

## La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores

Mirza Marvel Cequea<sup>1</sup>, Carlos Rodríguez Monroy<sup>1</sup>, Miguel Angel Núñez Bottini<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Madrid (Spain), <sup>2</sup>UNEXPO (Venezuela)

[mm.cequea@alumnos.upm.es](mailto:mm.cequea@alumnos.upm.es), [crmonroy@etsii.upm.es](mailto:crmonroy@etsii.upm.es), [mnunez@unexpo.edu.ve](mailto:mnunez@unexpo.edu.ve)

Received August, 2010

Accepted October, 2011

### Resumen

**Objeto:** El propósito de este artículo es realizar una revisión de la literatura, tanto de los fundamentos teóricos, como de investigaciones empíricas, con la finalidad de establecer relaciones entre las variables relativas al factor humano y su impacto en la productividad.

**Diseño/metodología/enfoque:** La estrategia empleada corresponde a un diseño no experimental descriptivo, que consiste en el establecimiento de tres criterios para la revisión de la literatura, a fin de acotar el tema a trabajos que relacionan la productividad con el factor humano. Para ello se indagó en bases de datos y revistas relacionadas con temas afines, además de consultar tesis doctorales y libros publicados, referentes a la influencia del factor humano en la productividad. Se revisaron unos 250 documentos de los cuales se seleccionaron los considerados más relevantes para la investigación.

**Aportaciones y resultados:** Como resultado de esta exploración podemos destacar la clasificación de los factores en dos dimensiones que se manifiestan en las personas cuando actúan en las organizaciones: dimensión psicológica y dimensión psicosocial. Entre los factores humanos incluidos en estas dimensiones se encuentran: los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el

compromiso y la implicación con la organización), los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión de conflictos) y los factores organizaciones (la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Todos estos factores tienen impacto en la productividad de la organización y son abordados en el presente trabajo de investigación.

**Valor añadido:** Las variables seleccionadas se emplearán para la formulación de un modelo que incorpore los factores humanos identificados y considere el fenómeno en forma integral. El mismo será abordado mediante Análisis Multivariante, con la posible aplicación de Ecuaciones Estructurales, a fin de evaluar las relaciones causales que pudiesen existir entre los factores y la productividad.

**Palabras clave:** Productividad, factor humano, perspectiva humana, dimensiones psicológicas, dimensiones psicosociales.

**Códigos JEL:** M41, M54

---

**Title:** The productivity from a human perspective: Dimensions and factors

## **Abstract**

**Purpose:** The purpose of this paper is to review the literature, for both theoretical foundations and empirical research, in order to establish relationships between the variables related to human factors and their impact on productivity.

**Design/methodology/approach:** The strategy employed corresponds to a descriptive non-experimental design, which is the establishment of three criteria for the literature review, in order to narrow down the topic to research works relating productivity with the human factor. This was investigated in databases and journals dealing with related topics, in addition to consulting doctoral theses and published books concerning the influence of human factors on productivity. About 250 papers which were considered the most relevant for the research were selected.

**Findings:** As a result of this exploration the classification of the factors in two dimensions that are manifested in people when they act in organizations was highlighted: the psychological and the psychosocial dimension. Human

factors included in these dimensions are: individual factors (motivation, skills, job satisfaction, identification, commitment and involvement with the organization), group factors (participation, cohesion and management conflict) and organizational factors (organizational culture, organizational climate and leadership). All these factors have an impact on the productivity of the organization and are addressed in this research.

**Originality/value:** The selected variables were used to formulate a model that incorporates the human factors identified and considers the phenomenon in a comprehensive manner. It will be addressed through multivariate analysis, with the possible application of structural equations in order to assess the causal relationships that may exist between factors and productivity.

**Keywords:** productivity, human factor, human perspective, psychological dimensions, psychosocial dimensions

**Jel Codes:** M41, M54

---

## 1. Introducción

Las organizaciones son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales (Díez, Redondo, Barriero & López, 2002; Delgadillo, 2003), que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo (Robbins & Judge, 2009; Dávila, 2001; Grandas, 2000).

Para conseguir sus metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, el leitmotiv de toda sociedad es satisfacer unas necesidades o alcanzar unas metas, ya que, los hombres y mujeres que la conforman, sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación, donde comparten unos fines o sistema de valores (Parra, 1998).

En una organización las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual, obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las

personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados.

Es por ello que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra mediante la coordinación de individuos y grupos, a fin de obtener la colaboración requerida (Murillo, Calderón & Torres, 2003; Bueno, 2001; Parra, 1998; Vroom & Deci, 1992).

El objetivo principal de este estudio consiste en analizar las dimensiones humanas e identificar los factores humanos que inciden en la productividad, mediante la revisión de la literatura existente sobre productividad, procurando comprender y explicar las relaciones existentes.

A fin de analizar los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones se propuso realizar una revisión de la literatura que recientemente ha abordado el tema de la productividad y la influencia de los factores humanos sobre la misma.

Teniendo presente, que entender la complejidad del factor humano es un reto para el futuro de las organizaciones y que se deberán incorporar procesos que comprendan y atiendan todas las dimensiones de las personas que la integran, dando un salto significativo en la relación organización-individuos.

García y Leal (2008) señalan la necesidad de asumir el concepto de "Factor Humano", que presenta al hombre como actor, "que hace algo", lo cual rescata el valor de la persona humana, ya que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano. En resumen, es el factor humano quien le da sentido a la función empresarial.

Coincidiendo con lo planteado por García y Leal (2008), Parra (1998) y Parra (2007), en lo adelante al referirnos al factor humano, lo haremos no como recursos o medios, si no, como el principal actor de la función empresarial. Por este motivo, es el interés de la presente investigación, estudiar los factores humanos que inciden en la productividad, considerando a las personas como los actores principales de su obtención y mejora.

En resumen, de acuerdo al objetivo planteado, en este artículo se realizará una revisión de la literatura sobre factor humano y productividad, se realizará un análisis de las dimensiones humanas y de los factores subyacentes en cada dimensión. Con base a los aportes de los autores revisados se intentará desarrollar

un marco referencial preliminar y se introducirán proposiciones que intenten sustentar la relación o incidencia de los factores humanos en la productividad.

## 2. Metodología para la revisión de la literatura

Los trabajos incluidos en la revisión de la literatura abarcaron aquellos que relacionaban la productividad con el factor humano. Se indagó en bases de datos y revistas relacionadas con temas como gerencia, negocios, administración de empresas, ciencias sociales, capital humano, entre otros. También se consultaron tesis doctorales y libros publicados, referentes a la influencia del factor humano en la productividad.

Los resultados de la búsqueda inicial, realizada en el primer semestre de 2010 en Google Académico se muestran en la Tabla 1. En total, en forma automática se recuperaron 14.191 documentos, dentro de los cuales se encontraron artículos y publicaciones diversas sobre productividad laboral en la educación, en la banca, en el sector salud, en la industria agroalimentaria, en el sector construcción en el sector del cuero y calzado, en el sector maderero y en el sector turismo, entre otros.

Criterio de búsqueda	Cantidad aproximada de documentos
Factor humano	2.770
Motivación	825
Competencias	2.350
Satisfacción laboral	963
Identificación, compromiso e implicación	524
Cohesión	164
Conflicto	720
Participación	2.460
Cultura organizacional	1960
Liderazgo	723
Clima organizacional	732

Tabla 1. Resultado de búsqueda en Google Académico primer semestre de 2010

Estas publicaciones, en su mayoría, trataban aspectos muy amplios relacionados con el tema de interés, por lo que se procedió a seleccionar aquellos documentos que en su resumen o introducción contemplaran el estudio de la influencia del factor seleccionado sobre la productividad, o bien que en sus Palabras Clave estuviese contenido el factor y productividad. A fin de refinar la búsqueda se adoptaron los criterios siguientes:

- El primer criterio de selección lo constituyó el propósito de la investigación. Para que un trabajo fuese revisado tenía que incluir en su objetivo estudiar

la relación, la influencia o el impacto del factor humano en el desempeño organizacional o la productividad.

- El segundo criterio de selección se estableció de acuerdo al ámbito de las publicaciones. Consistió en incluir estudios relacionados con el tema de la revisión, independientemente de la forma de difusión y del tipo de publicación. Por lo que, se han buscado trabajos publicados en la literatura científica y libros, además de trabajos no publicados, tales como ponencias en congresos y tesis doctorales.
- El tercer criterio de selección se fijó con base a la operacionalización de la búsqueda. Se establecieron como palabras clave para la búsqueda en las bases de datos: factor humano, productividad, motivación, competencias, participación, identificación, compromiso, implicación, cohesión, clima organizacional, liderazgo y cultura organizacional, de acuerdo con lo reportado por Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez (2010a).

En total se revisaron en detalle unos 250 documentos de los cuales se extrajeron los considerados más relevantes para la investigación, de acuerdo a los criterios antes señalados.

### **3. Revisión teórica sobre las perspectivas humanas de la productividad**

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial (Vroom & Deci, 1992; Parra, 1998). De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son "tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir": los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad Chiavenato (2009: página 252).

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006).

Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida.

Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por lo tanto los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y

psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kempplä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000).

De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano cómo recurso, es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

### **Dimensiones humanas**

Tal como se ha señalado en la revisión de la literatura, numerosos autores han sugerido la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2009; Jones & Chung, 2006; Quijano, 2006; Parra, 1998).

Coincidiendo con esta afirmación (Perea, 2006; Kempplä & Lönnqvist, 2003; Delgadillo, 2003) señalan que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicológicos y psicosociales. Este hecho implica aspectos tanto objetivos, cómo subjetivos (Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006; Kempplä & Lönnqvist, 2003).

De tal manera que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer que es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización.



Identificamos entonces dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial.

#### *Dimensión psicológica*

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio (Romero-Buj, 2010; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006).

Entre los aspectos psicológicos los más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano, 2006).

Estos procesos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual.

#### *Dimensión psicosocial*

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa.

Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intragrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño (Romero-Buj, 2008; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006). Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico.

Entre los aspectos psicosociales señalados por Quijano (2006) se encuentran: la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional.

### **Factores humanos que inciden en la productividad**

Diversos autores consultados, identifican varios factores referidos a las personas, que contribuyen con la productividad, como son la motivación (Oluseyi & Hammed, 2009; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006; Duarte, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006), la satisfacción laboral (Vargas, 2008; Sánchez, 2006; Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006), la participación (Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006), el aprendizaje y la formación (Garrido, 2007, Mungaray & Ramírez-Urquidy, 2007; Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006; Olaz, 2003) las competencias (Romero-Buj, 2010; Valera & Salgado, 2010; Alles, 2007; Garrido, 2007; Mungaray & Ramírez-Urquidy, 2007; Estrada, Pons & Vallés, 2006; Delgadillo, 2003; Díez et al., 2002), el trabajo en equipo, el estrés y el *burn-out* (Quijano, 2006), el clima organizacional (Ventuolo, 2009; Quijano, 2006; Pedraja & Rodríguez, 2004), el liderazgo y estilo gerencial (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008; Quijano, 2006; Pedraja & Rodríguez, 2004), la cultura organizacional (Quijano, 2006), la capacitación y las recompensas (Alles, 2007; Quijano, 2006), la colaboración, la comunicación (Quijano, Navarro, Yepes, Berger & Romeo, 2008), los hábitos de trabajo, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía (Kempplä & Lönnqvist, 2003), el compromiso (Robbins & Judge, 2009; Guerrero & Puerto, 2007; Quijano, 2006), entre otras.

De acuerdo con un estudio empírico realizado por Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez (2010a, 2010b), los factores humanos pueden clasificarse como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. En dicho estudio se establecieron relaciones causales entre estos factores.

Para realizar el estudio (Cequea et al., 2010b) se adaptaron las preguntas del cuestionario de eficacia organizacional (Cuestionario EFO) propuesto por Fernández y Ríos (1997), a fin de ajustarlas al objetivo de la consulta, que pretendía establecer los criterios que a juicio de los consultados se corresponden con factores humanos que inciden en la productividad, y sí corresponden a la actuación de la persona como individuo o como grupo que interactúa en la organización.

Los hallazgos de este trabajo (Cequea et al., 2010b) permitieron seleccionar los factores a estudiar con mayor profundidad a efectos de la presente investigación.

Partiendo de este estudio se pretende establecer las relaciones causales entre los factores seleccionados como factores humanos de alto impacto en la productividad utilizando el Análisis Factorial, a fin de determinar las contribuciones de cada uno de estos factores.

De acuerdo con Quijano (2006), la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de las personas como individuos o como partes de un grupo, que interactúan en la organización. Los factores organizacionales a su vez proveen a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora.

Los factores mencionados se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en los grupos (factores grupales), cuando interactúan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Estos procesos tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (efectividad organizativa). Además marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos.

En la tabla 1, se muestra cómo están configuradas las dimensiones (psicológica y psicosocial) y los factores (individuales, grupales y organizacionales), considerados más relevantes para la investigación en curso.

<b>Dimensión Psicológica</b>	<b>Dimensión Psicosocial</b>		<b>Resultados</b>
<b>Factores Individuales</b>	<b>Factores Grupales</b>	<b>Factores Organizacionales</b>	
Motivación Competencias Satisfacción Identificación, compromiso e implicación	Cohesión Conflicto Participación	Cultura Liderazgo Clima	Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)

Tabla 1. Dimensiones del factor humano y los factores humanos

### Factores Individuales

- Motivación

La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009). Por su parte, los trabajadores buscarán satisfacerlas, y por otro lado, los gerentes tendrán como objetivo motivar a la gente e inducirlos a comportarse de la forma que las organizaciones desean.

Numerosos estudios empíricos apoyados en trabajos de McClellan y colaboradores en la década de los setenta y de Vroom en la década de los sesenta, citados por Duarte (2006), han encontrado la relación o influencia de la motivación sobre los resultados de la organización y en la productividad. Sus aportaciones señalan que la necesidad de logro es diferente en cada ser humano, aparece cuando el individuo es consciente de que puede influir en el resultado y éste satisface sus expectativas (Robbins & Judge, 2009; Singh, 2009; Parkin, Tutesigensi, & Büyükalp, 2009; Oluseyi & Hammed, 2009; Ugah, 2008; Duarte, 2006; Robinson, 2004; Locke, 2004).

Por lo tanto, cuando una persona es exitosa, desarrolla una fuerza que le empuja a destacar, a hacer las cosas con excelencia, a ser el mejor en lo que hace, por el mero hecho de la satisfacción del logro y la realización.

Ugah (2008), sugiere cuatro características comunes, contenidas en la definición de la motivación: es un fenómeno individual, es intencional, es multifacético y las teorías predicen el comportamiento. Por lo que la motivación puede ser conceptualizada como el punto en el cual un individuo quiere y decide participar de cierta y determinada forma.

Para Duarte (2006), que realizó un estudio de motivación, actitudes y productividad, en México, una alta motivación y una actitud positiva ante el trabajo tienen efectos positivos en la productividad. Este estudio confirma que la percepción de que el esfuerzo será recompensado, conduce a una actitud laboral positiva y estimulante para la persona, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Este hallazgo es confirmado por Marchant (2006), quien señala que cuando una persona considera su trabajo como fuente de realización personal y percibe que se le brindan oportunidades para su desarrollo, mejora su desempeño.

En consecuencia, mantener permanentemente un alto nivel de motivación generará un excelente desempeño en la empresa. Asimismo, fomentar actitudes y comportamientos deseados en el personal, conducirá a aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Oluseyi y Hammed (2009), encontraron que para aumentar la productividad en el trabajo, la gerencia requiere de estrategias que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo. Lo cual implica que la eficacia del liderazgo y la motivación en el trabajo son claves para mejorar la productividad de los empleados.

Para que una organización sea eficaz, debe hacer frente a los desafíos motivacionales implicados en fomentar en la gente deseos de ser miembros productivos para la organización, además de tener la capacidad de retener individuos competentes, para mantener la productividad más alta, lo cual redundará positivamente en la rentabilidad, claves para el crecimiento y la excelencia (Robbins & Judge, 2009; Sahu, 2009; Luthans & Youssef, 2004).

Diversas teorías y trabajos explican la motivación desde diferentes posturas (Chiavenato, 2009; Schermerhorn, 2005). Desde la Pirámide de Necesidades Humanas de Maslow, la teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento) de Alderfer, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland, la Teoría de la Equidad de Adams, la Teoría de la Definición de Objetivos, de Locke, la Teoría de las Expectativas de Vroom, hasta la Teoría del Refuerzo de Skinner.

Estas teorías han sido agrupadas por Chiavenato (2009) y Schermerhorn (2005) en tres categorías, las teorías del reforzamiento, las teorías de contenido y las teorías de proceso. La primera valora la conducta del individuo y los resultados de la organización, por lo que se centra en lo observable y cómo la conducta del individuo influye en los resultados obtenidos. La segunda se centra principalmente en las necesidades del individuo, por lo que el entorno de trabajo deberá responder positivamente a las necesidades del individuo. La tercera se centra en identificar los procesos cognoscitivos que se dan en el individuo, buscando las formas de identificar necesidades activadas o insatisfechas.

Cada una de las teorías señaladas, presentan aspectos parciales de la motivación, que han sido fundamentales para comprenderla y estudiarla, debido a su complejidad. Diversos autores han propuesto una visión integrada de la motivación para una mejor comprensión del fenómeno, a fin de analizar cómo se relacionan

estas teorías en conjunto o conformando un modelo integrado de la motivación del individuo en el trabajo (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009; Schermerhorn, 2005).

Por lo tanto, la motivación es importante debido a su relevancia como determinante del rendimiento y desempeño de la organización. Asimismo, si los gerentes conocen los factores que influyen en la motivación, pueden inducir en las personas a trabajar con mayor entusiasmo, más ahínco, más rápido y más eficientemente.

Podemos concluir que la motivación es individual, tiene un significado totalmente diferente para cada persona, genera diferentes formas de comportamientos ligados a sus valores sociales y a la capacidad para obtener los objetivos deseados. Además, varía con respecto al tiempo y determina el rendimiento de los individuos.

Entonces la motivación constituye un elemento conductual del individuo que influencia positiva o negativamente a la productividad, por lo que una baja motivación puede ser la causa de una baja productividad y por el contrario una alta motivación será la causa de una alta productividad. La motivación es una causa y la productividad es consecuencia o el efecto.

La motivación se manifiesta en el individuo y en el grupo, por lo que, mejorar la productividad requiere de estrategias gerenciales que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, por lo que se deben considerar dos aspectos con relación a la motivación, la propia del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal.

- Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un constructo complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo (Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006). En la actualidad no se dispone de una definición unánimemente aceptada y diversos autores la han definido desde varias perspectivas.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) y Locke (2004) la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que vivimos al realizarlo.

También, la satisfacción laboral es considerada como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia áreas

específicas del mismo y es dinámica (Robbins & Judge, 2009; Alles, 2007; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

La satisfacción laboral es vista como un proceso de retroalimentación entre las expectativas de los individuos, su desempeño y la compensación que recibe (Robbins & Judge, 2009; Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001). Entonces, la satisfacción laboral estará determinada por las diferencias y discrepancias entre las expectativas del trabajador, sus logros y las recompensas que le brinda la organización.

En relación a los factores que determinan la satisfacción laboral, Diego, Diego y Olivar (2001) distinguen dos; los no personales (fuera del control de los trabajadores, tales como el salario y la cultura organizacional, entre otros), y los personales (características psicológicas, sociológicas y culturales del propio individuo, tales como la motivación, la implicación en el trabajo, el compromiso con la organización, la participación, entre otras).

De acuerdo con Schermerhorn (2005) la satisfacción laboral determina la decisión de pertenecer a una organización y permanecer como miembro de la misma, y la decisión de desempeño, es decir, trabajar con ahínco para obtener altos niveles de desempeño.

En este sentido señala el autor (Schermerhorn, 2005) que existen tres posturas en cuanto al desempeño y la satisfacción: 1) la satisfacción es causa del desempeño, 2) el desempeño es causa de la satisfacción y 3) las recompensas son causa de la satisfacción y el desempeño.

Diversas posturas en torno a la satisfacción y la productividad, fueron encontradas en numerosos trabajos, debido a resultados contradictorios en las investigaciones (Sánchez, 2006). Están los autores que afirman que la satisfacción en el trabajo incrementa la productividad (Vargas, 2008; Diego et al., 2001; Cavalcante, 2004) o es un predictor significativo de la productividad (Schneider, 1985), y por otro lado están los que aseveran que la relación entre satisfacción y productividad no es significativa, o que no necesariamente un trabajador satisfecho es un trabajador productivo. Lo anterior es señalado en diversos trabajos empíricos (Chiang, Salazar & Núñez, 2007; Saari & Judge, 2004). Otros investigadores sugieren que la productividad es la que genera la satisfacción laboral.

Por otra parte, Kirkman y Shapiro (2001) señalan que la satisfacción laboral está relacionada con resultados positivos de la organización. Al respecto, Robbins y

Judge (2009) señalan que numerosos estudios soportan el hecho de que la satisfacción en el trabajo incide positivamente en la productividad de las organizaciones. Asimismo, Vargas (2008) señala que la satisfacción laboral incide en forma directa en la productividad. A efectos del presente trabajo se asumirá que la satisfacción laboral se produce primero, es causa, y la productividad es el efecto.

De la literatura revisada se desprende la relevancia del constructo y la necesidad de estudiar las dimensiones que expliquen el comportamiento de las personas ante las demandas del entorno laboral. Sobre la base de los conceptos revisados, es posible conceptualizar la satisfacción laboral como la actitud del trabajador ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve.

Siguiendo estas aportaciones podemos sugerir que una persona con alto nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva hacia el trabajo, obtendrá un mayor rendimiento en su trabajo y será más productivo.

En resumen, podemos establecer que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo producto de la percepción subjetiva de las personas en la organización. Es considerada como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo y está determinada por factores personales (características psicológicas, sociológicas y culturales del propio individuo) y no personales (fuera del control de las personas y que dependen de la organización y del entorno).

- Identificación, compromiso e implicación

Diversos autores han señalado que la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional y la identificación con la organización son conceptos psicológicos considerados como dimensiones de actitudes hacia el trabajo y tienen especial relevancia para la organización, ya que influyen en la conducta del individuo y en consecuencia afectan a la productividad y el desempeño de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009; Guerrero & Puerto, 2007).

La identificación con el trabajo tiene que ver con la identificación psicológica de la persona con su trabajo, o la importancia que le da la persona a su trabajo para su auto-imagen, es el grado en que la persona valora la actividad como importante (Robbins & Judge, 2009). Por lo tanto, el empleado que muestra un alto nivel de implicación toma en serio su trabajo y sus sentimientos se ven afectados por sus experiencias en el mismo (Muchinsky, 2006).



Cuando las personas están alineadas con el marco estratégico de la organización son capaces, desde su particular puesto y funciones en la organización, de traducir y poner en práctica la misión y objetivos organizacionales. Para lograrlo se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros (Marchant, 2006).

Razón por la cual, sí el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y percibe que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su desempeño.

Guerrero y Puerto (2007) señalan que la identificación del trabajador con su trabajo está determinada por el nivel de conocimiento que éste tiene del proceso, la responsabilidad que tiene sobre los resultados. En la medida en que las tareas efectuadas demanden más sus competencias, conocimientos y habilidades, se producirá una mayor identidad con los productos de su trabajo y con la tarea en general y disfrutará de su trabajo. Esa identificación y congruencia se da también a nivel organizacional.

Esto significa que la persona desarrolla una serie de sentimientos de implicación con la cultura y los valores organizacionales, que lo vinculan emocionalmente con la organización. Esta vinculación afectiva es denominada compromiso y está conformada por sentimientos de orgullo, lealtad, pertenencia, congruencia entre los objetivos individuales y los organizativos, entre otros.

El compromiso es el grado de identificación e involucramiento que tienen los individuos con la organización (Robbins & Judge, 2009), también podemos decir que son lazos o vínculos emocionales, afectivos y de lealtad que desarrollan las personas con la organización, que se manifiesta cuando las personas se identifican con la misma, o cuando hay congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales (Guerrero & Puerto, 2007).

De tal forma que si los individuos están identificados e implicados con la organización, se incrementarán las probabilidades de que permanezcan en la misma, lo cual posibilitará la formación de equipos de trabajo cohesionados y el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas, conduciendo a la organización a altos niveles de desempeño y haciéndola en consecuencia más productiva.

En resumen, la identificación, el compromiso organizacional y la implicación con el trabajo, son aspectos psicológicos de la persona con su trabajo, o el grado en que la persona valora su actividad como importante y de la vinculación emocional que

se desarrolle. La identificación de la persona con su trabajo está en función del conocimiento que tiene del proceso y de su responsabilidad sobre los resultados.

- Competencias

Estudios realizados por los autores (Khera, 2010; García & Leal, 2008; Mungaray & Ramirez-Urquidy, 2007; Garrido, 2007; Olaz, 2003), apoyan fuertemente la existencia una relación significativa entre un personal altamente calificado y la productividad de la organización.

En opinión de García y Leal (2008), el talento humano en la empresa promueve la circulación del conocimiento, el fluir de las ideas y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la mayor parte del valor de la empresa se encuentra en su capital intelectual, y es imprescindible la actualización permanente de habilidades y conocimientos, la formación y educación continua, así como la evaluación constante de las personas.

Caballero y Blanco (2007), señalan al respecto que es necesario identificar aquellas competencias que doten al trabajador de una mayor eficacia laboral. La principal preocupación de la organización será la de incrementar las competencias tendentes a fomentar comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, ya que la educación y la formación pueden contribuir a la mejora de la productividad y a una mayor participación de la fuerza laboral.

Las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización. Las competencias integran los conocimientos y las aptitudes técnicas e interpersonales del individuo (Robbins & Judge, 2009, Caballero & Blanco, 2007; Alles, 2007).

Venutolo (2009), establece que las competencias se desarrollan durante toda la vida profesional de las persona, son individuales, intransferibles e inimitables, por lo que son consideradas un recurso estratégico que hace flexibles y adaptables a las organizaciones.

Esta definición nos permite sugerir que las competencias integran distintos atributos humanos, tanto objetivos como subjetivos, de mayor alcance y complejidad que los conocimientos y la experiencia. Entonces el perfil del individuo competente será el que posea los comportamientos observables que requiere la organización, es decir, aquel que posee habilidades y destrezas emocionales que le

permiten mantener relaciones productivas, con una personalidad extrovertida, capaz de adaptar sus requerimientos sociales a las exigencias de la organización.

Para Olaz (2003), la formación constituye un elemento clave para mejorar la productividad de las personas, en función de optimizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo. Al respecto, señala que de acuerdo a la teoría del capital humano, un nivel educativo elevado del personal es indicativo de mayor productividad, por lo que, cualquier aumento del nivel educativo se transformaría en un incremento de la productividad (Garrido, 2007; Mungaray & Ramirez-Urquidy, 2007).

Según esta teoría, la educación por sí misma no aumenta la productividad, pero puede ser utilizada también con el objetivo de proporcionar una señal sobre la productividad del trabajador, por lo que se considera que aquellos individuos que han conseguido mayores niveles educativos, detentarán mayores niveles de productividad y motivación por el trabajo (Garrido, 2007).

Estas investigaciones sugieren que la mayor parte del valor de las empresas se encuentra en las personas, pues éstas conforman el capital intelectual de las organizaciones. Por lo cual, precisan de una actualización permanente de habilidades y conocimientos (formación y educación continuas), además de la evaluación constante de su desempeño, a fin de contar con un talento humano más competente y comprometido, que les brinde una fuente de ventaja competitiva sostenible.

El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear a los trabajadores con la estrategia, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Los estudios revisados proporcionan evidencia de que la formación y entrenamiento impactan positivamente en la eficiencia de las empresas, al incrementar las competencias de las personas, con su consecuente impacto positivo en la productividad.

En la actualidad, el conocimiento ha perdido protagonismo y ha ido ganándolo el conjunto de comportamientos observables, es decir, aquellas competencias que facilitan la socialización eficiente en la organización (Caballero & Blanco, 2007).

En resumen, las competencias son individuales, producto de las habilidades y destrezas, consideradas como un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa. La inversión en formación se relaciona

directamente con la productividad y constituye un elemento clave para mejorar la productividad de las personas, en función de optimizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo, para dotarla de las cualificaciones y conocimientos (competencias) que requiere la organización para ser exitosa.

### Factores Grupales

- Cohesión

La cohesión es un constructo multidimensional y dinámico, entendido como el conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer en grupo y es importante porque se ha descubierto que está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones (Robbins & Judge, 2009).

Al respecto Picazo, Zornoza y Peiró (2009) señalan, que la cohesión debe ser abordada desde una perspectiva grupal y la refieren como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros.

En conclusión, la cohesión es un fenómeno de dimensión psicosocial que se manifiesta en los grupos, y de acuerdo con los autores revisados, mantiene a los individuos unidos y vinculados afectivamente, en la consecución de objetivos comunes. Una fuerte cohesión, también denominada nivel de desarrollo grupal, permite a los individuos que forman parte de los grupos ser más eficientes y productivos.

- Participación

La participación de los trabajadores ha sido conceptualizada de diversas formas, bien como un modo de comportamiento, o como el resultado de la reconducción de *energía* dentro de la organización, y como una estructura institucional.

Peña y Hernández (2007), en un estudio realizado en 48 organizaciones pertenecientes al sector Financiero y de la Economía Social, señalan que la participación de los trabajadores está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad.

Mediante la participación las personas en la organización se sienten integradas a los procesos de toma de decisiones de la organización. Este postulado coincide con los emitidos por Maslow, quien veía en la participación la manera en que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores.

Teniendo en cuenta las aportaciones de Vroom, McClelland y Maslow, se desprende que los trabajadores con una motivación elevada tiendan a interesarse en los motivadores ya que quisieran participar más activamente en las actividades de la organización y de recibir una respuesta de su desempeño.

En el contexto de esta investigación, la participación se estudia como un proceso grupal, capaz de contribuir a la consecución de los objetivos, mediante la incorporación de la opinión o sugerencias en la toma de decisiones. Es un proceso psicosocial, que se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto en el que se emplean técnicas participativas, determinan el alcance de cualquier efecto positivo sobre el rendimiento. Consecuentemente, un alto grado de participación en el trabajo eleva la motivación y la satisfacción en el trabajo, así como el compromiso con la organización.

- Conflicto

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El conflicto es natural en las organizaciones, puesto que las mismas están conformadas por personas con necesidades e intereses diversos y grupos que también tiene sus necesidades y expectativas. Por otro lado la organización también tiene sus objetivos, la conciliación de estas necesidades, expectativas e intereses diversos da lugar al conflicto.

El conflicto es visto como un proceso que se manifiesta cuando un individuo o un grupo perciben diferencias o divergencias entre su o sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas (Robbins & Judge, 2009; De Dreu & Beersma, 2005).

Teniendo en cuenta que una organización se concibe como un sistema abierto en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos a lo interno, e intercambios de información y recursos con el medio externo, el conflicto sería el

grado de desorden o entropía que se manifiesta en el sistema. La organización tenderá a corregir el conflicto, dicha corrección llevará a que se instituya un orden superior, en consecuencia el sistema se adaptará a las condiciones del medio y a sus propias dinámicas internas.

El conflicto no necesariamente está relacionado con un bajo desempeño del grupo y de la organización, ya que puede ser destructivo o constructivo, dependiendo de si contribuye a evitar el estancamiento, estimular la creatividad, incentivar la relajación de tensiones e impulsar cambios. En este sentido la negociación es fundamental como dinámica de los grupos y de la organización para manejar el conflicto. Un arreglo integrado arrojará resultados que satisfagan a las partes involucradas, lo cual fomentará relaciones más fuertes y duraderas (Robbins & Judge, 2009).

Recientemente se ha producido un cambio en la opinión de los investigadores hacia el conflicto en las organizaciones, visto como un acontecimiento estresante y perjudicial, hacia una visión más optimista y estimulante (Robbins & Judge, 2009).

Sin embargo, De Dreu y Van Vianen (2001), sugieren en sus estudios que sólo en equipos u organizaciones con altos niveles de confianza, apertura, ambiente cooperativo, abierto, tolerante y con alta seguridad psicológica, pueden tener los conflictos efectos positivos sobre el rendimiento. Concluyen que el conflicto puede tener consecuencias positivas en circunstancias muy específicas, y será necesario precisar estas circunstancias en nuevas investigaciones.

En resumen, el conflicto es inherente a los procesos que tienen lugar en los equipos. El tratamiento efectivo del conflicto en las organizaciones, mediante la implementación mecanismos de resolución de conflictos y negociación, permite reducir el costo laboral del mismo, es decir, disminución de la pérdida de productividad y del bajo desempeño. Los mecanismos pueden incluir la mejora de las relaciones interpersonales y aprovechar el aprendizaje derivado de los conflictos bien conducidos.

Sí la situación de conflicto se mantiene en el tiempo, puede desembocar en situaciones de estrés que se traducen problemas psicosomáticos, en conductas indeseadas y clima grupal inadecuado que repercuten en el desempeño del individuo de los grupos y de la organización. Por este motivo, los líderes deben conocer los tipos de conflictos que tienen lugar en la organización e invertir tiempo y esfuerzo en ayudar al equipo a diagnosticar el tipo de conflicto que se presenta, y

enseñarlos a manejarlo, para que sean fuente de mejora de la productividad y el desempeño en lugar de ir en detrimento de las mismas.

El manejo constructivo del conflicto, mediante el aprendizaje llevará a capitalizar la experiencia generada en la resolución de los mismos, percibiéndose el conflicto como una oportunidad para aprender, en un ambiente en el que las discusiones de grupo son útiles, se valora la opinión y el disenso de los individuos y se propicia el manejo abierto de las diferencias, teniendo presente la cultura organizacional, la cual provee el sistema de valores que sirven de guía.

### Factores Organizacionales

- Cultura organizacional

Por cultura organizacional se entiende al conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

La cultura de trabajo existente en la organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a la organización de las demás (Robbins & Judge, 2009; Álvarez, 2006; Schein, 2004; Parra, 1998;). Este hecho facilita la asociación, el control, la alineación entre las metas de las personas y las de la organización, coordinado y fomentado por las estrategias y políticas de la organización (Parra, 1998).

Sin embargo, aunque hay un consenso en cuanto al carácter simbólico de las relaciones que rigen el comportamiento en una organización, no existe un acuerdo con relación del concepto de cultura organizacional, producto de los diferentes enfoques con que se han estudiado las organizaciones (Álvarez, 2006).

Para Schein (2004), es un concepto abstracto, en el que el comportamiento y las actitudes están involucrados. Para el autor, cultura y liderazgo son dos caras de una misma moneda, que no se pueden entender por sí solas y que los líderes crean cultura cuando se forman los grupos. La cultura implica algún nivel de estabilidad estructural entre grupos, lo que los identifica y caracteriza.

Este autor (Schein, 2004) establece como grupo a un conjunto de personas que han compartido una historia o experiencia común. Por lo que, la cultura organizacional es un fenómeno de orden grupal, que se manifiesta en creencias, actitudes y comportamientos que se manifiestan cuando los individuos se asocian en un objetivo común.

Entonces la cultura organizacional es una serie de creencias que conforman la base de todas las restantes creencias que los sujetos tienen respecto de la organización. Dichas presunciones, establecen cómo realizar el trabajo, cómo tratarse entre compañeros, qué comportamientos están permitidos y cuáles son censurables en el ámbito de trabajo, entre otros.

Utilizando datos de 764 organizaciones Denison, Haaland & Goelzer (2004), demostraron que cuatro diferentes rasgos culturales (misión, coherencia, adaptabilidad y participación) están relacionados con diferentes criterios de eficacia de las organizaciones y que existe una fuerte relación entre cultura y eficiencia organizacional. Asimismo, establecieron un modelo para predecir los rasgos o comportamientos deseables para que la organización tenga éxito.

Concluyendo, la cultura es un fenómeno de dimensión psicosocial que se manifiesta en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidas, configurada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategia) y su estructura. Incide en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización.

- Liderazgo

El liderazgo en la organización es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, definiendo el marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2009).

Teniendo en cuenta las aportaciones de McClelland (1989) el poder es una forma de influir en las demás personas, en su comportamiento, valores, sentimientos, entre otros. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que el poder del experto es la forma más conveniente de liderazgo.

El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Un hombre sin embargo, sólo da lo que tiene. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe



modelar con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008).

Al respecto Pedraja y Rodríguez (2004) señala que las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración, es decir por los líderes de la organización, que son los responsables de tomar las decisiones.

Esta tarea implica esfuerzo y energía para conducir los cambios, tomar las decisiones y perseverar en la consecución de los objetivos y del futuro deseado. El liderazgo se manifiesta sólo cuando el individuo está en compañía de otros a los que motiva y moviliza, generando grupos o equipos de trabajo, inspirándolos con un comportamiento ético a alcanzar los objetivos de la organización.

El estilo de liderazgo influye en las personas, dado que el comportamiento del líder genera efectos en la conducta de los individuos de la organización (Yukl, 2008). Asimismo, el liderazgo influye en los resultados de la organización a través de la cultura. El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados de la organización. El liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la productividad (Pedraja y Rodríguez, 2004).

En diversos estudios realizados por los autores (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008; Pedraja, Rodríguez & Rodríguez, 2006; Pedraja & Rodríguez, 2004) señalan que el estilo de liderazgo tiene influencia en los resultados de las organizaciones.

Pedraja et al., (2006), presentan una propuesta de modelo integrador entre el liderazgo, el proceso de toma de decisiones y la eficacia organizacional, bajo una perspectiva sistémica. En dicho modelo el estilo de liderazgo es considerado determinante de la eficacia organizacional, donde están involucradas variables de comportamiento que influyen en la planificación y puesta en marcha de la estrategia de la organización.

Al respecto Robbins y Judge (2009) señalan que el liderazgo eficaz promueve y facilita mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos.

En resumen, el liderazgo es un fenómeno de dimensiones psicosociales que incide sobre los individuos y los grupos. Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados. El líder motiva, brinda formación para conseguir las competencias requeridas por la organización,

establece vínculos con las personas y representa la cultura de la organización mediante el modelaje.

- Clima organizacional

Se trata de un constructo o concepto multidimensional (Tracey & Tews, 2005), en él se pone atención a variables y factores internos de la organización que afectan el comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

A este respecto, Guerrero y Puerto (2007) señalan que el clima organizacional es el conjunto de percepciones con relación a la política y procedimientos, formales e informales, que caracteriza a la organización e influye en el comportamiento de las personas.

La percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, lo cual le permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Marchant, 2006).

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados. Lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

El clima organizacional es determinante en la forma que toma las decisiones una organización y en las relaciones que se desarrollan en su interior. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, y estarán determinadas por la percepción que los miembros tienen de lo que sucede en la organización (Venutolo, 2009). Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Mientras que entre las consecuencias negativas, podemos señalar: inadaptación, alta rotación, absentismo, poca innovación, baja productividad.

El clima organizacional entonces es la forma en cómo los individuos perciben el entorno laboral en su totalidad. Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que

tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

En resumen, el clima organizacional es un constructo o concepto multidimensional, de naturaleza psicosocial, que se manifiesta en los individuos y en los grupos de la organización y está determinada por la cultura organizacional. Tiene incidencia en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización.

#### **4. Discusión**

Con relación a los factores humanos, de la literatura revisada se desprende que mientras que para algunos autores existe consenso en cuanto a la conceptualización y medida de dichos factores, para otros no hay acuerdo y su conceptualización depende de la perspectiva desde la que el investigador mira a la organización y a los procesos que se dan en su seno. Sin embargo, en la revisión de cada uno de los factores se asumió una postura, a fin de precisar su contribución o no al desempeño organizacional y la productividad, propósito de este estudio.

De acuerdo con los hallazgos y las aportaciones de los autores revisados, se establecieron dos dimensiones de la actuación de las personas en la organización, una psicológica y otra psicosocial, sobre la base de los procesos psicológicos que se manifiestan en los individuos, y los procesos psicosociales que se manifiestan en los grupos y equipos de trabajo de la organización.

Siguiendo lo establecido por Quijano, Navarro, Yepes, Berger y Romeo (2008) y lo planteado por Cequea et al., (2010b), las dimensiones que se manifiestan en las personas (psicológica psicosocial), configuran los factores humanos, los cuales se han clasificado como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales.

En la figura 1 se muestra un esquema de las dimensiones y factores asociados a cada una, resaltados por recuadros, las flechas sencillas señalan las relaciones o interacción entre los factores. Los resultados están señalados por las flechas rellenas y su dirección indican la contribución con la productividad.

De acuerdo con la figura 1, la dimensión psicológica está conformada por los factores individuales: la motivación, las competencias y la identificación, compromiso e implicación con la organización, las cuales inciden en la satisfacción

laboral. La dimensión psicosocial está conformada por los factores grupales y los factores organizacionales.

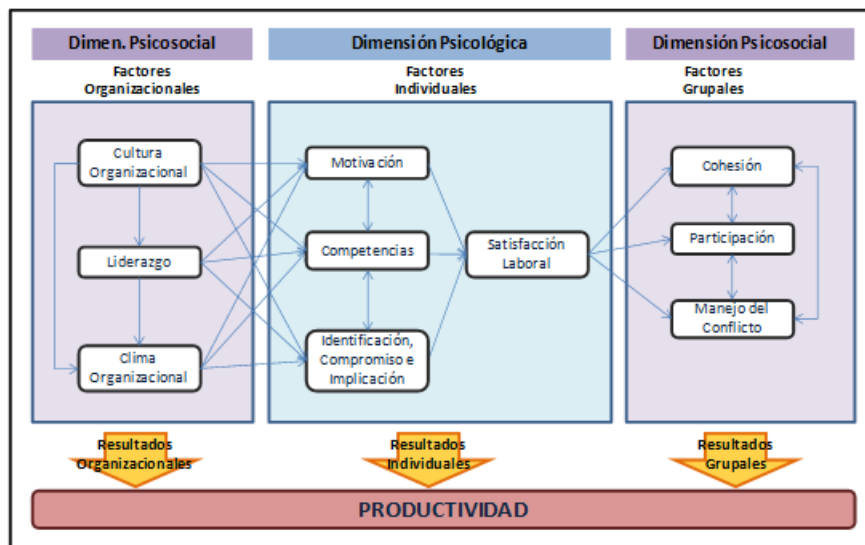


Figura 1. Influencia del Factor Humano y sus Dimensiones en la Productividad

Los factores grupales identificados son: la cohesión, la participación y el manejo del conflicto, mientras que los factores organizacionales son: la cultura organizacional, el liderazgo y el clima organizacional.

Es importante destacar que los factores aquí señalados son los considerados relevantes para el propósito de la investigación en curso, pero que en la literatura se reportan otros, como por ejemplo el estrés, el *burn-out*, el equilibrio vida trabajo, la calidad de vida laboral, entre otros, que pueden ser estudiados e incorporados en futuros estudios.

## 5. Conclusiones preliminares

Las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.

Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. Por lo que la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar una mejora sistemática y sostenida de la productividad.

Tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad.

Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Ambos están relacionados positivamente con otros resultados organizacionales y la productividad.

La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar.

Existen amplias evidencias empíricas que demuestran los efectos de la motivación, la satisfacción, el compromiso organizacional, la participación, la cohesión, el manejo asertivo de los conflictos, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones.

Finalmente, podemos asegurar que el foco de las organizaciones exitosas está en la gente, cuando las personas están motivadas y organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético y hacen un uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, la productividad está asegurada.

Con este artículo hemos pretendido revisar las aportaciones recientes que sobre productividad y el factor humano se han realizado, encontrando que existen diversas posturas en cuanto a la conceptualización de la productividad y los factores, que dependen de la visión que tiene el investigador.

Asimismo, se encontraron trabajos que estudiaban uno o varios factores y su incidencia en la productividad, sin embargo no se encontró un trabajo que integrara en un mismo estudio dichos factores, por lo que está abierta la posibilidad de realizar futuros estudios empíricos tendientes a considerar el fenómeno en forma integral, los cuales podrían ser abordados desde el Análisis Multivariante, entre otros.

Se espera plantear un modelo de productividad laboral que integre los factores humanos identificados (individuales, grupales y organizacionales), mediante la

aplicación de Ecuaciones Estructurales, a fin de evaluar las relaciones causales que pudiesen existir entre los factores y la productividad.

## Referencias

- ALLES, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- ÁLVAREZ, C. (2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1): 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- ANTIKAINEN, R.; LÖNNQVIST, A. (2006). *Knowledge Work Productivity Assessment*. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. Tampere, Finland.
- BUENO, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. Tesis doctoral para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- CABALLERO, D.; BLANCO, A. (2007) *Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones*. Universidad de Oviedo. *Psicothema* 2007. 19(4): 616-620.
- CAVALCANTE, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de Escuelas secundarias públicas de la región Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- CEQUEA, M.; RODRÍGUEZ-MONROY, C.; NÚÑEZ, M. (2010a). *La productividad desde una perspectiva humana*. Congreso Internacional de Estrategias Empresariales 2010. Costa Rica.
- CEQUEA, M.; RODRÍGUEZ-MONROY, C.; NÚÑEZ, M. (2010b). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización*.
- CHARLES, D. (2001). *Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm*. Tesis doctoral. University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri.

- CHIANG, M.; SALAZAR, C.; NÚÑEZ, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2): 61-76. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- DÁVILA, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- DE DREU, C.; BEERSMA, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2): 105-117. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000227>
- DE DREU, C.; VAN VIANEN, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3): 309-328. <http://dx.doi.org/10.1002/job.71>
- DELGADILLO, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. *27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa*. Universidad de Guadalajara.
- DENISON, D.; HAALAND, S.; GOELZER, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*, 33(1): 98-109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- DIEGO, R.; DIEGO, J.; OLIVAR, S. (2001). Job Satisfaction in Banking Workers. University of Valladolid. *Psicothema*. 13(4): 629-635.
- DÍEZ DE CASTRO, J.; REDONDO, C.; BARRIERO, B.; LÓPEZ, M. (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Editorial Pirámide.
- DUARTE, E. (2006). *Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector Maquilador del Noroeste de México*. Tesis Doctoral. Doctorado en Administración de Negocios Internacionales. CETYS Universidad, Mexicali, Baja California.
- ESTRADA, A; PONS, A.; VALLÉS, J. (2006). La productividad de la Economía española: una perspectiva internacional. *ICE. Productividad y competitividad de la economía española*, 829: 7-25.

- FERNÁNDEZ-RÍOS, M.; SÁNCHEZ, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- GARCÍA, M.; LEAL, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3): 144-159.
- GARRIDO, C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere*, 11(36): 73-80. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- GRANDAS, N. (2000). *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones*. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.
- GUERRERO, J.; PUERTO, Y. (2007). Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16: 203-234. Bogotá, Colombia.
- JONES, E.; CHUNG, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. *Engineering Management Journal*, 18(1): 32-38.
- KEMPPILÄ, S.; LÖNNQVIST, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business*, 2(2): 531-537. Cambridge.
- KHERA, S. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India. *DSM Business Review*, 2: 65-86.
- KIRKMAN, B.; SHAPIRO, D., (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3): 57. ABI/INFORM Global. <http://dx.doi.org/10.2307/3069370>
- LOCKE, E. (2004). *The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour*. Blackwell Publishing Ltd.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- MCCCELLAND, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- MARCHANT, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1): 58-69.



- MOYES, G.; OWUSU-ANSAH, S.; GANGULI, G. (2006). Factors influencing the level of job satisfaction of Hispanic accounting professionals. a perceptual survey. *The Journal of Business & Economic Studies*, 12(1): 12-26.
- MUCHINSKY, P. (2006). *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Thomson/Wadsworth.
- MUNGARAY, A.; RAMÍREZ-URQUIDY, M. (2007). *Human capital and productivity in microenterprises*. Universidad Autónoma de Baja California.
- MURILLO, S.; CALDERÓN, G.; TORRES, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25): 109-137. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- OLAZ, A. (2003). *Análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones profesionales en el sector financiero*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa.
- OLUSEYI, S.; HAMMED, T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences* 16: 7-17.
- PARKIN, A.; TUTESIGENSI, A.; BÜYÜKALP, A. (2009). Motivation among construction workers in Turkey. In: *Dainty, A.R.J. 25th Annual ARCOM Conference*, September 2009, Nottingham, UK, Association of Researchers in Construction Management: 105-114.
- PARRA, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.
- PARRA, F. (2007). El "Pecado Social" de la sociología: Una reflexión crítica desde la axiología sistémica. *ANDULI. Revista Andaluza de ciencias Sociales*. 7: 23-44.
- PEDRAJA, L.; RODRÍGUEZ, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería, U.T.A. (Chile)*, 12(2): 63-73.
- PEDRAJA, L.; RODRÍGUEZ, E.; RODRÍGUEZ, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Asociación Interciencia*, 31(8): 577-582. Caracas, Venezuela.

- PEÑA, I.; HERNÁNDEZ, F. (2007). La integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review. Actualidad Económica*, 2007: 68-87.
- PEREA, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM*, 9(1): 109-122.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1985). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Círculo de Lectores S.A.
- PICAZO, C.; ZORNOZA, A.; PEIRÓ J. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema* ,21(2): 274-279.
- PROKOPENKO, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. C.V. México: Editorial LIMUSA S.A.
- QUIJANO, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- QUIJANO, S.; NAVARRO, J.; YEPES, M.; BERGER, R.; ROMEO, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1): 92-106.
- ROBINSON, E. (2004). *The implication of adequate motivation on workers productivity in an organisation. A dissertation submitted to St. Clements University*, in partial fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy. September 2004.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- ROMERO-BUJ, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1): 27-38.
- ROMERO-BUJ, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional, *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, (1): 51-60.
- SAARI, L.; JUDGE, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395-407. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20032>

- SAHU, S. (2009). Motivation of executives an empirical study in service sector. *Delhi Business Review X*, 10(1): 89-99.
- SAMANIEGO, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- SANCHEZ, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral; aplicación en el sector servicios*. Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba.
- SCHEIN, E. (2004). *Organizational culture and leadership, (3<sup>rd</sup> Ed)*. United States of America: Jossey-Bass.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J.; OSBORN, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- SCHNEIDER, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36: 573-611. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>
- SINGH, H. (2008). *Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India*. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- SINGH, J. (2009). An Empirical study of motivation in the indian air force. *Focus. Journal of Defence Studies*, 3(4): 131-138.
- SIRGY, J.; EFRATY, D.; SIEGEL, P.; LEE, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*; 55(3): 241-302. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- TRACEY, B.; TEWS, M. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods*; 8(4): 353-374. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428105280055>
- TOLENTINO, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement. *European Productivity Network Seminar*, Budapest, 13-14 May 2004.
- UGAH, A. (2008). Motivation and Productivity in the Library. *Library Philosophy and Practice 2008* (July): 1-6.
- YUKL, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones (6<sup>a</sup> Ed.)*. Madrid: Pearson Educación S.A.

VALERA, O.; SALGADO, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Caracas: Ediciones IESA.

VARGAS, J. (2008). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 1(1): 150-172.

VENUTOLO, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.

VROOM, H.; DECI, E. (1992). *Motivación y Alta Dirección*, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.

Intangible Capital, 2011 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



Article's contents are provided on a Attribution-Non Commercial 3.0 Creative commons license. Readers are allowed to copy, distribute and communicate article's contents, provided the author's and Intangible Capital journal's names are included. It must not be used for commercial purposes. To see the complete licence contents, please visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>