos que se deben realizar para llegar a los modelos de gestión óptimos y necesarios después de la reducción.

En el contexto laboral actual, con las reformas que se están presentando, las empresas del sector industrial están empezando a tener un gran impacto en sus operaciones, ya que al reducir las horas laborales en un 12,5% total, las empresas van a tener una menor capacidad productiva, incrementando así el costo de fabricación, el cual se puede ver reflejado en el posible incremento del precio de venta, haciendo las empresas menos competitivas o reduciendo la rentabilidad, es por esto que se hace necesario buscar nuevas estrategias que mejoren la eficiencia de los procesos productivos, para estar preparados y asumir este gran reto vía productividad.

Justificación

En un mundo en constante transformación, impulsado por la globalización y la rápida evolución tecnológica, las empresas se enfrentan a muchos desafíos, los cuales los obligan a buscar la mejora continua en sus operaciones para competir en un mercado internacional cada vez más dinámico, por lo cual siempre se está trabajando en crear estrategias que les permitan estar actualizadas según las necesidades del mercado y con unos productos a un precio razonable y competitivo, es por esto que cuidar y mantener el costo de producción es tan importante, con el fin de mantener un negocio sostenible en el tiempo y así poder generar un trabajo decente y realizar un aporte significativo en el crecimiento económico (Naciones Unidas, 2025).

Este estudio se centra en evaluar el contexto laboral actual, ya que bajo las nuevas reformas se están empezando a generar dificultades en la industria, ya que aún no se tiene claridad en mucha información como, por ejemplo, ¿de cuánto será la nueva jornada laboral diaria? Si dividimos las 42 horas semanales entre los 6 días que trabajan las industrias, la nueva jornada sería de 7 horas diarias y con tres turnos, se trabajarían 21 horas por día, pero ¿Qué pasará con las 3 horas restantes para las empresas que no pueden permitirse detener su actividad y debe ser continua como es el caso de las industrias metalúrgicas?; otro punto es evaluar las opciones que ofrece el gobierno según el compromiso adquirido en la ley 2101 de 2021 y como las empresas pueden acceder a estas, para mejorar su productividad y las competencias de sus trabajadores para garantizar su permanencia en el mercado.

Son varias los aspectos a analizar para buscar nuevamente un equilibrio en las operaciones de las empresas del sector industrial, para que así puedan continuar aportando a construir infraestructuras resilientes, promoviendo la industrialización sostenible y fomentando la innovación (Naciones Unidas, 2025).

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la capacidad de adaptación de las empresas del sector industrial colombiano ante la implementación de la reducción de la jornada laboral, identificando las principales oportunidades y desafíos para la sostenibilidad y el crecimiento y así diseñar recomendaciones estratégicas que impulsen la productividad

Objetivos Específicos

Evaluar el impacto de la reforma y la reducción de la jornada laboral en la productividad de las empresas del sector industrial colombiano, utilizando indicadores clave como la eficiencia, la rentabilidad, la calidad y la satisfacción del cliente.

Analizar los principales modelos y teorías de la gestión organizacional, con el fin de evaluar cuales son los mas apropiados para impactar positivamente la productividad y en el contexto actual de la reducción de la jornada laboral.

Identificar y analizar las principales oportunidades y desafíos que la reducción de la jornada laboral representa para las empresas del sector industrial colombiano, considerando aspectos como la gestión del talento humano, la optimización de procesos y la innovación tecnológica.

Diseñar y proponer recomendaciones estratégicas para las empresas del sector industrial colombiano, que les permitan adaptarse a la reforma laboral y a la reducción de la jornada, optimizar su productividad, fortalecer su sostenibilidad y promover su crecimiento a largo plazo

Planteamiento del Problema

La reducción de la jornada laboral en Colombia, pasando de 48 a 42 horas semanales, definidas en la ley 2101 de 2021, está generando diferentes posiciones, pero desde el punto de vista de las empresas de manufactura se pueden generar algunas problemáticas ya que al reducir las horas se va a tener una afectación en el ratio de producción, al tener menos unidades fabricadas con el mismo número de empleados, lo cual va a impactar negativamente el costo de fabricación, por lo cual el compromiso del ministerio de trabajo para mitigar este impacto negativo es emprender acciones con el objeto de fortalecer la productividad (Congreso de Colombia, 2021), pero este tema es muy complejo ya que llegar a 22.8 millones trabajadores formales (La república, 2024) no es fácil y menos para cambiar la percepción del trabajo y la corresponsabilidad que se tiene en el desarrollo económico y productivo del país y mejorar cualificación y competencias de los trabajadores (Congreso de Colombia, 2021). Teniendo en cuenta este contexto, las empresas de manufactura se ven enfrentadas a un gran reto, ya que adicional a la agresiva competencia derivada de la globalización, deben buscar las mejores alternativas para afrontar este cambio.

Teniendo en cuenta este antecedente se hace necesario analizar los modelos de gestión organizacional para evidenciar si son compatibles con la reducción de la jornada laboral en Colombia, garantizando su cumplimiento y la sostenibilidad de las empresas e identificar cuáles son los más apropiados en el contexto actual o si se deben adoptar nuevas prácticas estratégicas, por lo cual es de mucha importancia sistematizar la información, para generar bibliografía clara y útil que permita afrontar de la mejor manera esta reducción de la jornada laboral, en donde se garantice un equilibrio en la personal y laboral, haciendo las empresas más sostenibles y resilientes.

Delimitación Espacial, temporal y temática

Teniendo en cuenta que la temática abordada se centra en la reducción de la jornada laboral en Colombia, ya se está delimitando el espacio de aplicación, pero teniendo en cuenta que la investigación sugiere un análisis exhaustivo de la temática y teniendo en cuenta que en otros países ya se ha implementado una reducción de la jornada laboral, se va a consultar información a nivel internacional, realizando un enfoque principal en los países de la OCDE.

Teniendo en cuenta que la ley 2101 del 2021 fue publicada el 15 de julio del 2021, pero su implementación se empezó a dar de forma gradual a partir del 15 de julio del 2023 y va hasta el 15 de julio del 2026 en donde la jornada laboral quedará en 42 horas semanales, para hacer el análisis inicial y definir el contexto de se va a revisar el comportamiento desde el año 2020 hasta el año 2022 para tener un contexto inicial, pero para analizar los diferentes modelos de gestión organizacional se va a revisar toda la información disponible, con el fin de que nos permita analizar su evolución en las diferentes en los diferentes contextos históricos de las organizaciones.

La monografía se centra en el análisis y cambios estratégicos que se deben generar en los modelos de gestión organizacional de las empresas del sector de manufactura, en donde la afectación puede ser mayor, ya que una parte importante de los costos de fabricación está asociada con la ratio de producción.

Reducción de la Jornada Laboral en Colombia

La reducción de la jornada laboral en Colombia, se establece en el año 2021, con una evidente necesidad de reducir las horas trabajadas, para finalmente impactar positivamente las personas, al tener un equilibrio entre la vida laboral y familiar, permitiendo así, tener más tiempo para compartir con la familia; Otro aspecto relevante es que aunque Colombia es uno de los países de la OCDE con la jornada más larga, también es el país con el último lugar en productividad, ya que el promedio de producción de un ciudadano es de US\$20 frente a US\$162,5 del país del Reino y el promedio de la Oede se ubica en US\$67,5 (La república, 2024).

Este antecedente sugería que la reducción de la jornada era un cambio previsible, ya que con 1964 horas trabajadas anualmente por un ciudadano (Infobae, 2023) y una productividad laboral de US\$20, se hacía necesario generar estrategias que permitieran ubicar al país en una mejor posición, donde se ha demostrado que la productividad es un aspecto importante para el crecimiento económico, ya que las personas trabajan menos pero producen más (La república, 2024).

De acuerdo con la OIT, existe evidencia de avances significativos en el bienestar de los trabajadores en las naciones que han implementado jornadas laborales más cortas, un ejemplo de esto es Francia, donde su jornada de 35 horas se vinculó con la reducción en el consumo de tabaco y En Suecia, por su parte, se observó que la disminución del horario laboral coincidió con una reducción del 15% en la tasa de mortalidad durante los seis años siguientes a la reforma (Portafolio, 2025).

En las tablas 1 y 2 se muestra la posición de Colombia con respecto a la Jornada laboral (horas trabajadas anualmente por cada persona) y en productividad (Contribución al PIB por hora de trabajo por empleado)

Tabla 1

Horas trabajadas anualmente en cada país

Posición	País	Horas trabajadas anualmente	Posición	País	Horas trabajadas anualmente
1	Mexico	2128	22	Portugal	1649
2	Costa Rica	2073	23	España	1641
3	Colombia	1964	24	Lithuania	1620
4	Chile	1916	25	Bulgaria	1619
5	Corea del sur	1910	26	Japón	1607
6	Malta	1882	27	Letonia	1601
7	Grecia	1872	28	Eslovenia	1596
8	Rumania	1838	29	Eslovaquia	1583
9	Croacia	1835	30	Turquia	1572
10	Polonia	1830	31	Suiza	1533
11	Estados unidos	1791	32	Finlandia	1518
12	Irlanda	1775	33	Reino unido	1497
13	Estonia	1767	34	Belgica	1493
14	Chequia	1753	35	Francia	1490
15	Israel	1753	36	Suecia	1444
16	Chipre	1745	37	Austria	1442
17	Nueva Zelanda	1730	38	Islandia	1433
18	Hungría	1697	39	Paises bajos	1417
19	Australia	1694	40	Luxemburgo	1382
20	Canadá	1685	41	Dinamarca	1363
21	Italia	1669	42	Alemania	1349

Nota. Los países se presentan en orden descendente, según el numero de horas trabajadas anualmente

Los datos de este análisis realizado por visualcapitalist.com y difundido por portafolio evidencian como al 2020, Colombia ocupaba el tercer lugar con 1964 horas anuales en promedio, un dato muy alejado de Alemania en donde una persona trabajaba 1349 horas al año, lo cual representa una diferencia de 615 horas/año (45%).

Tabla 2

Productividad laboral de cada país

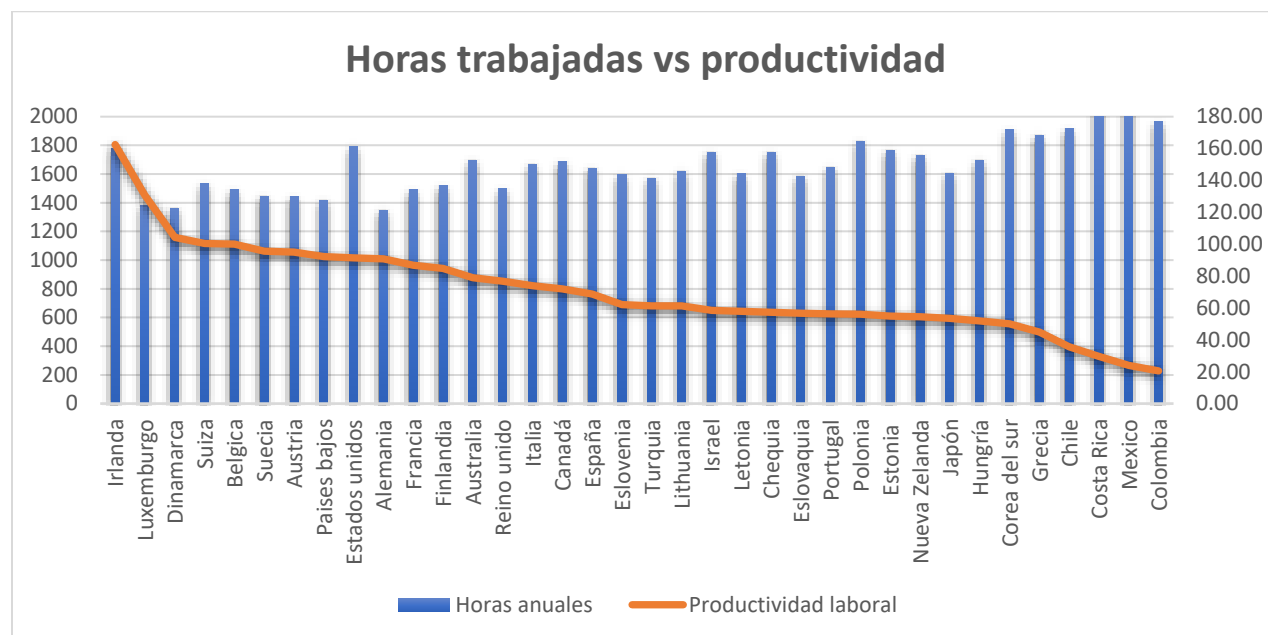
Posición	País	Productividad laboral	Posición	País	Productividad laboral
1	Irlanda	162.50	19	Turquia	61.30
2	Luxemburgo	130.70	20	Lithuania	61.20
3	Dinamarca	104.20	21	Israel	58.50
4	Suiza	100.50	22	Letonia	57.90
5	Belgica	100.00	23	Chequia	57.20
6	Suecia	95.60	24	Eslovaquia	56.60
7	Austria	95.10	25	Portugal	56.20
8	Paises bajos	92.30	26	Polonia	56.00
9	Estados unidos	91.50	27	Estonia	54.90
10	Alemania	90.90	28	Nueva Zelanda	54.40
11	Francia	86.70	29	Japón	53.40
12	Finlandia	84.80	30	Hungría	51.80
13	Australia	78.90	31	Corea del sur	50.10
14	Reino unido	76.70	32	Grecia	44.80
15	Italia	74.00	33	Chile	35.50
16	Canadá	71.90	34	Costa Rica	29.60
17	España	68.80	35	Mexico	24.00
18	Eslovenia	62.10	36	Colombia	20.50

Nota. Países ordenados de forma descendente según su nivel de productividad

Para obtener la información de la tabla y comparar la productividad laboral entre países, se utilizan principalmente dos métricas: el Producto Interno Bruto (PIB) y el total de horas de trabajo (QERY, 2024) y se evidencia el mal desempeño que tiene Colombia en temas de productividad, ocupando el último lugar del estudio con US\$20.5, muy lejos de Irlanda, que tiene US\$162.5, lo que indica una diferencia de US\$-142 (-87%).

Figura 1.

Relación de las horas trabajadas con la productividad laboral del país



Nota. Relación entre el índice de productividad y el total de horas anuales laboradas, la tendencia evidencia una correlación inversa entre las dos variables.

Teniendo en cuenta estos indicadores, en donde Colombia se ubica en el tercer lugar entre los países en donde las personas trabajan más horas/año y en el último lugar en productividad laboral, en el año 2021 se establece la reducción de la jornada laboral mediante la ley 2101, esto sin afectar el salario de los trabajadores (Congreso de Colombia, 2021), y se define una implementación de forma gradual, iniciando en el año 2023 y con fecha de implementación definitiva en el año 2026:

Desde el 16 de julio de 2023: la jornada laboral se reduce a 47 horas/semana

Desde el 16 de julio de 2024: la jornada laboral se reduce a 46 horas/semana

Desde el 16 de julio de 2025: la jornada laboral se reduce a 44 horas/semana

A partir del 16 de julio de 2026: la jornada laboral se reduce a 42 horas/semana.

Tabla 3.*Implementación gradual de la reducción de la jornada laboral*

Fecha	Jornada Laboral semanal
16 de julio de 2023	47
16 de julio de 2024	46
16 de julio de 2025	44
16 de julio de 2026	42

Nota. Cronograma de implementación gradual de la reducción de la jornada laboral según lo la ley 2101 del 2021.

En el párrafo se evidencia la necesidad de aumentar la productividad laboral, para evitar un impacto negativo en el tejido económico y la rentabilidad de las empresas (Congreso de Colombia, 2021).

La reducción de las horas de trabajo no es un aspecto novedoso en la discusión económica. Desde la revolución industrial el tiempo dedicado al trabajo se ha reducido de manera constante gracias al crecimiento económico y a la evolución tecnológica (Santos Ruesga Benito & Ortiz Perez, 2005), pero esta reducción de las horas trabajadas debe estar alineada con la productividad de los países, la cual se puede estimular ya sea por medios tecnológicos que sugieren inversiones importantes en I+D, pero que a largo plazo pueden representar ventajas significativas, por lo cual se debe contar con un solidez financiera o con el aumento de las unidades/hora por parte de las personas, derivado de temas motivacionales y de bienestar.

Representantes de diferentes sectores económicos o dirigentes políticos, se han pronunciado, realizando sus aportes soportados en argumentos sociales y económicos, como el presidente de la ANDI (asociación nacional de empresarios de Colombia) quien manifestó “El

cambio de la jornada laboral va en el sentido totalmente contrario al que debería. Se está encareciendo la creación de empleo, se está afectando la competitividad” (El tiempo, 2021), pero de forma contradictoria, el representante a la cámara en el periodo 2014-2022, aseguró que con este cambio se logrará “más productividad para las empresas y mejor calidad de vida para los trabajadores” (Hernandez , 2021), pero aunque se tienen muchas opiniones, las culés están divididas, no se encuentra mucha información sobre los cálculos que evidencien de una forma más objetiva el significado de esta reducción de la jornada laboral, por lo cual se presenta una tabla resumen de la reducción según el valor de la hora laboral en los dos semestres del año, para poder evidenciar el cambio que representa en un mismo año.

Tabla 4.

Valor de la hora e incremento, según las etapas de la reducción.

Semestre	Año	2023	2024	2025
	Salario	\$ 1.1600.000	\$ 1.300.000	\$ 1.423.500
1	Jornada laboral	48	47	46
(enero 1 al 15	Horas/mes	240	235	230
de julio)	Valor hora	\$ 4.833,33	\$ 5.531,91	\$ 6.189,13
2	Jornada laboral	47	46	44
(julio 16 al 31 de	Horas/mes	235	230	220
diciembre)	Valor hora	\$ 4.936,17	\$ 5.652,17	\$ 6.470,45
	Incremento	2.1%	2.2%	4.5%

Nota. Cambio del valor de la hora laboral y porcentaje de incremento, calculados con base en el salario mínimo legal mensual vigente

Productividad Laboral

Este importante termino a nivel laboral y económico hace referencia a la relación entre las salidas o resultados obtenidos y el costo de la labor o el número de horas trabajadas por el personal de la organización (Castro et al., 2017); La productividad laboral en Colombia es un tema que representa mucha importancia, pues está directamente relacionada con el crecimiento económico y el desarrollo social al mejorar la calidad de vida de las personas; es por esto que desde los entes del estado se hace constante seguimiento a este indicador, como el DANE el cual reportó un decrecimiento del -0.59% en la PTF (productividad total de los factores) en el año 2023 y un crecimiento del 1.36% en el 2024, pero con una afectación significativa en la industrias manufactureras del -3,91%.

La PTF mide la capacidad de una economía para generar ingresos con los recursos utilizados en la producción, es decir, de hacer más con menos (Zimek, 2024)., teniendo en cuenta la definición del PTF y relacionando con el crecimiento económico, se puede evidenciar como los países con valores de PTF más altos son considerados los más ricos como el caso de Suiza, Noruega y países bajos, esto según Penn World Tables (Zimek, 2024). Teniendo en cuenta este antecedente, la ley 2101 del 2021 por la cual se establece la reducción de la jornada laboral, si bien busca mejorar el equilibrio entre la vida profesional y personal de los trabajadores, también representa un desafío para las empresas del sector manufacturero, ya que se van a tener disponibles menos horas de trabajo, para realizar las actividades productivas, pero manteniendo el mismo salario, lo cual significa un incremento en el valor de la hora trabajada.

Para las empresas es muy importante definir su productividad, para verificar la eficiencia de sus operaciones, es por esto que se debe definir un punto de partida, definiendo la capacidad real, según los análisis de tiempos y movimientos, que después de un estudio busca determinar el

tiempo promedio de una operación (tiempo real de operación + tiempos suplementarios), con lo cual también se busca aumentar la productividad, al reducir las operaciones que no agregan valor a la operación (Ovalle Castiblanco & Cardenas Aguirre, 2016).

Dentro del análisis de la productividad laboral se evidencia que este tema no depende en su totalidad de los trabajadores y está muy relacionado con las estrategias administrativas que se deben desarrollar, según los estudios realizados, entre los factores más importantes se encuentran: motivación, claridad en las funciones, satisfacción por logros, relaciones positivas, satisfacción con el salario, retroalimentación del jefe e interacción con compañeros (Castro et al.,2017), es por esto que se hace necesario revisar los diferentes modelos de gestión organizacional, con el fin de evidenciar cuales son los que más se pueden adaptar a las condiciones laborales y sociales de la actualidad y puedan generar un impacto positivo en la productividad laboral, aportando así al sostenibilidad económica de las empresas.

Modelos y Teorías de Gestión Organizacional

La gestión organizacional hace referencia a planificación cada acción para el funcionamiento óptimo del sistema, lo que permite alcanzar metas y objetivos generales, dirigir procesos y personas de forma segura, e impulsar mejoras en un ambiente motivador y colaborativo (Ojeda, 2022), lo cual representa mucha importancia para las empresas ya que contribuye a la sostenibilidad en el tiempo y el crecimiento, para lo cual se necesitan estrategias que permitan liderar el equipo de trabajo, por lo cual se debe garantizar la correcta integración de todas las áreas, guiadas por los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta esta información y su importancia y relacionado con el acelerado crecimiento industrial derivado de la globalización, los modelos de gestión constantemente están evolucionando, partiendo desde la ciclo PHVA, implementado inicialmente hace muchas décadas y que aún tiene mucha aplicación para la definición y seguimiento de las tareas, pasando por los diferentes modelos lean, hasta llegar a los modelos más actuales como BPM, de los cuales la innovación y las herramientas digitales son parte fundamental; estos modelos cada vez se ajustan más a las necesidades de las empresas con el fin de garantizar una correcta gestión de todos los recursos de la organización, con el fin de ser más competitivas, rentables y sostenibles.

Modelo de Gestión Científica (Frederick Taylor)

Este modelo está basado en la obra “principios de la administración científica, En donde su autor, Frederick Taylor expone las razones fundamentales que justifican su propuesta y argumenta que la ineficiencia humana genera un significativo impacto económico a nivel macro, por lo que sostiene que la solución a esta ineficiencia radica en una cuestión de gestión administrativa, más que en exigir habilidades excepcionales a los trabajadores. De este modo, Taylor se propone demostrar las ventajas de aplicar principios y leyes científicas a la administración, válidas para cualquier actividad humana (Carro, 2012) y surge en un época en donde se definía la eficiencia como objetivo primordial, por lo que se implementaban medidas como la estandarización mediante el análisis de tiempos y movimientos la simplificación y la especialización del personal al asignar un conjunto muy limitado de tareas repetitivas, Estas estrategias buscaban escalar la producción y reducir costos dentro de un esquema organizacional con un diseño estructurado.

Frederick Taylor define unos principios de la administración científica, sobre los cuales hace énfasis que la gerencia debe respetar (Chiavenato, 2014):

1. Principio de planeación: tiene como objetivo reemplazar la discreción individual del trabajador, la improvisación y la práctica empírica con métodos fundamentados en procedimientos científicos. Esto implicaba sustituir la improvisación por un enfoque basado en la ciencia, a través de la planificación rigurosa del método de trabajo
2. Principio de preparación: se enfoca en una correcta selección del personal basándose en criterios científicos que valoren sus aptitudes, para luego capacitarlos y desarrollarlos con el fin de optimizar su producción en cantidad y calidad, siguiendo

- el método establecido. Además, la distribución de la maquinaria y los equipos debe realizarse de forma lógica y ordenada en el espacio físico
3. Principio de control: Consiste en supervisar el trabajo para verificar que se esté realizando conforme a los estándares establecidos y al plan original
 4. Principio de la ejecución: Distribuir la autoridad y las obligaciones para asegurar que el trabajo se ejecute con disciplina

En este modelo se tiene una jerarquía clara, en donde las decisiones importantes se toman desde la dirección y fluyen según los niveles de autoridad, por lo cual las opiniones trabajadoras no eran muy representativas y se todo se hace según los procedimientos y manuales detallados, por los cuales se rigen todos los procesos, por lo cual las personas eran consideradas un recurso más del proceso productivo.

Aunque es un modelo que se formalizó hace muchas décadas, aún sigue siendo muy importante para las empresas de manufactura, en donde la estandarización es fundamental para garantizar unos óptimos resultados de las operaciones como lo son seguridad, calidad y productividad, que finalmente impactan el costo de fabricación, lo cual toma mucha fuerza en el contexto de la reducción de la jornada laboral, ya que al garantizar la estandarización del proceso y con un posterior análisis, permite encontrar opciones de mejora que impacten positivamente la productividad, como por ejemplo nuevas distribuciones del puesto de trabajo que reduzcan los movimientos o desplazamientos.

Modelo Burocrático (Max Weber)

Este modelo fue desarrollado por el pensador alemán Max Weber, quien definió unas características que debía tener una organización para funcionar de una manera racional (Gilbert, 1997) y se caracteriza por la definición de tareas operativas rutinarias, logradas a través de la especialización de las personas, donde también se incluyen reglas y regulaciones muy formalizadas y se realiza una agrupación de trabajos por función en departamentos, se tiene una autoridad centralizada y en la toma de decisiones se sigue estrictamente la cadena de mando (Robbins et al., 2009).

En este modelo se tiene una jerarquía clara, en donde las decisiones importantes se toman desde la dirección y fluyen según los niveles de autoridad, por lo cual las opiniones trabajadoras no eran muy representativas y se todo se hace según los procedimientos y manuales detallados, por los cuales se rigen todos los procesos y las personas eran consideradas un recurso más del proceso productivo.

Aunque este modelo tiene ventajas al generar eficiencia en las operaciones, debido a la estandarización y especialización, también puede generar problemas ya que, en la agrupación por departamentos, se van a tener una división en el trabajo, con objetivos y enfoques diferentes, que no van a estar relacionados con la misión o meta de la empresa.

En el contexto actual laboral, este modelo puede generar inconvenientes, ya al ser rutinario, que su funcionamiento depende de la estabilidad y linealidad de los procesos, lo cual no se está presentando, pues mercado están evolucionando constantemente, lo que obliga a las empresas a estar en constante actualización, con el fin de adaptarse, para ser competitivas y sostenibles, lo que implica trabajar de forma innovadora.

Aunque el modelo burocrático puede presentar problemas en las organizaciones actuales, hay aspectos que se pueden destacar como, por ejemplo, al asignar tareas específicas a los operarios, se va a tener una mejor curva de aprendizaje y se van a especializar en una operación lo cual puede impactar la productividad, ya que al aumentar la agilidad y conocimiento del proceso se pueden incrementar las und/hora. También puede impactar positivamente en la toma de decisiones, ya que, si se tienen dudas, o surgen novedades en el proceso, el operario sabe quién es el superior al que le debe reportar, quien a su vez puede tomar las decisiones acertadas de forma ágil y evitar paradas en el proceso.

Modelo de Relaciones Humanas

Esta teoría tiene su origen en el psicólogo Elton Mayo y como una crítica al modelo mecanicista de Frederick Taylor y aunque también tiene un énfasis productivo, su enfoque principal está orientado a los aspectos relacionados con las actitudes y motivación de los trabajadores (Ramirez, 2007); en este modelo la comunicación tiene mucha importancia y ayuda a canalizar y manejar adecuadamente los conflictos que se puedan generar entre los trabajadores y supervisores, todo esto buscando mejorar el ambiente de trabajo para finalmente impactar positivamente la productividad.

En este modelo se reconoce al hombre como un ser social, reconociendo que las personas no son seres aislados y por el contrario hacen parte de una diversidad de grupos (Martinez, 2005), en este caso se definen 2 grupos, los formales que se den por la relación derivada del trabajo y los informales que son los que no dependen de una relación laboral y se pueden dar por empatía entre las personas.

En la actualidad, el ambiente laboral tiene mucha importancia en las empresas, por lo que se hacen encuestas de clima laboral con el fin de realizar una evaluación de este importante indicador, el cual permite conocer la percepción de los trabajadores sobre la empresa y tomar decisiones acertadas con el fin garantizar un buen ambiente laboral, que impacta la motivación y se refleja en el compromiso, lo cual es muy importante en el contexto actual de la reducción de la jornada laboral, ya que el nivel de compromiso influye directamente en la productividad, pues según las investigaciones se observa un incremento del 17% en las personas comprometidas con su labor (Forbes, 2024)

Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)

Este modelo parte de la teoría definida por Douglas McGregor, donde partiendo de la identificación de 2 actitudes de las personas que posteriormente relacionó con aspectos del comportamiento humano y de la motivación (Gomez, 2018).

La teoría X hace referencia a que los trabajadores no les gustan realizar las labores propias del trabajo, por lo cual necesitan de una constante supervisión, lo cual representa un estilo de liderazgo coercitivo, autoritario y basado en a la desconfianza y por el contrario la teoría Y plantea un visión del trabajador, el cual realiza sus labores por motivación, es creativo y autónomo, lo cual lleva a un estilo de liderazgo basado en la confianza.

Estas teorías no categorizan a las personas como inherentemente buenas o malas; más bien, ilustran las percepciones que los líderes tienen sobre sus equipos. A su vez, estas percepciones influyen directamente en el comportamiento de los empleados (Escuela europea de direccion y empresa, 2025)

Aunque las teorías X y Y son opuestas, se pueden combinar para tomar algunos aspectos que pueden aportar a la productividad, como por ejemplo de la teoría X se pueden establecer las normas del proceso que no son negociables y que son el resultado de diferentes estudios y análisis, que pueden estar relacionadas con seguridad y calidad y de la teoría Y se puede trabajar en la inclusión de los trabajadores, escuchando sus opiniones, sobre temas de mejoras en ergonomía y herramientas de trabajo más ágiles.

Gestión por Proyectos de Negocio (BPM)

Hace referencia al conjunto técnicas y tecnologías que se usan para mejorar y administrar los procesos de un negocio, mediante el correcto diseño y diagramación, que facilita su comprensión, con el fin de garantizar una correcta administración de los procesos con el fin de hacerlos cada vez mejores, enfocándose en conseguir procesos de negocio óptimos y productivos.

El sistema BPM permite evidenciar las relaciones e interacciones entre las diferentes áreas, definiendo y plasmando los pasos a seguir y sus responsables, finalmente espera impactar significativamente la mejora de los procesos con el fin de garantizar la rentabilidad y la satisfacción de los actores involucrados, clientes, empleados y accionistas (IBM Corporation, 2014).

Para la implementación de BPM, se necesita la participación de todas la áreas de la empresa, con el fin de conocer el estado actual de los procesos de la empresa, en donde se parte de las narrativas, que son documentos estandarizados con la información de todos los procesos, el paso a paso con los responsables, registros y bases de datos utilizadas, para una posterior diagramación (BMPN), con el fin de hacer más visibles los procesos y los responsables, para finalmente generar opciones de mejora en la optimización de los procesos que impacten positivamente toda la organización.

La innovación y la tecnología son factores muy importantes en la implementación del BPM.

Gestión del Talento Humano y Bienestar

Este modelo de gestión parte de la necesidad de cambiar el concepto de que los seres humanos son recursos de los que se puede disponer, cambiando este concepto por el reconocimiento de las personas como talentos; en algunos países de América latina como es el caso de Colombia, este modelo se está ajusta a las particularidades de cada empresa, considerando su contexto histórico y el entorno sociocultural del país (Ramirez et al., 2019), pero enfocado en el desarrollo de la personas, con políticas de bienestar y retención, con el fin impactar positivamente los objetivos organizacionales, con lo cual se crea una relación gana-gana entre la empresa y el empleado.

La gestión del talento humano ubica un modelo centrado en el ser humano (Merizalde et al., 2025), impulsando su motivación y crecimiento profesional, con el fin de asegurar su bienestar

El liderazgo en la actualidad debe ser transformador, es por esto que la gestión del talento humano tiene mucha importancia en las empresas ya que está comprobado que las personas motivadas son más productivas, razón por la cual las empresas no se pueden quedar en el pasado, solo con enfoques burócratas y deben adaptarse a los cambios, dando la relevancia al factor humano, adoptando nuevas formas de liderar (Merizalde et al., 2025).

Modelo Lean (Principios de Toyota)

Es una metodología mundialmente conocida, que tiene su origen en Japón, específicamente en el grupo Toyota y debido a su éxito, muchas empresas han tratado de implementar en busca de la mejora, al optimizar sus procesos que impacten positivamente la reducción de costos y garanticen la atención oportuna de las necesidades de los clientes ya que el principio lean manufacturing es la eliminación de desperdicios, dado que toda actividad, sin excepción, produce algún tipo de residuo o ineficiencia (Sanchez, 2020).

Esta metodología cuenta con una amplia cantidad de herramientas que tienen diferentes enfoques, pero finalmente aportan directamente a los objetivos de la metodología:

- Kanban: hace referencia a un término japonés, que se traduce como mejoramiento continuo (Tapia et al., 2017)
- JIT: Por sus siglas en inglés que indican “Just in time” y traduce “justo a tiempo”, se enfoca en producir solo las cantidades necesarias, eliminando los “despilfarros”
- SMED: Es una herramienta que busca reducir los tiempos en cambios de herramientas o dispositivos de trabajo.
- 5S’s: una de las herramientas más conocidas, que se enfoca en el orden y aseo en el puesto de trabajo, mediante una secuencia de pasos que inician desde la selección hasta la estandarización; La metodología de las 5S toma su nombre de cinco palabras japonesas que representan sus componentes fundamentales: Seiri (selección), Seiton (sistematización), Seiso (limpieza), Seiketsu (normalización) y Shitsuke (autodisciplina) (Piñero et al., 2018)

- Poka-yoke: Esta herramienta está diseñada para lograr una producción con cero defectos, lo que se traduce en alta calidad, reducción de reprocesos lo que finalmente impacta la satisfacción del cliente (Flores, 2023)

Todas estas herramientas hacen parte de la metodología lean para identificar y reducir o eliminar los desperdicios, mejorar la calidad y reducir tanto el tiempo como el costo de producción (Gonzales, 2007).

Con la eliminación de los desperdicios, el modelo lean garantiza que los procesos productivos tengan un correcto flujo sin interrupciones, lo cual evita las paradas no programadas, con lo cual se hace un gran aporte a la productividad.

Ejemplo práctico: El Poka-Yoke, permite mitigar el impacto de la reducción de la jornada laboral al optimizar el aprovechamiento de los recursos, eliminando los errores en la fuente, las unidades que antes se consideraban desperdicio se transforman en productos conformes, incrementando la producción neta sin extender el tiempo de operación.

En una jornada de 42 horas semanales (7 horas/día), el análisis comparativo es el siguiente:

Escenario Actual (5% de rechazo): De una producción de 15,000 unidades/turno, solo 14,250 son conformes y pasan al almacén de producto terminado, lo que representa una productividad real de 2,035.7 und/hora.

Escenario con Poka-Yoke (0 defectos): Al garantizar calidad total, las 15,000 unidades producidas pasan a Producto Terminado (PT), aumentando la productividad a 2,142.8 und/hora.

Este incremento en la eficiencia compensa la disminución del tiempo disponible

Organizaciones Horizontales

Este modelo se enfoca en la estructura organizacional y en la reducción de los niveles de gestión intermedio, con el fin de agilizar los procesos, en donde los empleados tienen una mayor autoridad que les permite tomar decisiones y realizar las gestiones necesarias sobre su trabajo, se busca minimizar los niveles jerárquicos de la organización, en donde la comunicación con la alta dirección puede ser más directa, sin tener que pasar por varios intermediarios y orientan sus procesos de una forma horizontal, en donde su busca flexibilidad y descentralización; como se generan equipos de trabajo con una comunicación directa que agilice los procesos, se debe garantizar el trabajo en equipo y la participación de todos en la toma de decisiones, mediante los aportes individuales, lo que hace que todos tengan conocimiento de los proyectos a desarrollar y por lo cual todos deben trabajar orientados a la satisfacción del cliente y no solo al cumplimiento de una meta, Estas estructuras, al ser más dinámicas y flexibles que los modelos tradicionales, permiten priorizar una operativa horizontal. Esto se traduce en procesos más eficientes y competitivos, al conectar de manera efectiva los diversos elementos funcionales involucrados (Segura & Arbos, 2001). Se evidencia que esta estructura difiere con el modelo burocrático de Max Weber, pero supone un gran compromiso de todos los integrantes del equipo de trabajo, por lo cual puede funcionar mejor en empresas con un número reducido de trabajadores.

Organizaciones Basadas En Datos (Data-Driven)

La transformación digital es un proceso estratégico que cada vez tiene más importancia en el contexto empresarial actual. En este entorno de constante evolución, las organizaciones buscan no solo adoptar la tecnología, sino utilizarla para la toma acertada de decisiones; el centro de evolución se encuentra el modelo de las empresas data-driven (impulsadas por datos), las cuales se enfocan en tomar sus decisiones estratégicas en un análisis riguroso de la información, en lugar de apoyarse exclusivamente en la experiencia, el conocimiento empírico o las opiniones subjetivas. Para esto recurren a la información recopilada con el fin de realizar análisis muy completos, los cuales les permiten comprender de manera más profunda el comportamiento de diversos factores, lo cual facilita la identificación de tendencias clave y brinda herramientas para tomar decisiones significativamente más acertadas, optimizando así su rendimiento y competitividad en el mercado, por lo cual muchas empresas han evolucionado, dejando de considerar los datos como un elemento secundario para reconocerlos como un activo estratégico fundamental (Benjamins, 2022)

Es uno de los modelos más recientes, que brinda grandes ventajas a las industrias, al poder tomar decisiones informadas, un ejemplo de su aplicación se evidencia en el mantenimiento de las maquinas, en donde anteriormente una maquina se reparaba cuando presentaba fallas, generando altos tiempos de parada, representados en improductividad, pero con este modelo que es pilar de la industria 4.0, las maquinas utilizan sensores que detectan vibración o cambios de temperatura que indican la evolución y desgaste de los componentes del equipo, permitiendo proyectar el fin de su vida útil, para realizar paradas programadas en donde se realiza un intervención eficiente, que no afecta la productividad; otro ejemplo se relaciona con

la optimización de la cadena de suministro en donde se garantizan los inventarios de insumos para operar con normalidad, evitando así las paradas por falta de insumos.

Gestión por Objetivos (MBO - Peter Drucker)

Este sistema de gestión fue creado con el fin de alinear la gestión de los trabajadores, según los metas organizacionales, para lo cual desde las diferentes direcciones se acuerdan unos objetivos específicos con los empleados, lo cuales aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual aumenta el compromiso de los empleados al conocer los objetivos establecidos para su procesos , lo cual va a servir de guía y va a permitir conocer el su desempeño de una forma objetiva; El propósito de implementar la Administración por Objetivos (APO) es asegurar la coherencia entre los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo de la organización y sus metas operativas a corto plazo (Martínez et al., 2021)

Teniendo en cuenta la importancia del cumplimiento de las metas y el incremento de la productividad en el contexto de la reducción de la jornada laboral, la gestión por objetivos brinda herramientas que permiten generar una alineación de todas las áreas con las metas y acompañado con una constante retroalimentación se genera inclusión que impacta directamente la apropiación y compromiso por parte de todos los trabajadores, como ejemplo los tableros que muestran el avance de la producción cada dos horas, permiten evaluar el flujo en tiempo real y tomar decisiones acertadas que generen impactos inmediatos, para evitar la improductividad en turnos completos y ayuda a los operarios a cumplir con los objetivos definidos.

Oportunidades y Desafíos

La reducción de la jornada laboral, cuyo objetivo principal es ubicar al país entre el promedio de horas laborales de los países de la OCDE (Buk, 2025) y mejorar el balance entre la vida personal y laboral, ya que busca que las personas tengan más tiempo para compartir con su familia o realizar actividades de tipo personal, para finalmente impactar positivamente la calidad de vida de las personas, ha generado un gran debate entre los diferentes sectores, en donde cada uno defiende su posición, por un lado están quienes defienden la reducción de la jornada laboral desde un enfoque socio-humanístico y por otra parte desde algunos sectores económicos manifiestan desacuerdos, al argumentar posibles afectaciones del tejido económico, al generar un incremento en los costos de fabricación de un producto que están relacionados directamente con la mano de obra, pero aun que los diferentes sectores presentan argumentos objetivos y con unas bases sólidas, se debe reconocer que la reducción de la jornada laboral ya es una realidad que está respaldada con la ley 2101 del 2021 que modificó el Artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo (CST) que inicialmente definía la jornada ordinaria de trabajo en 8 horas día y 48 horas semanales (Ministerio del trabajo, 1951), pero ahora con esta modificación se definió una jornada laboral máxima de 42 horas semanales a partir del 15 de julio del 2026, razón por la cual se hace necesario analizar las diferentes factores positivos y negativos, con el fin de generar las estrategias necesarias que permitan garantizar el normal funcionamiento de las empresas Colombianas, sin tener afectación en su rentabilidad o competitividad.

Haciendo un análisis detallado de los principales desafíos que representa para las empresas, se evidencia que el costo de producción puede tener una afectación, al tener menos horas trabajadas por el mismo salario, para dar un mejor contexto, se hace una análisis del comportamiento del valor de una hora laboral analizando el salario mínimo desde el 2024

teniendo presente el incremento anual que es por disposición constitucional y legal con el fin de mantener el poder adquisitivo (Función Pública, 2025) y comparando el primero y segundo semestre del 2025, en el cual la reducción de la jornada laboral supone un incremento el valor de la hora laboral.

Tabla 5.

Incremento del costo de fabricación

Año/semestre	valor salario mínimo	jornada laboral	horas mes	valor de la hora ordinaria	valor de la hora extra	valor del recargo nocturno
2024	\$ 1,300,000.00	46	230	\$ 5,652.17	\$ 7,065.22	\$ 1,978.26
2025 semestre 1	\$ 1,423,500.00	46	230	\$ 6,189.13	\$ 7,736.41	\$ 2,166.20
2025 semestre 2	\$ 1,423,500.00	44	220	\$ 6,470.45	\$ 8,088.07	\$ 2,264.66
2026 semestre 1	\$ 1,750,905.00	44	220	\$ 7,958.66	\$ 9,948.32	\$ 2,785.53
2026 semestre 2	\$ 1,750,905.00	42	210	\$ 8,337.64	\$ 10,422.05	\$ 2,918.18
Incremento S1 vs 2024	9.5%			9.5%	9.5%	9.5%
Incremento S2 vs S1	0.0%			4.5%	4.5%	4.5%
Incremento S2 vs 2024	9.5%			14.5%	14.5%	14.5%
Incremento S2 2026 vs 2025	23%			29%	29%	29%
Incremento S2 2026 vs 2024	35%			48%	48%	48%

Nota. Comparativo del costo de fabricación desde el año 2024 hasta el segundo semestre del 2026, donde se evidencia el incremento derivado del ajuste en el valor de la hora.

En esta tabla se puede evidenciar el incremento del salario mínimo fue del 9.5% para el 2025, al igual que el valor de la hora presenta un incremento del 9.5%, pero si se compara la información del semestre 2 con el semestre 1, sin tener ningún incremento en el salario, si se

presenta un incremento del 4.5% en el valor de la hora ordinaria, porque se continua con el mismo salario, pero las horas se reducen y como con el valor de la hora ordinaria se calcula el valor de las horas extras, su valor también presenta el mismo incremento; finalmente al comparar el semestre 2 del 2025 con el 2024, se conserva el incremento del 9.5% en el salario mínimo, pero el valor de la hora laboral presenta un incremento total del 14.5%, lo cual impacta directamente el costo de fabricación del producto, afectando la rentabilidad o sostenibilidad de las empresas; ante esta situación que ya es una realidad se presentan dos opciones que pueden ayudar a estabilizar nuevamente el costo de fabricación, la primera está relacionada con la contratación de más personal para fabricar las mismas unidades o pagar horas extras (Tampier, 2023), las cuales con su incremento afectan aún más el costo de fabricación al tener un valor del 1,25 con respecto a la hora ordinaria:

1. Aumentar el precio de venta del producto: al realizar un incremento del 4.5% en el precio de venta del producto hace que el costo de fabricación de un producto en el segundo semestre del 2025 se iguale con el costo de primer semestre, lo cual representa el trasladar este incremento a los ciudadanos, pero no es la mejor opción ya que sería reemplazar las horas de la reducción de la jornada laboral, por un costo más alto en los productos, con lo cual no se cumple uno de los objetivos principales de la reducción de la jornada laboral que es mejorar la calidad de vida de las personas.

La segunda opción está relacionada con el incremento de la productividad, que es una necesidad que siempre ha tenido Colombia, evidenciado con las estadísticas de los países de la OCDE:

2. Asumir la reducción de la jornada laboral vía productividad, con el fin de encontrar un equilibrio entre las horas de trabajo para mejorar el bienestar de los empleados (Angarita, 2024) y los costos de fabricación, lo que hace referencia al aumento del ratio de hora hombre (und/hh), lo que de forma general se calcula dividiendo la producción total entre la horas totales utilizadas y entre más alto sea el resultado más productivo es el proceso de fabricación. Esta opción se presenta como la más viable para mitigar un impacto negativo en el tejido económico y, simultáneamente, asegurar la rentabilidad de las empresas, las cuales son fundamentales para la generación de riqueza en el país.

Según el punto 2, la productividad es el camino de deben seguir las empresas colombianas en el contexto de ala reducción de la jornada laboral y las reformas laborales adicionales que se están implementando y buscan impactar positivamente a todos los empleados, mejorando su calidad de vida y que están alineadas con la cultura de la nueva generación, pues se ha evidenciado que a nivel mundial, la Generación X valora más el equilibrio entre su vida laboral y personal que la generación anterior . Por ello, medidas como la reducción de la jornada laboral son especialmente bien recibidas por este grupo (Warren, 2025); pero el incremento de la productividad se debe tener un compromiso de las organizaciones para realizar los análisis y las inversiones necesarias en tecnología, en el campo industrial un punto de partida es definir el tiempo estándar de operación realizando el estudio de tiempos y movimientos, lo cual está muy relacionado con la teoría de la administración científica de Frederic Taylor y dependiendo del tipo de operación (automático o semi automático) se pueda definir la capacidad de producción en un tiempo determinado, un ejemplo claro es dividir 3600 segundos que corresponden a 1 hora entre el tiempo de ciclo según la siguiente formula: $und/h = 3600 / tiempo\ de\ ciclo$, si la

operación es en modo manual o semi automático, en el tiempo de ciclo de debe realizar la adición de los tiempos suplementarios que pueden variar dependiendo de las condiciones de la operación, pero si el proceso es automático, no se debe realizar esta adicción. Este es el punto de partida para analizar la capacidad, hacer seguimiento a la eficiencia y analizar la implementación de posibles cambios puedan reducir el tiempo de ciclo y los tiempos muertos, aumentando las unidades/hora.

La opción anterior tiene una aplicación en muy amplia en los procesos donde las personas tienen una alta participación, pero en donde los procesos son automáticos, se deben considerar inversiones para aumentar la velocidad de producción de los equipos y así aumentar las unidades hora producidas sin afectar la calidad.

Lo anterior hace referencia al trabajo de reingeniería de procesos, pero el punto principal, son los empleados, que deben ser el objetivo principal de las empresas y teniendo en cuenta que los procesos dependen de las personas ya que pueden determinar su velocidad, la motivación laboral se convierte en un aspecto fundamental, un término que hace referencia al impulso o fuerza interna que nos incita a iniciar o sostener una tarea específica, dedicando voluntaria y conscientemente nuestros recursos físicos o mentales para llevarla a cabo (Merchan, 2022), teniendo en cuenta esta definición se evidencia como la motivación laboral tiene unas impactos positivos para el trabajador en la autorrealización mediante el reconocimiento de las capacidades individuales y la satisfacción del cumplimiento de la metas, mejorando el clima laboral y para la empresa la con el aumento de la productividad haciendo que sea más competitiva, es por esta razón que se han desarrollado muchas teorías de la motivación personal, en donde se analizan los principales aspectos que influyen en la motivación enfocándose en la definición de unas necesidades personales, partiendo de las básicas hasta llegar a las de autorrealización, razón por

la cual las empresas deben centrar sus operaciones en las personas, garantizando un trato digno, el cumplimiento de todas las condiciones contractuales y promoviendo el crecimiento personal, lo cual está muy relacionado con el modelo de gestión organizacional de relaciones humanas que se enfoca en las actitudes y la motivación, en donde la comunicación tiene mucha importancia y es un pilar fundamental para garantizar las buenas relaciones entre empleados y empleador, basadas en el respeto.

Es evidente que el principal desafío de las empresas colombianas con la reducción de la jornada laboral, está centrado en el incremento del costo de fabricación que impacta la rentabilidad al tener un mayor valor por unidad producida o la competitividad si se decide incrementar precios, pero también se evidencia que el incremento de la productividad es un punto esencial para afrontar correctamente este desafío y se debe trabajar en conjunto desde al ámbito socio-humanístico ubicando las personas en el centro en donde su bienestar sea fundamental y de reingeniería de procesos y administración científica, para mejorar y estandarizar las operaciones, para esto se deben tener equipos multidisciplinares, con las capacidades necesarias para gestionar correctamente cada área, es importante que las personas idóneas estén al frente de cada área, con el fin de direccionar correctamente las labores a realizar y lograr el impacto deseado, una empresa con una responsabilidad social y ambiental, productiva, rentable y sostenible en el tiempo.

Es importante anotar que la búsqueda de la productividad laboral no se puede centrar únicamente en la aceleración del trabajo manual ya un enfoque basado en la presión sobre el ritmo de trabajo, tiene un efecto contrario al objetivo inicial de la reducción de la jornada laboral, generando un aumento significativo de fatiga laboral, aumentando probabilidad de accidentes laborales, estrés y desmotivación (Consejo Colombiano de seguridad, 2020), es por esto que se

debe garantizar los análisis integrales de todas las variables del proceso productivo y la correcta aplicación de las herramientas de ingeniería, asegurando que el incremento de la productividad es el resultado de un proceso de mejora y no del desgaste de las personas.

Conclusiones

Con los bajos niveles de productividad y variables costos de fabricación en Colombia, la reducción de la jornada laboral establecida mediante la ley 2101 del 2021, representa grandes desafíos para las empresas, las cuales deben implementar estrategias que permiten aumentar la productividad, para no tener afectaciones a la rentabilidad o competitividad.

El análisis realizado en esta monografía, evidencia cómo las teorías y modelos de gestión organizacional evolucionan constantemente en respuesta a las dinámicas del entorno empresarial. Esta adaptación es fundamental para que las organizaciones puedan mantener su competitividad, optimizar su rendimiento y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, por lo cual es muy importante que cada empresa, considerando su contexto particular, realice una evaluación exhaustiva para seleccionar e implementar el modelo de gestión más adecuado a su situación y objetivos estratégicos actuales.

Aunque se tienen opiniones divididas en la implementación de la reducción de la jornada laboral, es innegable que esta medida constituye una realidad emergente. Ante esto, en lugar de centrarse en realizar críticas contrapuestas, la prioridad debe ser fomentar un trabajo conjunto y constructivo enfocado en el incremento de la productividad nacional. Este aspecto resulta fundamental para el desarrollo económico y la generación de riqueza del país, necesitando la colaboración de todos los actores involucrados para su éxito.

Recomendaciones

Después de analizar el la información relacionada con la productividad laboral, la reducción de la jornada laboral y las principales teorías y modelos de gestión organizacional se pueden establecer unas acciones enfocadas en mantener la rentabilidad de las empresas mediante el incremento de la productividad de sus operaciones:

Incrementar la productividad mediante la implementación de nuevas tecnologías, que garanticen la reducción de los tiempos de ciclo de las operaciones, con el fin de aumentar las unidades/hora fabricadas, para lo cual es muy importante que las empresas cuenten con un área de investigación y desarrollo, posterior a esto se hace importante el constante seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas.

Incrementar la productividad mediante la reducción de desperdicios, así el producto que era considerado no conforme e iba a ser desechado va a sumar a la cantidad de productos fabricados, esto se da trabajando en la reducción del desperdicio que es propio de todos los procesos productivos, el desperdicio de tiempo también puede afectar notablemente la eficiencia de la operación, por esto es fundamental en reducirlo al máximo, lo cual es propio del modelo lean.

Incrementar la productividad mediante la capacitación y desarrollo de habilidades de los empleados, con lo cual el personal va a estar calificado para realizar todas las labores que le corresponden, realizando operaciones más ágiles y precisas al conocer las bases técnicas, lo cual aumenta las und/hora y reduce la generación de producto no conforme.

Incrementar la productividad ubicando a las personas en el centro de los procesos, lo cual fomenta el bienestar laboral y promueve la motivación; al igual que el punto 3, está relacionado con la gestión del talento humano y bienestar.

Garantizar la conformación de todas las áreas necesarias para garantizar la correcta administración y ejecución de todas las actividades relacionadas, que cuenten con el personal especializado en los temas relacionados para garantizar el cumplimiento de los objetivos, como, por ejemplo: área de talento humano, enfocada en el bienestar y crecimiento de las personas, área de investigación y desarrollo enfocada en el desarrollo de nuevos proyectos, entre otras especializadas en temas específicos.

Es importante resaltar que las estrategias pueden tener variaciones según el tipo y tamaño de industria, pero es muy importante que estén enfocadas en garantizar el bienestar y motivación personal, así como el aumento de la productividad, también es relevante mencionar que la reducción de la jornada laboral ya es un aspecto de motivación, donde el personal va a disfrutar de más tiempo libre sin reducir la remuneración económica y es muy importante socializar esta visión con todos los empleados, con el fin de que cada uno identifique la corresponsabilidad que esto supone, comprendiendo que el disfrute de mayores beneficios y tiempo libre va de la mano con el compromiso de mantener o incluso superar los niveles de rendimiento y optimización del tiempo efectivo de trabajo.

Bibliografía

- Angarita, J. C. (2024). *Revista investigacion en salud univ. Boyacá*. Obtenido de Reducción de la jornada laboral, calidad de vida y productividad de los trabajadores.:
<https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/rs/article/view/1085>
- Benjamins, R. (2022). *A Data-Driven Company: 21 claves para crear valor a través de los datos y la inteligencia artificial*. LID.
- Buk. (2025). *Reducción de la jornada laboral: lo que se viene para 2025*. Obtenido de
<https://www.buk.co/blog/reduccion-de-jornada-laboral/>
- Carro, F. D. (2012). *La administracion cientifica de Frederick w. Taylor: una lectura contextualizada*. Obtenido de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4435>
- Castro, S. R. (30 de Mayo de 2017). *Revista de ingeniera, matematica y ciencias de la información*. Obtenido de Análisis de percepcion sobre estrategias administrativas y el impacto de la productividad laboral:
<https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/396/349>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Obtenido de
<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=2944>
- Congreso de Colombia. (15 de Juiio de 2021). *Función Pública*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i>
- Consejo Colombiano de seguridad. (17 de Febrero de 2020). *Fatiga laboral: tipos, síntomas y consecuencias*. Obtenido de <https://ccs.org.co/fatiga-laboral-tipos-sintomas-y-consecuencias/>

El tiempo. (2021 de junio de 2021). *El tiempo*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/reduccion-de-jornada-laboral-en-colombia-explicacion-a-la-ley-aprobada-596946?c>

Escuela europea de dirección y empresa. (1 de abril de 2025). *EUDE*. Obtenido de Cómo

motivar a tu equipo: teoría X y teoría Y de McGregor en la gestión de personas:

<https://www.eude.es/wp-content/uploads/2025/04/Teoría-X-y-Teoría-Y-de-McGregor-en-la-gestión-de-personas.pdf>

Flores, C. U. (2023). Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad.

Apthapi.

Forbes. (20 de marzo de 2024). *Empleados comprometidos pueden hacer a sus compañías más*

rentables: estudio. Obtenido de <https://forbes.co/2024/03/20/capital-humano/empleados-comprometidos-hacen-sus-companias-mas-rentables>

Función Pública. (2025). Obtenido de [https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-se-debe-realizar-incremento-salarial-cada-ano-?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28598324&redir)

[frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-se-debe-realizar-incremento-salarial-cada-ano-](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-se-debe-realizar-incremento-salarial-cada-ano-?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28598324&redir)

[?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28598324&redir](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-se-debe-realizar-incremento-salarial-cada-ano-?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28598324&redir)

Gilbert, J. (1997). *Introducción a la sociología*. Chile: Loom ediciones.

Gomez, S. M. (2018). *Ciencia UAT*. Obtenido de Relación entre las teorías X y Y de McGregor,

las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo:

10.29059/cienciauat.v13i1.1014

Gonzales, C. F. (2007). Manufactura esbelta (Lean manufacturing) principios herramientas.

Panorama administrativo, 85-112.

Hernandez . (17 de junio de 2021). *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/jornada-laboral-en-colombia-se-reducira-a-42-horas-a-la-semana-553063>

IBM Corporation. (2014). *Introduction to Business Process Management*. Obtenido de

<https://campus118.unad.edu.co/ses23/draftfile.php/3448/user/draft/812947738/Anexo%201%20-%20Introduction%20to%20BPM.pdf>

Infobae. (20 de Junio de 2023). *Colombia es el tercer país de la Oede que más horas trabaja al*

año: así está el panorama.

La república. (1 de Marzo de 2024). *La república*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-se-mantiene-en-el-ultimo-lugar-de-productividad-laboral-de-miembros-ocde-3812392>

Martínez H., L. E. (2021). *Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos*.

Obtenido de Actualidad contable FACES: DOI:

<https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.05>

Martinez, J. (2005). Administración y organizaciones. *Semestre económico*, 67-97.

Merchan, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de*

Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional,, 81-86.

Obtenido de Teorias de la motivación y su relacion en el ámbito laboral.

Merizalde Veliz Diana Carolina, M. M. (2025). Gestión del talento humano: pilar fundamental para el éxito organizacional. *South Florida Journal of Development*, 01-10. Obtenido de Gestión del talento humano: pilar fundamental para el éxito organizacional.

Ministerio del trabajo. (7 de Junio de 1951). *Codigo sustantivo del trabajo*. Obtenido de [https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/5_DECRETOS/DECRETOS%201950/Decreto%202663%20de%201950%20\(Código%20Sustantivo%20del%20Trabajo\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/5_DECRETOS/DECRETOS%201950/Decreto%202663%20de%201950%20(Código%20Sustantivo%20del%20Trabajo).pdf)

Ojeda, E. A. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional . *Cienciamatria*, 2083-2100. Obtenido de Modelo de gestión administrativa y organizacional: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/107123468/1580-libre.pdf?>

Ovalle Castiblanco, A. M., & Cardenas Aguirre, D. M. (16 de Marzo de 2016). *Revista de ingeniería, investigacion y desarrollo*. Obtenido de ¿Qué ha pasado con la aplicacion del estudio de tiempos y movimientos en las últimas décadas?: https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/5443/4513

Piñero, E. A. (2018). *Ingenieria industrial. Actualidad y nuevas tendencias*. Obtenido de Programa 5S para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo.: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215057003009>

Portafolio. (2025). *Portafolio*. Obtenido de Mejoraron, empeoraron o siguieron igual: así les ha ido a los países que han reducido su jornada laboral: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/mejoraron-empeoraron-o-siguieron-igual-asi-les-ha-ido-a-los-paises-que-han-reducido-su-jornada-laboral-483325>

QERY. (Abril de 2024). *Highest and Lowest Productivity Levels in OECD-countries in 2022*.

Obtenido de <https://qery.no/highest-and-lowest-productivity-levels-in-oecd-countries-in-2022>

Ramirez, L. (2007). *Teoria Administrativa*. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32229058/Escuela_de_relaciones_humanas-libre.pdf?1391580153=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeoria_Administrativa_Unidad_Tematica_II.pdf&Expires=1761878227&Signature=NpO1rK5i9lsEbZAsuLa3KGsbURy1VpVO

Ramirez, R. I. (2019). *Scielo*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: Análisis desde el

Enfoque Estratégico: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educación.

Sanchez, P. F. (2020). Propuesta de modelo de gestión: una revisión teórica del sistema Toyota.

Revista Raites.

Santos Ruesga Benito, & Ortiz Perez, L. (2005). *Mendeley*. Obtenido de El debate económico sobre la jornada de trabajo en la Unión Europea:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2005000200004

Segura , C., & Arbos, L. (2001). *Adingor*. Obtenido de Evaluacion de la mejora en la eficiencia de las nuevas organizaciones planas y orientadas a los procesos, basada en la mejora alcanzada por los sistemas innovadores en el ambito de la producción.:

http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2001//estr_comp_innov/UPC-23.pdf

Tampier, B. (Abril de 2023). *Repositorio U Chile*. Obtenido de

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/195795>

Tapia Coronado, J. P. (2017). *Ciencia & trabajo*. Obtenido de Marco de Referencia de la

Aplicación de Manufactura Esbelta en la Industria: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000300171>

Warren, L. (2025). *Buk*. Obtenido de <https://www.buk.co/blog/reduccion-de-jornada-laboral/>

Zimek, R. (Septiembre de 2024). *Fondo monetario internacional - Finanzas y desarrollo*.

Obtenido de Productividad total de los factores:

<https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2024/09/back-to-basics-total-factor-productivity-robert->

[zimek#:~:text=La%20PTF%20mide%20la%20capacidad,de%20hacer%20m%C3%A1s%20con%20menos.](https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2024/09/back-to-basics-total-factor-productivity-robert-zimek#:~:text=La%20PTF%20mide%20la%20capacidad,de%20hacer%20m%C3%A1s%20con%20menos.)