

Productividad empresarial. Factores condicionantes

Carlos Enrique Bustos Flores¹
Universidad de Los Andes – Venezuela
<https://orcid.org/0000-0001-9951-2492>
bustoscarlos2@gmail.com

ENSAYO

Business Productivity. Conditioning Factors

Abstract

Since its creation, the company has been a fundamental pillar in the progress of humanity. Logically, for the company to have survived over time, it must be productive, that is, the products and services that it produces have to overcome and take advantage of the inputs that are used for its production or what is the same, it has to count with good productivity. There are a number of factors, both internal and external, that affects productivity and make a company more or less productive than others. Surveys always show that productivity occupies a low place in the list of priorities of managers; of course they know that when things are done well, that is, always seeking excellence, productivity increases automatically (Schonberger, 1989).

Keywords: company, productivity, internal factors, external factors

RESUMEN

La empresa desde sus orígenes ha sido un pilar fundamental en el progreso de la humanidad. Lógicamente, para que la empresa haya sobrevivido a través del tiempo debe ser productiva, vale decir, los productos y servicios que ella produce tienen que sobreponerse y tomar ventaja sobre los insumos que se utilizan para su producción o lo que es lo mismo, tiene que contar con una buena productividad. Hay una serie de factores, tanto internos como externos, que inciden sobre la productividad y hacen que una empresa sea más o menos productiva que otras. Las encuestas siempre muestran que la productividad ocupa un lugar bajo en la lista de prioridades de los gerentes, a sabiendas que cuando las cosas se hacen bien, buscando siempre la excelencia, la productividad aumenta automáticamente (Schonberger, 1989).

Palabras Clave: empresa, productividad, factores internos, factores externos

Recibido: 27-01-2022

Revisado: 28-02-2022

Aprobado: 25-04-2022

¹ Profesor Titular de la Universidad de Los Andes (ULA), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES). Adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, de la FACES. Doctor por la Universidad de La Laguna (ULL) en Tenerife-España. Miembro del Grupo de Investigación GISAGA.
https://scholar.google.com/citations?view_op=new_articles&hl=en&img=Carlos+Bustos#

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Bustos, C. (2022). Productividad empresarial. Factores condicionantes. Revista Visión Gerencial, N° 2, Año 21, pp. 317-326. Documento en línea, disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

1. Introducción

La productividad de un país normalmente se mide al dividir la producción total durante un tiempo determinado como un año, por ejemplo, entre el total de horas empleadas para lograr esa producción por los trabajadores. Ningún mercado es totalmente seguro y las compañías para sobrevivir deben responder a los cambios producidos en ese mercado. Dichas organizaciones han desarrollado nuevos y mejores métodos de producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades y exigencias de los clientes (Noori y Radford, 1997).

Con frecuencia se afirma que la productividad en la empresa implica el sacrificio en sus costos de producción, algo no necesariamente cierto. En la primera parte de este documento introducimos una idea sobre la empresa y la productividad. Seguidamente, describimos los factores internos y externos que actúan sobre la productividad y revisamos algunas investigaciones sobre la productividad empresarial. Finalizamos, con una conclusión acerca del tema planteado.

2. Productividad y Empresa

El proceso evolutivo que dio origen a la empresa es posible que se remonte a tiempos prehistóricos donde las personas pudieron haberse unido para obtener un beneficio común como por ejemplo conseguir alimento, vestido y protección para su familia. Posteriormente, en la edad antigua se desarrolló el comercio que viene siendo la génesis de la empresa moderna. En general, la empresa como ente socio económico comienza a documentarse desde la edad media con el intercambio (trueque) de bienes y las actividades bancarias; posteriormente a partir de la revolución industrial (1760 - 1840) la elaboración y manufactura de productos en talleres artesanales y fábricas cambió las dimensiones de la empresa.

Una empresa puede ser por ejemplo llevar una nave espacial al planeta Marte o construir una escuela para una comunidad. Para Bueno la empresa es *“un conjunto complejo, pero ordenado, de elementos que agrupan unos factores para llevar a cabo una acción planteada”* (Bueno, 1974: 81). Para Grandlgruber y Lara (2007); Hodgson (2007b) citados por García y Taboada (2012: 10) la empresa es *“como un tipo de institución que estabiliza los patrones de conducta de sus participantes, por medio de hábitos y reglas, con el fin de organizar las actividades de producción”*. La empresa como organización con objetivos que son proyectados en función de las oportunidades y amenazas, son básicamente económicos como el beneficio, el crecimiento, la seguridad y la supervivencia, y las actividades económicas a las que se refieren como la extracción, producción, distribución o consumo de bienes o servicios está sujeta constantemente a una inmensa cantidad de avatares y fluctuaciones (Hernangómez, 1988). Por tanto podríamos definir la empresa como un conjunto organizado de trabajo y actividades con los cuales se pretende lograr algún fin (Nieto, 1973).

Las empresas en su afán de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, buscan aumentar la producción de bienes y servicios mediante el incremento de la productividad de la organización. Fernández et al (2006) definen la productividad como el grado de aprovechamiento de los factores de producción. Para Burgos (1999: 17) la productividad es *“la relación entre lo producido en calidad y cantidad y los insumos o recursos que al efecto se movilizaron”*. Mejorar la productividad de los factores de producción podría traer como consecuencia una disminución del precio de los productos lo que provocaría mayores ventas y significativos beneficios o también se pueden mantener los precios, por lo que la empresa no aumentará su participación en el mercado pero aumentará su beneficio unitario y por ende sus ganancias (Fernández et al, 2006). Una baja productividad de las

organizaciones produce inflación, saldo comercial negativo, desempleo y baja tasa de crecimiento económico. Se puede lograr un aumento de la productividad cuando se incrementa la producción sin aumentar los insumos, se disminuyen los insumos y se incrementa la producción, se consigue la misma producción disminuyendo los insumos, se incrementa la producción en mayor proporción al aumento de los insumos o si decrece la producción en menor proporción al decrecimiento de los insumos (Burgos, 1999; Diz, Rodríguez y García, 2007). Los costos de entrada más bajos crean una ventaja adicional, pero no la principal ventaja que las medidas de productividad deben identificar, además no siempre las reducciones en los costos mejoran la productividad (Prokopenko, 1989). El objetivo central de la productividad es inspirar cómo una empresa puede obtener más unidades de producción por hora de trabajo, por máquina o por libra de materiales (Chew, 1988).

No se debe confundir productividad con rentabilidad aunque normalmente una empresa productiva es rentable, también puede suceder que una empresa puede incrementar su rentabilidad, siempre que el mercado lo permita, aumentando sus precios aun cuando la productividad haya descendido. Lo inverso también puede suceder, es decir, una empresa puede producir bienes con una elevada productividad pero debido a una baja en la demanda puede que haya que disminuir los precios para incentivar la demanda (Prokopenko, 1989). En conclusión la productividad es un concepto para el largo plazo y debe estar en perfecta armonía con los objetivos de la empresa. Sinai y Sofianou (1992) citado por Heizer y Render (2007: 22) puntualiza que uno de los sectores donde la mejora de la productividad ciertamente plantea un reto importante es el sector servicios. Es complejo mejorar la productividad en el sector servicios por las características del sector, es decir, mientras más intelectual y personal es una tarea es más difícil conseguir un incremento en la

productividad; también, debemos acotar que se han trasladado a la economía formal los servicios de guardería, preparación de alimentos, limpieza de casas, lavandería, como consecuencia de la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral. Van Biema y Greenwald (1997) manifiestan que la razón principal por la cual la productividad en el sector servicios se ha estancado es la gestión, pero se quedan sorprendidos de los resultados cuando la dirección de las empresas se involucra y prestan atención realmente cómo se realiza el trabajo.

3. Factores internos y externos de la productividad

La productividad está relacionada con todas las funciones de la empresa y no sólo con el departamento de producción, lo que pasa es que en este departamento es donde más se contribuye proporcionalmente con el costo unitario del producto. Un reducido número de empresas apoyan sus intentos de incrementar la productividad con planes explícitos que están en concordancia con sus planes globales. En general, los factores que influyen en la productividad de las organizaciones son de dos tipos, internos y externos. Normalmente los internos están sujetos a la dirección de la empresa y los externos escapan a su control (Fernández et al, 2006).

Entre los factores internos tenemos (Heizer y Render, 2007; Fernández et al, 2006) la mano de obra (trabajadores), la maquinaria y equipo, otros factores. En cuanto a la mano de obra podemos decir que una organización correcta del trabajo, es decir, el conocimiento detallado de cómo se realiza una tarea y la división en sus elementos básicos puede mejorar el desempeño, aunque en los últimos tiempos ha prosperado la idea de que los trabajos simples y repetitivos pueden causar menor productividad. La respuesta a estos obstáculos ha sido el *empowerment*. El *empowerment* o dotación de facultades

consiste en la procuración de poder o autoridad al personal subordinado dentro de una organización. El aumentar el poder en los empleados incrementa la motivación al logro de tareas al escoger cómo hacer una tarea y cómo usar su creatividad (Hollander y Offermann, 1990 citado por Daff y Marcic, 2006: 469) y el trabajo en equipo. Un equipo es una unidad de dos o más personas que interactúan regularmente y coordinan su trabajo para lograr una meta específica. Los equipos deben tener un objetivo claramente definido, las personas deben estar calificadas para desarrollar el trabajo, debe existir un clima de colaboración, es necesario un líder experto, la estructura del equipo debe estar orientada a resultados y todo el equipo debe estar unificado en su compromiso con el éxito; no se deben colocar miembros individualmente por encima del equipo (Gibbons, 1998).

Frecuentemente, los aumentos de productividad se producen por un menor ausentismo y una reducida tasa de rotación. Más que el diseño del puesto de trabajo la productividad mejora a partir de la participación de los trabajadores, del constante aprendizaje y de la experiencia colectiva de los empleados. A veces se tiende a confundir la productividad con el uso intensivo del trabajo, y si bien los resultados beneficiosos del trabajo se reflejan en la productividad de la mano de obra, su intensidad no es sino un exceso de esfuerzo y un incremento del mismo. Al respecto Prokopenko puntualiza que *“la esencia de la mejora de la productividad es trabajar de manera inteligente, no más dura”* (Prokopenko, 1989: 4). Los elementos básicos en el aumento de la productividad son la habilidad y los conocimientos de quienes hacen el trabajo. La dirección debe formar habitualmente a los trabajadores para que aumenten su capacitación, no se trata de trabajar con más ahínco o hacer las cosas por instinto, se trata de adaptarse a los cambios y mejorar el diseño del proceso donde se realizan las actividades (Fernández et al, 2006).

Los trabajadores deben estar motivados y se debe lograr su participación en programas como los círculos de mejora de la productividad los cuales además de motivar generan ideas útiles para mejorar la productividad. Por otro lado, las condiciones de trabajo deben ser agradables y seguras, además que las metas que se establezcan deben estar ligadas al puesto de trabajo y a los objetivos estratégicos de la empresa. La clave de una mayor productividad es implicar a los trabajadores en el proceso, aprovechando y coordinando los esfuerzos individuales, así como distribuyendo en forma justa los beneficios de la productividad. Según constataciones empíricas los programas de incentivos que han funcionado están vinculados a algún aspecto específico y medible de la productividad, donde el sistema de control de la productividad es de bajo costo y está integrado al sistema de información administrativo de la dirección; el incentivo se centra más en el departamento o sección que en el individuo particular (Fernández et al, 2006). Normalmente la empresa define un salario básico para cada puesto de trabajo, luego la organización define los salarios máximos en el largo plazo basados en el desempeño personal y en los resultados organizacionales (Jiménez, 2010). Las empresas ponen mayor atención a la mano de obra directa, aunque hoy día representa menos del 15% de los costos totales de las empresas manufactureras, con respecto a la mano de obra indirecta como son ingenieros y supervisores (Hayes y Clark, 1986; Chew, 1988).

Otro factor interno que influye en la productividad es la maquinaria y equipo. Aunque las inversiones en maquinaria y equipo (bienes de capital) normalmente aumentan la productividad, el uso de una máquina nueva en un principio provocará un descenso de la eficiencia mientras los trabajadores aprenden a utilizarla. También pueden aparecer efectos secundarios que impone el nuevo equipo como cambio en los inventarios, calidad, cantidad de rechazos, tiempos muertos y despilfarro de

material. Estos costos indirectos usualmente superan al costo directo del equipo nuevo y pueden persistir hasta luego de un año de haberlo instalado (Hayes y Clark, 1986). Es bien sabido que un operario del sector de la construcción puede cavar un sótano en mucho menos tiempo con una máquina excavadora que con una pala, es decir, hay una relación palpable entre la maquinaria y equipo y la productividad en el trabajo. La relación bienes de capital-trabajo ha aumentado históricamente en países como España donde en el período 1970-2000 el inventario de bienes de capital se multiplicó casi por cuatro y las horas totales de trabajo aumentaron en un veintiuno por ciento (McConnell, Brue, Macpherson, 2003).

Dentro de la estrategia competitiva de la empresa deben evaluarse las inversiones en maquinaria y equipo, es decir, para que se hagan tales inversiones se debe contar con una alta cuota de mercado, un ritmo lento de introducción de nuevos productos, una alta utilización de la capacidad, un crecimiento rápido del mercado en términos reales y tener productos estandarizados. La mecanización se traduce en un aumento espectacular de la productividad de la mano de obra sin pérdida de rentabilidad cuando la empresa se ajusta al perfil favorable. Debemos puntualizar que la productividad no sólo está relacionada con el equipamiento con que cuenta la organización, sino con la forma de utilizarlo, una empresa puede aumentar su capacidad adquiriendo máquinas del mismo tipo que utiliza y no se producirá un incremento de la productividad a menos que simultáneamente se aumente la eficiencia de las máquinas nuevas. Igualmente, si la mecanización rompe con la cultura de la empresa la productividad puede desmejorar. Hay que señalar que elevadas inversiones en capital fijo, especialmente si es de uso específico, suponen una barrera de salida en ese mercado, y si la demanda cambia en un breve período de tiempo, se generan unos costos en estructura que al menos van a

hipotecar la empresa por un largo período de tiempo (Fernández et al, 2006).

Existen otros factores que afectan la productividad de una empresa como son, la improductividad, el conocimiento y la tecnología y la innovación. La improductividad se trata de todas las circunstancias de la producción que incrementan los costos sin añadir valor al producto. La improductividad se presenta cuando hay despilfarro o exceso, es decir, todo lo que no sea la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, espacio y tiempo del empleado, que resulten esenciales para añadir valor al producto. Existen varias categorías de exceso o despilfarro como son, despilfarro por exceso de producción el cual se origina cuando se producen cantidades mayores que las necesarias para cubrir los pedidos. Se destacan dos tipos de excesos (Shingo, 1989) en la producción, cuantitativa cuando se fabrican más productos de los que se necesitan lo cual puede ser consecuencia de la tasa de defectos en la producción y anticipada cuando se fabrican productos antes de que se necesiten debido al desequilibrio en las operaciones del proceso. El despilfarro por exceso de espera se crea cuando un lote de artículos está en espera de su turno para ser procesado, por supuesto lotes mayores suponen mayor tiempo de espera hasta que se complete el lote. □

El despilfarro por transporte es una consecuencia de la distribución de la maquinaria y del almacenamiento centralizado del inventario, los beneficios marginales de la automatización en la manipulación de los materiales, generalmente no se justifican debido a los correspondientes costos marginales, a menos que se trate de piezas grandes o pesadas; adicionalmente la automatización en la manipulación de los materiales reduce la flexibilidad del transporte interno entre células, departamentos, secciones o puestos de trabajo. El despilfarro por proceso se origina cuando las máquinas y equipos no se les ha hecho el mantenimiento adecuado, lo que provoca gran número de fallas y

averías. El despilfarro por exceso de existencias se considera la raíz de todos los males y crea la necesidad de más mano de obra, equipo y espacio para transportar y almacenar esas existencias (Monden, 2007). La reducción de productos en proceso es una medida que redundará en mayor productividad, aunque el detalle está en corregir el problema que ocasiona la gran cantidad de productos en proceso (Hayes y Clark, 1986).

El despilfarro por exceso de movimiento se presenta de diversas maneras como contar cosas, mover cajas, transportar artículos, ubicar herramientas distantes de los lugares de trabajo y otros movimientos que no agregan valor al producto; todos estos movimientos deben reducirse al mínimo (Shingo, 1989). El despilfarro por mala calidad de los productos surge por defectos en su fabricación, y originan reprocesamientos y demoras que perturban la programación de nuevos pedidos. Hay una pérdida de material y de trabajo agregado al producto. Además la separación de las piezas correctas de las incorrectas requiere mano de obra adicional. Es necesario corregir y mejorar la inspección de las operaciones involucradas en los procesos para minimizar los problemas de calidad en los productos.

Otro de los factores que afecta la productividad de la empresa es la creación de conocimiento y la aplicación de la tecnología. Rousseau y Cooke (1984) esgrimen que la tecnología es el cúmulo de conocimiento, herramientas, técnicas y actividades que se utilizan para transformar los insumos de la organización en productos. Para Hausmann (2020) la tecnología se basa en tres tipos de conocimiento, el conocimiento incorporado en las herramientas; el conocimiento codificado en códigos, recetas, fórmulas, algoritmos y manuales de uso; y el conocimiento tácito en los cerebros o *know-how*. De los tres, las herramientas y los códigos son fáciles de desplazar, pero el *know-how* se mueve muy lentamente de un cerebro a otro a través de un largo proceso de imitación, repetición y

retroalimentación. La utilización de los conocimientos y la tecnología son factores críticos en nuestras sociedades modernas, llamadas sociedades de la información. Las sociedades de la información son *"aquellas en que la mayor parte del capital humano ha pasado del trabajo manual a realizar tareas técnicas y de tratamiento de la información, que requieren una formación continua"* (Heizer y Render, 2007: 21). Estas sociedades exigen que se utilice eficazmente la tecnología y los conocimientos. El otro factor que afecta la productividad es la innovación en productos, la cual permite diferenciar a la empresa en el mercado, lo que redundará en beneficios para la organización. Una innovación la podemos definir como una nueva relación entre el producto y los diferentes insumos (capital, trabajo, tierra, gestión) en un proceso de producción (Spencer, 1983). La innovación puede palparse en mayor diversidad de productos (economías de alcance), aunque no debe diversificarse demasiado la producción porque se corre el riesgo de disminuirse la productividad. La innovación también puede manifestarse por el rediseño permanente de los productos eliminando algunas de sus partes y disminuyendo el consumo de insumos y herramientas.

Los factores externos que afectan la productividad están fuera del control de la empresa y pueden incidir en el volumen de la producción y la disponibilidad de los recursos. Al respecto Fontalvo, De La Hoz y Morelos (2017) exponen que los cambios estructurales de la sociedad y de la economía influyen a menudo en la productividad de las organizaciones, sin embargo, esta relación se da en doble vía, es decir, cambios en la economía afectan la productividad de la empresa y viceversa. Los gobiernos también intervienen en la productividad de las empresas a través de la influencia de los organismos estatales en la economía, los reglamentos establecidos por las autoridades económicas tales como precios, ingresos, niveles salariales y otros, la inversión y el desarrollo que se haya

alcanzado a nivel del transporte y las comunicaciones, la disponibilidad de energía y recursos naturales y las medidas fiscales y de regulación. Además la productividad del sector público es fundamental porque permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos o proporcionarlos a uno costo inferior.

Diz, Rodríguez y García (2007) realizaron un trabajo sobre la productividad del sector servicios en doscientas dos (202) empresas españolas de las cuales diez (10) pertenecían al sector de las autopistas, ciento doce (112) a estacionamientos, cuarenta y nueve (49) al lavado de automóviles y treinta y uno (31) al alquiler de películas cinematográficas. Los investigadores encontraron que la automatización y el involucramiento de los clientes en las operaciones puede ser una vía para incrementar la productividad en el sector servicios. La investigación de Sierra et al (2018) trató sobre el sistema de gestión de la productividad del sector servicios en el municipio San Cristóbal del estado Táchira-Venezuela. La población objeto de estudio fue de dos tipos; la primera conformada por las empresas del sector servicios del municipio San Cristóbal, tomándose 164 empresas de servicios. La segunda población estuvo conformada por los clientes de cada uno de los rubros estudiados (salud pública y privada, banca pública y privada, hoteles y posadas y transporte interurbano), dando como resultado una muestra de 385 clientes para cada uno de los rubros. Se utilizó como instrumento un cuestionario para conocer la gestión de la productividad, y el uso del Servqual para conocer la percepción de calidad de los clientes. Servqual es "*un instrumento de medición de calidad del servicio que mide la dimensión del servicio esperado con respecto al servicio percibido por el cliente. Consiste en veintidós (22) parejas de preguntas repartidas en dos (2) secciones, una con cuestiones relativas a las expectativas de los clientes para una categoría de servicio genérico y otra con cuestiones sobre sus percepciones para una*

empresa en particular" (Maeso et al, 1999: 492). Las autoras concluyen que la gestión de productividad de las empresas del sector servicios del municipio San Cristóbal, presentan debilidades en la administración de la productividad, ya que existe falta de conocimientos por parte de los dueños sobre la gestión de la productividad lo que conlleva a que el personal no esté orientado hacia su logro. Con referencia a la calidad del servicio que valoran los clientes de las empresas estudiadas se pudo observar que los clientes están insatisfechos en varios aspectos de la calidad del servicio, ya que su percepción sobre el servicio prestado no sobrepasa sus expectativas, en cuanto a los elementos relacionados con la fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. También se encontraron debilidades en cuanto al tiempo de atención, no se cumple con el servicio en el tiempo prometido y en algunas ocasiones no muestran un sincero interés por atender al usuario. La dimensión que obtuvo mayor calificación fue la de elementos tangibles ya que en este aspecto, los clientes señalaron que se encuentran satisfechos de las instalaciones de las empresas de servicio. □

Marvel et al (2011) realizaron una revisión de la literatura desde el punto de vista teórico y empírico sobre las relaciones entre las variables relativas al factor humano y su impacto en la productividad. Los investigadores encontraron suficientes evidencias empíricas que demuestran los efectos de la motivación, la satisfacción, el compromiso organizacional, la participación, la cohesión, el manejo exitoso de los conflictos, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones. Así mismo encontraron, que un aumento en la productividad es el resultado de una mejora de las relaciones humanas, como consecuencia de la participación de los trabajadores, de su inserción en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

El trabajo de Purba et al (2018) trata sobre la mejora de la productividad utilizando la técnica de las 5S en el

departamento de servicios generales de una empresa de minería en Indonesia. La técnica 5S es una metodología que se utiliza para mejorar áreas de trabajo, donde cada área de trabajo se evalúa a sí misma a intervalos programados (usualmente cada semana). Los términos que se utilizan en 5S son, arreglo apropiado (seiri), orden metódico (seito), aspecto limpio (seiso), limpiar (seiketsu), disciplina (shitsuke). La técnica de las 5S crea una actitud de los trabajadores de respeto por el mantenimiento (Fernández et al, 2006). Los resultados obtenidos indican que la empresa eliminó los documentos innecesarios de la mesa de trabajo, se realizó una clasificación clara de los documentos de trabajo en el escritorio y en el almacén, y se estandarizaron los objetivos que se deben alcanzar. Así mismo se organizaron las tablas de funcionamiento que operan en el almacén de la organización.

Patrón y Vargas (2019) identifican a través de una revisión de la literatura los más importantes factores que afectan la productividad laboral e identifican los elementos que componen un entorno organizacional altamente productivo. Los autores concluyeron que los factores de mayor importancia son aquellos que las propias empresas pueden modificar. Es decir, los esfuerzos empresariales deben encaminarse a determinar cuál es la mezcla apropiada de aspectos administrativos, estructurales de gobernabilidad, de liderazgo, de control y de supervisión, que pueden lograr hacer sentir a los empleados parte importante de las empresas y que generan compromiso e identidad para hacerse conscientes de su rol e importancia dentro de las mismas.

4. Conclusión

La empresa desde su concepción y como parte del centro de vida económica de la sociedad debe lograr como propósito de su existencia implantar el círculo virtuoso: producción, calidad, productividad, competitividad. Para tal efecto, la empresa

debe controlar los factores internos y adaptarse a los factores externos que afectan su productividad, y así poder insertarse en la competitividad de los productos y servicios que ofrece en el mercado. Las empresas de servicios tienen un mayor reto por delante debido a la complejidad inherente al producto que ofrecen, aunado a la interacción consuetudinaria con los potenciales clientes.

5. Referencias

- Bueno, E. (1974). Análisis Crítico de los Objetivos y Subobjetivos de la Empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. III, (7), 79-89.
- Burgos, F. (1999). *Ingeniería de Métodos*. (2da. Ed. corregida). Valencia, Venezuela: Editado por Universidad de Carabobo.
- Chew, W. (1988). No Nonsense Guide to Measuring Productivity. *Revista Harvard Business Review*. 1998, 110-118.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. Cuarta Edición. México: Editorial Thomson
- Diz, M., Rodríguez, N. y García, J. (2007). La Mejora de la Productividad en las Empresas de Servicios. *Revista Universidad de Vigo*, N°34, 79-90.
- Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2006). *Estrategia de Producción*. Segunda Edición. Madrid: Editorial McGraw Hill
- Fontalvo, T., De La Hoz, E. y Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Revista Dimensión Empresarial*, N° 15(2), pp.47-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>, JEL: D21, D24
- García, A. y Taboada, E. (2012). *Teoría de la Empresa: las Propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose*

- y Nooteboom. *Revista Economía: Teoría y Práctica*, Nueva Época, Número 36. 9-42.
- Gibbons, R. (1998). *An Analysis of Contributory Effects of Teamwork Characteristics within Collegiate Basketball and Football*. UNLV Retrospective Theses & Dissertations. 927. Available online at <https://digitalscholarship.unlv.edu/rtds/927>
- Hausmann, R. (2020). Why Zoom Can't Save the World. Available online at <https://www.project-syndicate.org/commentary/high-economic-cost-of-business-travel-shutdown-by-ricardo-hausmann-2020-08?barrier=accesspaylog>, Agosto 10
- Hayes, R. y Clark, K. (1986). Why Some Factories are more Productive than Others. *Revista Harvard Business Review*, vol. 64. N° 5, 66-73.
- Heizer, J. y Render, B. (2007). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Madrid: Pearson Educación
- Hernangómez, J. (1988). La Empresa como Organización: una Propuesta de Delimitación de su Concepto. *Revista Anales de Estudios Económicos y Empresariales* N° 3. Universidad de Valladolid, Vol. 3, 1998, 225-238.
- Jiménez, D. (2010). Pautas para la Definición de Salarios. *Revista Ciencias Económicas*. 28 (2), 393-404.
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Nuñez, M. (2011). La productividad desde una Perspectiva Humana: Dimensiones y Factores. *Revista Intangible Capital*. Vol. 7, (2), 549-584
- McConnell, C., Brue, S. y Macpherson, D. (2003). *Economía Laboral*. Sexta edición adaptada. Madrid: McGraw Hill
- Monden, Y. (2007). El Just in Time hoy en Toyota. Ediciones Deusto, Bilbao, España
- Nieto A. (1973). La empresa periodística en España. Pamplona, España, 1973, p. 14-17
- Prokopenko, J. (1989). La Gestión de la Productividad. Manual Práctico. O. I. T., Ginebra, Suiza
- Noori, H. y Radford, R. (1997). Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia
- Patrón, O. y Vargas, J. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Revista Libre Empresa*. Vol. 16, N° 1, pp. 64-78
- Purba, H., Jemali, S. y Nugeroho, A. (2018). *Productivity Improvement with Implementation of 5S: A Case Study in Mining Services Industry in the General Services Department*. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management Volume-1, Issue-12, December*, www.ijresm.com | ISSN (Online): 2581-5792
- Rousseau, D. y Cooke, R. (1984). *Technology and Structure. The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations*. *Journal of Management*, 10, 345-361
- Schonberger, R. (1989). *Manufactura de Categoría Mundial*. Bogotá: Editorial Norma
- Shingo, S. (1989). *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint. Revised Edition*. Productivity Press. Cambridge, Massachusetts
- Sierra, M., Madriz, D. y Castillo M. (2018). Sistema de gestión de la productividad del sector servicio en el municipio San Cristóbal del estado Táchira,

Venezuela. *Revista Ciencia UNEMI*. Vol. 11, (26), 63 – 78.

Spencer, M. (1983). *Economía Contemporánea*. (2da. Edición). Madrid: Editorial Reverté.

Van Biema, M. y Greenwald, B. (1997). Managing Our Way to Higher Service Sector Productivity. *Revista Harvard Business Review* 75. N° 4, July – August 87-95.