

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**CORRELACIÓN DE LOS FACTORES HUMANOS CON LA  
PRODUCTIVIDAD EN UN DEPARTAMENTO DE UNA  
DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

**PRESENTA**

**SILVIA CAROLINA HERRERA GAONA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA  
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN  
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**FEBRERO, 2016**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**TESIS**

**COORELACIÓN DE LOS FACTORES HUMANOS CON LA PRODUCTIVIDAD  
EN UN DEPARTAMENTO DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

**PRESENTA**

**LIC. SIVIA CAROLINA HERRERA GAONA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN  
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**DR. FRANCISCO A. TREVIÑO ELIZONDO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**FEBRERO 2016**

## HOJA DE FIRMAS

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	4
1.1. Introducción al Trabajo.....	4
1.2. Naturaleza del problema .....	5
1.3. Objetivo General.....	7
1.4. Objetivos Específicos .....	8
1.5. Justificación .....	8
1.6. Alcances y limitaciones .....	10
1.6.1. Alcances .....	10
1.6.2. Limitaciones .....	11
2. Marco Teórico .....	12
2.1. Productividad .....	12
2.1.1. Definición.....	12
2.1.2. Medición de la productividad.....	13
2.1.3. Importancia de la Productividad .....	15
2.2. Relación de Productividad y calidad .....	16
2.3. Relación de Productividad con otros conceptos .....	17
2.4. La organización como sistema.....	19
2.5. La organización como sistema psicosocial .....	20
2.6. El factor humano en las organizaciones .....	20
2.7. El factor humano como potencia para la productividad .....	22
2.8. El modelo MFHP .....	24
2.9. Dimensiones del factor humano .....	26
2.9.1. Procesos psicológicos.....	28
2.9.2. Procesos psicosociales.....	29
2.10. Factores humanos .....	31
2.10.1. Factores individuales .....	33
2.10.2. Factores grupales .....	37
2.10.3. Factores organizacionales.....	42
3. Método .....	47
3.1. Tipo de investigación.....	47
3.2. Participantes.....	47

3.3.	Escenario.....	47
3.4.	Procedimiento .....	48
3.5.	Técnica e Instrumento de Recolección de los Datos .....	49
3.6.	Análisis de Datos .....	51
4.	Resultados .....	52
5.	Conclusiones y Recomendaciones .....	55
5.1.	Conclusiones.....	55
5.2.	Recomendaciones .....	56
	Anexos.....	57
	Referencias.....	59

# CÁPITULO 1

## 1. Introducción

### *1.1. Introducción al Trabajo*

El propósito de estudio de esta investigación será el analizar los factores humanos que inciden en la productividad y la relación existente entre los indicadores de productividad de la población estudiada llevándose a cabo en una dependencia de Gobierno del Estado de Nuevo León. Se realizará mediante la aplicación del instrumento IMPH (Instrumento de la Medición de la Productividad Humana) (Cequea, 2012).

Se pretende realizar esta investigación para conocer las variables humanas que influyen en los empleados para identificar alguna relación con su productividad, en este proyecto se pondrá atención en la productividad subjetiva que se basa en las percepciones de las personas, así como en el indicador de medición obtenido por la organización.

Cequea (2012), se dedicó en numerosos estudios a analizar los factores humanos que inciden en la productividad, ya que su principal idea no era considerar a las personas como un recurso, sino como los actores primordiales de la mejora y obtención de resultados. Además, se interesó en identificar una serie de variables que tienen incidencia directa con la productividad, lo realizó mediante la revisión de literatura y seleccionó las más relevantes solicitando el apoyo de varios expertos, entonces mediante un resultado consensado se consideró que las variables teóricas son motivación, satisfacción,

competencias, participación, trabajo en equipo/cohesión, manejo de conflicto, cultura, liderazgo y clima organizacional.

También se tiene conciencia de que para que el factor humano alcance los indicadores deseados de productividad es necesario seguir las normas establecidas para evitar accidentes y enfermedades profesionales; de igual manera, que los trabajadores tengan sentido de responsabilidad (Alfaro, 1999).

De acuerdo al objetivo planteado y sabiendo que el comportamiento humano es un reto para el futuro de las organizaciones, se considera que se deberán incorporar estrategias para entender las dimensiones psicológicas y psicosociales de las personas que las integran, se pretende comprender qué variables humanas hacen que el trabajador sea más productivo en la empresa para la que labora, mejorando de esta manera significativamente la productividad de la organización.

### *1.2. Naturaleza del problema*

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2008), refiere que los individuos tienen motivaciones principales por lo que señala que es de gran importancia conocer cuáles son, con la finalidad de poder orientarlas hacia el logro de metas en el área laboral, ya que son el recurso primordial en las organizaciones. Diferentes elementos intervienen en el aumento de la productividad como lo es: las nuevas competencias requeridas en el empleo, los cambios que surgen en la organización y en el mercado; también, existen elementos de orden individual como la

formación profesional y la experiencia; a nivel empresa, intervienen factores como el equipamiento, mobiliario, la seguridad y la salud en el trabajo.

El interés parte de conocer la motivación principal del empleado para que sea más productivo; por su parte Quijano (2006) explica que las organizaciones deben de ser conscientes que cualquier cambio implementado o decisión tomada genera un impacto en las personas repercutiendo en un resultado positivo o negativo. La acción que genera la organización repercute en el personal generando determinados comportamientos pudiendo ser de forma individual denotando su entusiasmo a trabajar y su vínculo con la empresa; o bien, a través de un grupo manifestando tal comportamiento en el clima o en la cultura corporativa.

Por lo tanto se entiende que existen factores que generan resultados en las personas tales como la identificación y el sentido de pertenencia, entre otros. Estos pueden influir en el comportamiento de los empleados y directivos, por ende afectan los resultados de la organización. Por esta razón, Cequea (2011) ratifica que es de gran importancia conocer qué es lo que estimula al hombre a la acción teniendo presente la obtención de un indicador de productividad, pero al mismo tiempo satisfaga sus deseos, intereses y expectativas individuales, al estar asociado a un grupo y al formar parte de una organización.

Debemos recordar que el núcleo central de la productividad es el trabajador, que es un ser biopsicosocial, esto quiere decir que el estado en el que se encuentra afecta de manera conjunta no sólo su vida personal sino también su trabajo. Por tanto, su estado su



salud, bienestar y felicidad son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio, por lo que su percepción es también vital (Salazar, 2009).

En este trabajo se analiza la relación entre los factores humanos y la productividad. Entonces, partimos de la idea que las estrategias implementadas en la organización producen un comportamiento, por ello existen procesos psicológicos y psicosociales que puede ser grupales o individuales, siendo fruto de las estrategias, generando una manera de sentir, de hacer y de ser, de esta forma siempre se encuentran influyendo de manera directa en los resultados, es decir, en la productividad del empleado (Quijano, 2006).

Perea (2006) hace mención del uso de nuevas maquinarias de software más actualizados no son un elemento fundamental para mantener el éxito, así mismo, el talento humano tiene mucho potencial para ser desarrollado y lograr el éxito de la organización.

### *1.3. Objetivo General*

Analizar la correlación existente entre el factor humano y la productividad en una dependencia de gobierno.

#### *1.4. Objetivos Específicos*

1. Determinar la correlación que existe entre los factores individuales con la productividad.
2. Determinar la correlación que existe entre los factores grupales con la productividad.
3. Determinar la correlación que existe entre los factores organizacionales con la productividad.

#### *1.5. Justificación*

Cequea (2012, p.11) menciona “Los métodos para definir la productividad tradicionalmente han considerado a las personas como recurso, es decir, han considerado al ser humano como insumo o entrada al proceso de transformación y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles”, con esto se entiende que la persona está etiquetada como un instrumento de fácil sustitución, pero en el presente proyecto queremos resaltar que los empleados están involucrados en procesos psicológicos y psicosociales en la organización donde se necesita un trabajo de ambas para satisfacer las necesidades y llegar a la obtención de resultados.

El enfoque de estudio se basa en las personas, debido a que es imprescindible que mejoren sus competencias y su inteligencia emocional ya que de ellos se deriva un alto rendimiento para el cumplimiento de metas y por tanto se cree que es responsabilidad de la dirección desarrollarlas para mejorar su potencial (Fernández, 2010). Ratifica López (2001)

que deben de poner atención las empresas en implementar nuevas tecnológicas; así como desarrollar el talento humano, ya que si las personas mejoran la productividad aumenta, por lo que son el punto clave para que el proceso mejore.

Por otra parte Robles (2000), cita a Elton Mayo quien estudió a los empleados en un experimento, donde encontró que el trabajador se encuentra motivado no tan sólo con los métodos de trabajo y sistemas de incentivos, sino además por otros factores como el liderazgo, la posición del empleado y otros elementos sociopsicológicos.

En base a todas las ideas anteriormente detalladas en esta investigación, se considera plenamente justificable, porque pretende ofrecer una serie de conocimientos que, al aplicarlos de manera adecuada, permitan un análisis específico del comportamiento humano en la organización, y específicamente en aspectos que hacen mover al individuo hacia el logro eficiente de los objetivos organizacionales; además, se abordará el tema desde la percepción del individuo, y los resultados que aporta cada uno de ellos, lo cual abrirá nuevos caminos y áreas de desarrollo en la dependencia donde se aplicará la investigación.

## *1.6. Alcances y limitaciones*

### *1.6.1. Alcances*

El modelo de los factores humanos y su relación con la productividad al ser aplicado en una institución gubernamental mexicana puede darnos la relación existente entre dichos factores en todas las dependencias con las mismas funciones y/o actividades.

Seguramente que las conclusiones y recomendaciones del presente estudio aportarán informaciones muy valiosas para el directivo de la dependencia de la administración pública analizada, las cuales bien aplicadas servirán para poder incrementar la productividad del área analizada. Y muy probablemente sirvan como ejemplo para departamentos afines o próximos.

Puede ser que la aplicación del instrumento en una dependencia gubernamental sirva como ejemplo para que las demás dependencias busquen medirlo.

### *1.6.2. Limitaciones*

El proceso de medición de la productividad no se encuentra estandarizado para todos los empleados, por lo tanto no fue posible aplicarlo en toda la organización.

El instrumento fue realizado y validado en Venezuela, debido a esto es posible que las diferencias de cultura crean un sesgo en la medición del instrumento.

El poco interés de los jefes en colaborar con la aplicación del instrumento hizo que este fuese aplicado en los tiempos de descanso de los empleados, por lo cual el desinterés, agotamiento y falta de seriedad a la hora de responderlo.

## CAPÍTULO 2

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Productividad

##### 2.1.1. Definición

El trabajo del empleado es indispensable para generar buenos números de productividad, por lo que una combinación del recurso tecnológico proporcionado por la empresa y en conjunto con las variables humanas que inciden en la productividad, se espera llegar a los objetivos deseados impuestos por la organización. Por lo que nos apoyamos en las siguientes aportaciones donde en su mayoría hacen hincapié en la persona como actor principal.

La productividad es estar en constante progreso, donde su principal función es buscar la mejora continua de todo lo que existe, se toma como base principal que cada individuo puede mejorar la manera en que desempeña sus funciones en el transcurso de su desarrollo laboral llevando una actitud de progreso hacia el cambio (Quesada y Villa, 2007).

La productividad es el resultado de una combinación de elementos para obtener un resultado para la empresa, por su parte Rodríguez (1999, p 25) la define como “la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros”, es de utilidad para llegar a cumplir con los objetivos, mantener criterios de calidad y desarrollar al personal.

La productividad es el resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada, como los recursos (García, 2011). Confirman Koontz y Weihrich (p 694, 2004) que la productividad “es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad”.

De acuerdo a la OEI (2008), se puede concluir que literalmente la productividad crece, cuando se registra un aumento del producto sin que haya habido un crecimiento proporcionalmente igual de los insumos, o cuando se consigue producir algo con menos insumos.

### *2.1.2. Medición de la productividad*

Cruz (2008) cita a Prokopenko, (1987) donde hace referencia sobre el sistema de producción en el que participan personas donde necesitan objetivos claros para realizar el esfuerzo y estas son requeridas por el trabajo que hacen, ya sea mental, físico o combinado. En el sistema de producción estos individuos generalmente se mide su productividad de acuerdo a la producción obtenida en relación a los insumos utilizados (materia prima, mano de obra, capital) o respecto al tiempo que lleva conseguirlos.

Cequea (2012) contribuye al exponer que: “La medición de indicadores clave es primordial, ya que permite definir o ajustar los objetivos y prioridades, planificar mejor, asignar recursos de acuerdo a niveles exigidos y explicar el comportamiento del desempeño de la organización”.

La medición de la productividad nos indica un punto de comparación en referencia al tiempo, con otros iguales, para conocer el costo-beneficio, por lo que es el indicador que nos va a permitir identificar el desarrollo individual, de grupo y en la organización.

Quesada y Villa (2007) citan a Shimizu (1997) donde explican la importancia de aplicar un sistema de medición ya que al utilizarlo da como resultado que las personas sean más conscientes del progreso de sus funciones y del impacto que provoca trayendo como consecuencia la evaluación e implementación de estrategias de mejoramiento.

Es esencial conocer cómo está avanzando la empresa y hacia dónde se dirige para eso se requiere de la productividad ya que actúa como evaluador del proceso y nos indica de dónde provienen los resultados y cómo se utilizan (Riggs, 2001, Kast, 1988).

Cotidianamente la palabra producción y productividad se utilizan indistintamente, sin embargo su significado es diferente (Socconini, 2008):

**Producción:** Cantidad producida para que el sistema genere dinero.

**Productividad:** Es la relación de las salidas de un proceso y sus entradas. En términos muy genéricos significa producir más con menos recursos.



### *2.1.3. Importancia de la Productividad*

Existe la necesidad en las organizaciones de seguir creciendo y aumentando su rentabilidad, esto debido a la intención de volverse más competitivas. Las empresas desde sus inicios están en constante cambio y sin duda es imprescindible medirlo para que sirva de base y de guía para conseguir los óptimos niveles.

Una de las formas para incrementar la productividad es producir la mayor cantidad de productos usando la misma cantidad de recursos, para conseguir eso es necesario que las empresas sepan direccionar los elementos que intervienen en su incremento (López, 2011).

Para López (2008), un punto fundamental es llevar a cabo un control del cumplimiento de metas y objetivos fijados, de esa forma se llega al mejoramiento de los procesos, rediseño y monitoreo, de esa manera los indicadores son útiles para tomar decisiones. Ratifica: “permite la comparabilidad entre el desarrollo económico y el social”. (p 1, 2008).

Lo ideal para las empresas exitosas es que tengan bien claro que es lo que se debe de corregir o mejorar; así mismo, es necesario que la gerencia esté atenta en la calidad de su producto, en donde se encuentran sus áreas de crecimiento, el posicionamiento de la organización en el mercado esto con el único objetivo de garantizar resultados favorables (Valda, 2010).

## *2.2. Relación de Productividad y calidad*

Se analiza el término de calidad, porque la productividad sin calidad es sinónimo de fracaso, además de que es muy común el analizar en forma conjunta los términos de productividad con calidad, la cual conlleva a la competitividad de nuestro producto o servicio, apoyando esta idea Quesada y Villa (2007) mencionan que los conceptos de calidad y productividad siempre van aliados, pues la productividad evalúa el sistema de desarrollo del producto, el aprovechamiento de los recursos, lo cual se refleja en la reducción de costos, ventaja competitiva y en el servicio; por otra parte, la calidad es la responsable del diseño, producción y venta del producto.

Por lo tanto, Anaya (2012) cita a Río (2006), señalando que la atención de la calidad esta puesta en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente; del mismo modo, tiene como enfoque la calidad del producto y el sistema de dirección en su totalidad. Su fin principal es detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera los requisitos preestablecidos por el productor. Generalmente en todo el proceso se realizan programas y sistemas de calidad en todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla.

Rodríguez (1999) menciona al doctor Jackson Grayson, presidente del Centro Americano de Productividad y Calidad, donde en el Congreso Internacional de Calidad Total de 1990 enfatizó que la mejor forma para alcanzar la productividad es el logro de la calidad total, ya que la mayoría de las empresas tienen como prioridad el incremento de la

productividad para ser competente ante el mercado y encontrarse en constante cambio según las necesidades del cliente.

El cliente en base a sus necesidades y requerimientos es quien determina la calidad del producto o servicio. La empresa emplea los sistemas de calidad porque sus funciones son de múltiples beneficios ya que suprime las metodologías deficientes del sistema, las promueve, asume la responsabilidad por el servicio o producto brindado y brinda información acerca de lo que se hace (Tejada, 2007).

Fernández (1999), ratifica lo ya comentado con anterioridad: sólo cuando la productividad y la calidad se consideran en forma conjunta es factible alcanzar una mayor competitividad.

Por lo tanto, concluimos si se reduce el margen de error aumenta la calidad y por consecuencia se reduce el costo evitando pérdidas ya sea de productos o tiempo en caso que sea de servicio.

### *2.3. Relación de Productividad con otros conceptos*

Quesada y Villa aseveran (2007) que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”. Se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, etcétera.

No obstante las limitaciones, el concepto de eficiencia nos lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo).

Este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad, que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Eficacia: Valora el impacto de lo que hace del producto o servicio prestado. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

#### *2.4. La organización como sistema*

Todas las organizaciones funcionan y se gestionan como sistemas, es decir, un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan, en este sentido es más complicado entender el comportamiento de una organización, ya que en una compañía predominan las interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo; es decir, esto involucra poner atención en el conjunto y sus interacciones. Entonces el enfoque de sistema ve a la organización como un ente dinámico que recibe constante retroalimentación del exterior y del interior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y su comportamiento (Gutiérrez, 2014).

Lucas (1992) cita a Scott y Mitchell (1978) haciendo referencia a que las personas conformamos un sistema debido a que se requieren todos los elementos que interactúan para comprender su comportamiento, ningún elemento que participa en la organización se comporta aisladamente, si bien, cada parte influye y cada acción tiene repercusiones en toda la organización debido a que existe una conexión para que se produzca un resultado.

El enfoque sistémico propicia la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiando a todos los usuarios, internos-externos, facilitando al crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo (Perea, 2006).

## *2.5. La organización como sistema psicosocial*

Este sistema implica el estudio de cómo percibe el entorno el propio trabajador abarcando la forma de cómo se hace, quien y con que se realiza el trabajo: así mismo, el entorno social y la organización laboral. Se considera psicosocial porque la conforman personas y ellas se involucran en interacciones sociales y son las que encaminan su dinamismo, siendo el punto de interés la interacción en el mismo; por otra parte, “el desarrollo de las organizaciones, su manejo del cambio y su permanencia en el tiempo dependerá del manejo de los procesos psicológicos y psicosociales que emergen cuando las personas interactúan en la organización” (Cequea, 2012 p. 23).

## *2.6. El factor humano en las organizaciones*

Gutiérrez (1995) enfatiza que las interacciones sociales que se dan en las organizaciones aseguran la existencia de la misma; y su calidad, determina el éxito o el fracaso. Entonces podemos decir que las personas que conforman la organización son el elemento clave para su desarrollo triunfante; del mismo modo, las relaciones entre las personas estén determinadas por la estructura de la organización, por lo que algún cambio repercute en dicha relación.

Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con los personales. Se plantea que las organizaciones como creaciones humanas, están directamente relacionadas con la

satisfacción de las necesidades, tanto individuales como colectivas. Su límite es la necesidad de un entorno social y los recursos de los que dispone.

Perea (2006) las organizaciones están poniendo atención en desarrollar procesos en la administración de recursos humanos que requieren del componente psicológico en el manejo de sus procesos o procedimiento para la certificación de la calidad y/o acreditación, para aplicar esquemas referente a la negociación laboral, en la responsabilidad institucional y en su responsabilidad social como organización.

Por otra parte, el éxito de la organización radica en el grado que desarrolle y capacite al talento humano ya que su desempeño en las labores dan resultados ya sea satisfactorios o de perdida. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial, siendo necesario tener en orden la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente (Garzón 2005).

Cequea (2011) hace referencia citando a Delgadillo (2003) quien asevera que el trabajo humano empeña su labor en crear organizaciones conformadas por individuos con el fin de educarlos para conseguir las metas y objetivos impuestos. Para lograrlo, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios, compartiendo unos fines o sistema de valores.

Esparragoza (2002), señala que es favorable el estudio del individuo para lograr una mejor forma de administrar la organización, ya que el personal es el capital más importante y cada uno tiene diferentes intereses, comportamientos y aptitudes por lo que al entenderlos asegura una empresa competitiva

El comportamiento y las aptitudes de las personas son muy diversas por lo que cada persona es un fenómeno multidimensional, la medida en que se diferencian es infinita ya que cada individuo aprendió de sus vivencias. Entonces cuando un individuo pertenece a una organización con todas sus características personales es muy complejo su desenvolviendo por lo que dificultan la comprensión por parte de las organizaciones, siendo necesaria ya que el estudio de los individuos constituye el elemento básico para estudiar a la corporación. Las diferencias individuales de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes etc. hacen de la persona un ente multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas. (Gutiérrez 1995).

### *2.7. El factor humano como potencia para la productividad*

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda, el Capital Humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El Capital Humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo (López, 2005).



Delgadillo (2003) cita a Byars (1983) quien dice que la productividad es quien hace que incremente y crezca la empresa en la sociedad, en este proceso de crecimiento influyen de forma directa la administración, la eficiencia de los recursos humanos y de la tecnología; sin embargo, su desarrollo depende en gran parte de la eficacia de la administración.

Toda organización debe de prestar rigurosa atención en su personal, ya que sin el esfuerzo del mismo no se logran los objetivos, con esto se quiere decir que el factor humano es el elemento potenciador, por tanto los líderes necesitan identificar aquellos factores que impulsan a las personas a ser más eficientes y productivas.

Así mismo, las personas juegan un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización ya que a través de él se puede implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, inclusive es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica. (Rodríguez, 2011).

De acuerdo a lo anterior son las personas las que llevan a cabo los procesos sociales creativos que generan resultados en las organizaciones, por lo tanto la naturaleza compleja del ser humano está presente en la organización.

## 2.8. El modelo MFHP

El enfoque de estudio de Mirza Cequea (2012) se dirige hacia el mejoramiento de la productividad, se dedicó a identificar qué variables se relacionan de forma directa con el término de investigación. Así mismo, desarrolló un modelo donde confirmó la relación de unas variables, donde las agrupa por factores. Se basó en el estudio de constructos y se enfocó en las relaciones causales para explicar los sucesos o eventos, contrastándolos empíricamente y cuyo objeto es investigar los efectos de las variables examinadas como causas sobre otras consideradas como efectos.

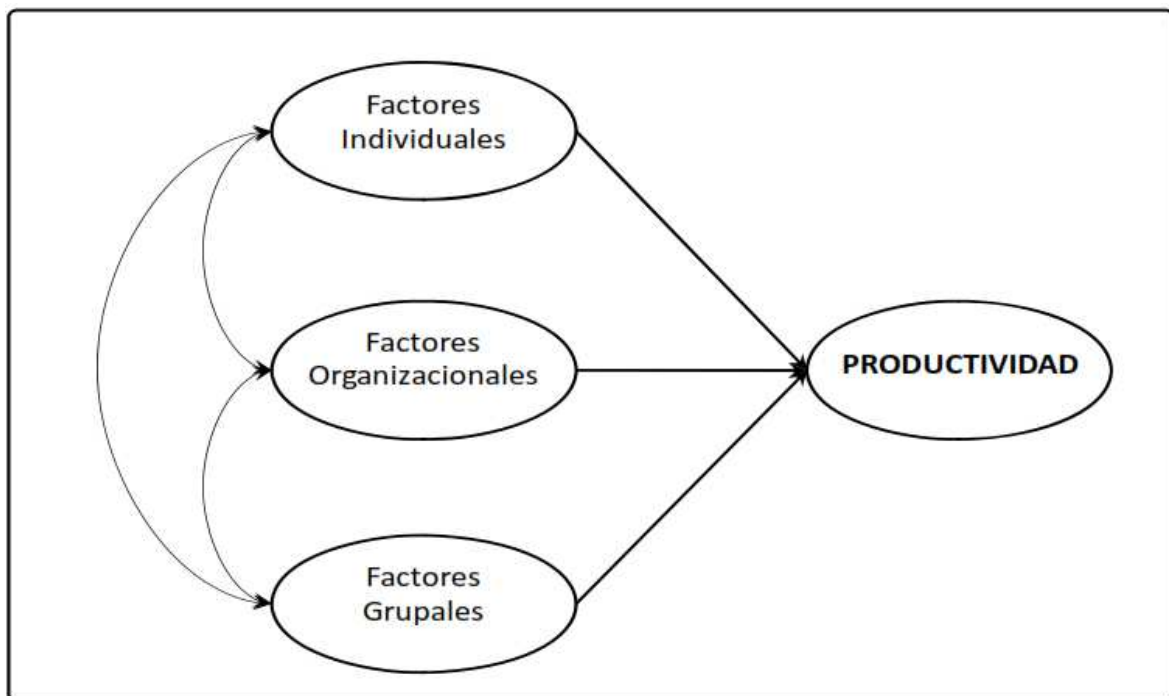
El modelo que aparece en la figura 1 explica las relaciones causales entre las variables latentes encontradas, determinando la causa y efecto presentes. Por tanto, en el modelo MFHP existen correlaciones entre los tres factores humanos, grupales, organizacionales, mientras que las variables que los componen no se relacionan entre sí dentro del mismo factor al que pertenecen y no entre variables de otros factores.

Explicando lo anterior de acuerdo con la nomenclatura del Modelo de Ecuación Estructural (SEM por sus siglas en inglés), la productividad es una variable latente por ser un constructo, es dependiente porque para su determinación se requiere del agregado de varias variables, y es endógena por ser explicada por otras variables latentes.

Las otras variables latentes serán los factores individuales, grupales y organizacionales, son variables independientes con relación a productividad y son exógenas puesto que son explicadas por variables observables o manifiestas.

La autora realizó un modelo descriptivo y prescriptivo, buscando incorporar variables humanas, identificar la naturaleza de las interacciones entre los factores y sus variables, sus impactos en la productividad, así como la dirección de esta influencia.

Concluyendo en el presente modelo hace referencia a que los factores individuales, grupales y organizacionales inciden directa y positivamente en la productividad; a su vez, los factores covarían entre sí.

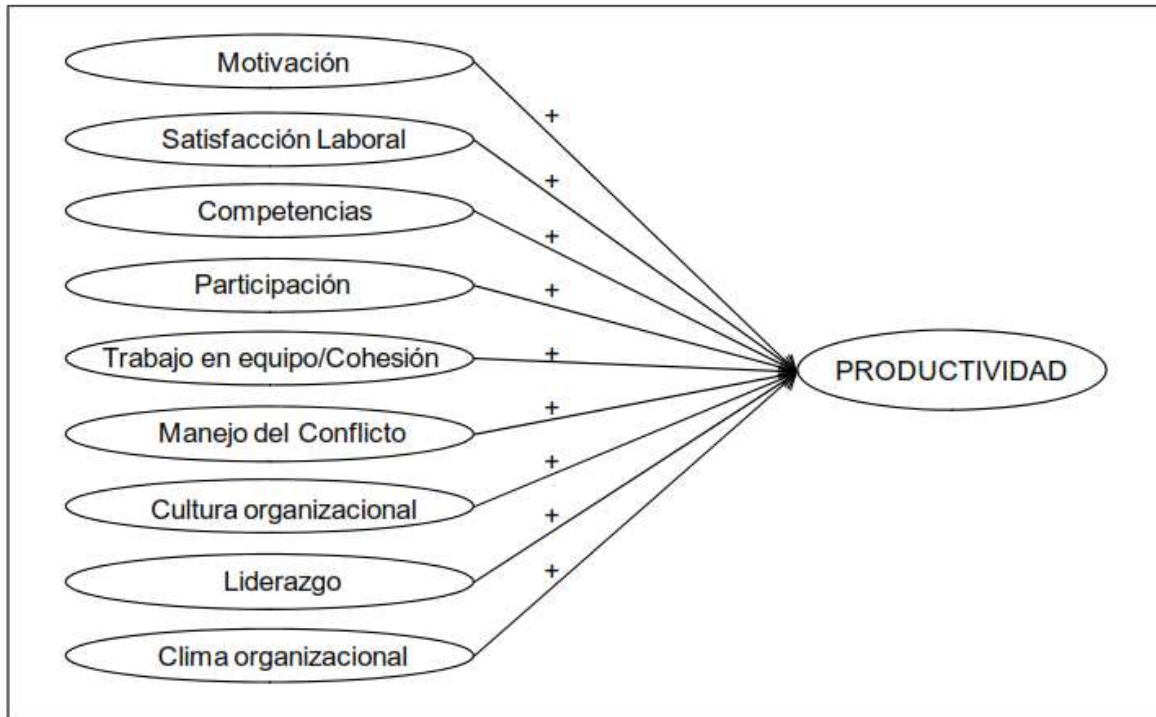


**Figura 1. Modelo MFHP (Modelo De Los Factores Humanos Y Productividad)**

Fuente: Cequea M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.*

Tesis de Grado Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid España.

En la figura 1 se presenta el modelo de medición del instrumento, en el que se definen las variables humanas que obtuvo mediante su trabajo de investigación.



**Figura 2. Modelo de medición del instrumento**

Fuente: Cequea M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.*

Tesis de Grado Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid España.

### *2.9. Dimensiones del factor humano*

El trabajador al ser un ser humano genera procesos psicológicos y psicosociales interactuando con otros, estos procesos afectan a los grupos y a los resultados de la organización, de esta forma su desarrollo y resultados dependen de estos procesos. 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 (Cequea, 2011).

Cada persona tiene aptitudes, habilidades y competencias que pueden ser semejantes a sus compañeros, pero a cada individuo le afectan y resuelve de diferente forma las situaciones externas que ocurren a su alrededor.

El sistema de trabajo que implementa la dirección ya sea uno nuevo o existente producen un impacto positivo o negativo en los empleados, los cambios que se generan influyen en la forma en que desarrollan sus funciones. También señala que la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales que se desarrollan cuando la persona pertenece a un grupo, forma parte de la organización y al momento de dar resultados individuales (Quijano, 2006).

La ontología es una rama de la filosofía que estudia al individuo y Rocha (2006) señala que existen dos dimensiones que conforman el concepto de ontología psicosocial: por una parte, las experiencias que ha vivido el ser humano en la vida social; la otra forma, es la subjetividad que implica las creencias, emociones y conductas de las personas

Los individuos se ven afectados por los acontecimientos pasados, los factores genéticos y las actuales condiciones de vida en general, ellos las experimentan en base a como las afrontan, en cierta medida, depende de las características individuales. Dado lo anterior los factores psicosociales se complican en gran medida por el número de variables

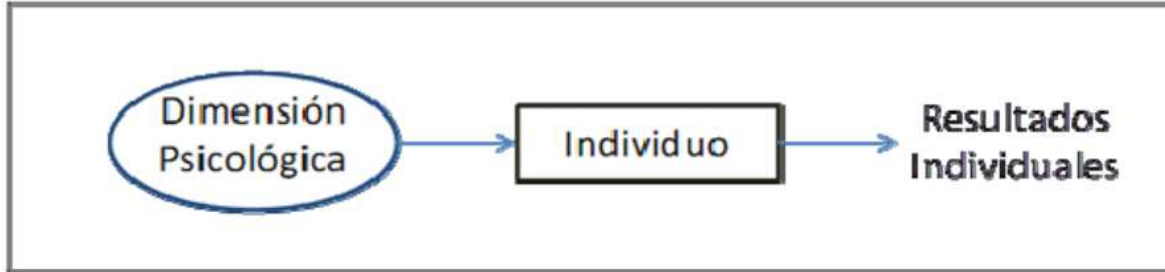
de carácter individual que tiene la persona esto debido a que una persona no se ve afectada aisladamente a las influencias pasadas (Kalimo, 1988).

### *2.9.1. Procesos psicológicos*

Estos procesos involucran el deseo del individuo y sus necesidades interiores que son resultado de su experiencia, a su vez esto influye de manera directa en su conducta y en “el hacer” diario con el único propósito de satisfacerlos.

Las personas actúan por que están influenciadas por diferentes necesidades y prioridades reflejando lo anterior en los planes que elige ejecutar; de esta manera depende en gran parte la influencia que ejerzan sobre las funciones que desarrollen en la organización (Gutiérrez 1995).

Los aspectos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, entre otros, los cuales van a incidir en su desempeño individual (Cequea, 2012). Se muestra en la figura 3.



**Figura 3. Dimensión psicológica y su incidencia en el individuo.**

Fuente: Cequea M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.*

Tesis de Grado Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid España.

Los cambios que realiza la empresa afectan el comportamiento de las personas, se pueden manifestar través de grupos influyendo directamente en los resultados (Quijano, 2006).

### *2.9.2. Procesos psicosociales*

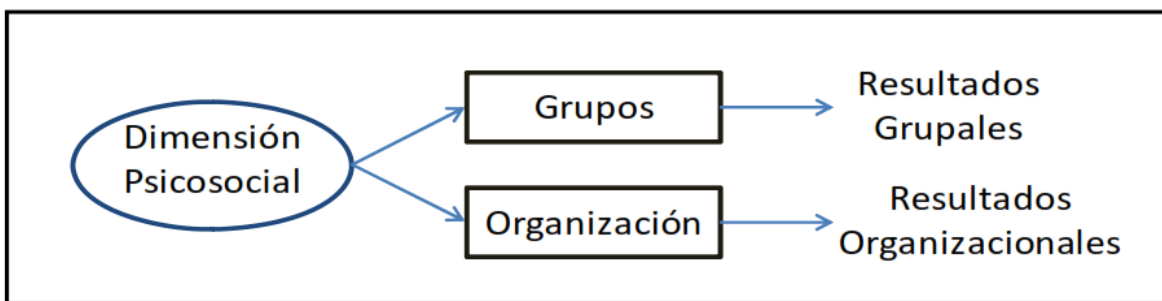
Estos procesos describen al aspecto social que existe en las organizaciones y que afecta la interacción de los grupos dando como resultado la afectación de toda la institución (Quijano, 2006).

Las administraciones al generar su marco estratégico proveen una estructura y un sistema de significados que son compartidos y que inciden en el comportamiento grupal e individual, produciéndose fenómenos de naturaleza organizacional, que son catalogados como psicosociales (Cequea, 2011).

Dentro de una organización surge un proceso social y se originan los estímulos psicosociales que se manifiestan sobre el individuo a través de la percepción y la experiencia, y éste sumándole la ideología propia reaccionar de cierta manera; viéndose reflejado en cómo solucionan los problemas o se adaptan a un medio (Kalimo, 1988).

Rocha (2006) identifica a la perspectiva psicosocial como toda la visión subjetiva que tiene el trabajador de su propio trabajo; así como la organización en su totalidad y el entorno social.

La dimensión psicosocial es la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucrando procesos 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. (Cequea, Rodríguez & Núñez, 2011).



**Figura 4. Dimensión psicosocial y su incidencia en el individuo.**

Fuente: Cequea M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.*

Tesis de Grado Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid España.



## 2.10. Factores humanos

De acuerdo con un estudio empírico realizado por Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez (2010), las dimensiones sociales desprenden factores que son referentes a las personas que contribuyen a la productividad, se pueden apreciar desde la perspectiva de tres unidades diferentes: individuo, grupo y organización. Como hemos revisado, estos factores se encuentran presentes en los individuos influyendo en su comportamiento.

En la figura 5 se puede apreciar cada factor al que se encuentra inmerso el individuo en la organización; si bien, los resultados que reporta impactan en los tres rubros.



**Figura 5. Unidades de análisis de la productividad**

Fuente: Cequea, M. M., Rodríguez Monroy, C., Núñez Bottini, N. B. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Intangible Capital, 7(2): 549-584.

<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/194/230>

La tabla 1 representa los términos que se encuentran involucrados en el proceso; de la dimensión social desprenden los procesos psicológicos y psicosociales; así mismo, respectivamente se muestra la manifestación de los factores con sus variables. Todo lo anterior tiene una influencia directa en la obtención de los resultados.

Dimensión Psicológica	Dimensión Psicosocial		Resultados
Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales	Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)
Motivación, Competencias y Satisfacción	Cohesión, Conflicto y Participación	Cultura, Liderazgo y Clima	

**Tabla 1. Dimensiones del factor humano y los factores humanos**

Fuente: Cequea, M. M., Rodríguez Monroy, C., Núñez Bottini, N. B. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Intangible Capital, 7(2): 549-584.

<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/194/230>

Del mismo modo, Romero-Buj (2008), señala que el estudio de la organización como sistema contempla los subsistemas organizacionales, individuo, grupo, organización y ambiente.

Delgadillo (2003) hace referencia a Elton Mayo ya que sus estudios demostraron que existen fuerzas motivacionales más fuertes que el puro interés económico; de esta manera, demostró la importancia de la comprensión de conocer que le motiva al hombre a la acción para llegar a una mayor productividad.

Los individuos: representan la célula indivisible de la productividad y desempeñan la actividad individual y tienen una serie de objetivos a cumplir.

Los Grupos: se le denomina grupo a cualquier conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses comunes, en este caso de tipo laborales.

La organización: está formada por individuos, grupos, organizaciones más pequeñas, que integran una sola entidad funcional y productiva.

### *2.10.1. Factores individuales*

Se denomina factores individuales, ya que sus variables están relacionadas con los procesos psicológicos del individuo o aspectos internos de la persona, en cómo percibe lo que pasa y cómo reacciona ante los estímulos del entorno (Cequea, 2011) y están explicados por las siguientes variables: satisfacción laboral, motivación y competencias laborales.

A continuación se describen las variables humanas que tienen incidencia en la productividad del individuo.

#### *Motivación*

El término motivación visto desde la perspectiva laboral, refiere al impulso que hace que las personas se accionen hacia el logro rápido de las metas y objetivos de la organización ya que al encontrarse el empleado motivado tiende a aumentar su eficiencia, mejorar la calidad e identificar sus intereses individuales con los de la organización, por lo que la motivación se encuentra directamente relacionado con el cumplimiento y logro de metas (Acosta, 2005).

La motivación laboral no es un sentimiento de satisfacción que depende de una serie de circunstancias o resultados de trabajo; sino más bien es la inclinación y actitud de cada individuo para comprometerse con el trabajo, acompañado de una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos de trabajo. (Granados, 2014).

La motivación principal de las organizaciones para diseñar el proceso son sus necesidades y metas, requiriendo para el logro de ellas que el personal tenga un óptimo rendimiento, y de esta manera es importante para que el individuo se encuentre motivado que los intereses personales y empresariales vayan de ir por la misma dirección. De esta forma las empresas deben mostrar empeño en integrar estos objetivos del empleado para que además de su asistencia denoten entusiasmo por sus funciones; del mismo modo, si una persona no se encuentra satisfecha con sus actividad mostrará desgano y baja productividad, por el contrario si tiene un agrado especial por las labores que desarrolla se sentirá identificado y emprenderá la tarea con más compromiso y por consecuencia su proactividad crecerá (Martínez, 2012).

Existen agentes externos que influyen en gran medida a que los miembros de una organización se encuentren motivados en su trabajo, se puede decir que recae más en el gerente o director de la planta; así como el tipo de trabajo o las relaciones con los compañeros, otro agente externo que puede estimular que los empleados o trabajadores lleguen a la empresa motivados, es el líder (Sarries y Casares 2008).

## *Satisfacción laboral*

Refiere Robbins (1998) que los empleados buscan estar en puestos donde desarrollen labores que puedan aplicar sus habilidades y capacidades más destacadas, que sean funciones con una variedad de tareas y que reciban retroalimentación sobre sus áreas de oportunidad y desempeño. Señala que la satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo; entonces da como resultado que quien está muy conforme con las funciones que desarrolla en su trabajo desarrolla actitudes positivas y quien no tiene actitudes negativas hacia éste; generalmente cuando la gente habla de su trabajo transmite que tan satisfecho se encuentra en él; así mismo, es de relevancia saber que las exigencias moderadas de tareas provocan placer y satisfacción en los individuos ya que los que tienen disminuidos retos resultan fastidiosos, pero donde es mucha la carga causan frustración y sentimientos de fracaso.

Márquez (2002) señala que la actitud del individuo se basa en las creencias y valores que genera de su propio trabajo. Por otra parte, ratifica que la satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su empleo o empresa. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

La satisfacción del puesto depende de cómo se interpretan por parte del individuo dos niveles de resultados: los intrínsecos y extrínsecos, cada persona le da a ellos diferentes valores; los resultados intrínsecos se refieren a el sentimiento de logro, autoestima y el desarrollo de nuevas habilidades; así como los resultados extrínsecos es la retribución económica que recibe. Estas diferencias por sí solas explicarían los diferentes grados de

satisfacción en el trabajo esencialmente por las mismas tareas del puesto (Ivabceovich, Konopaske y Matteson, 2012).

En base a las creencias, expectativas y de las prioridades del empleado desatacan diferentes maneras en las que se manifiesta satisfecho; tales como, cuando se tienen sistemas de ascenso justos, claros y congruentes, cuando existe una correcta tabulación de salarios siendo equitativo, fundado en las exigencias del puesto, en las habilidades del individuo y las competencias del mercado; del mismo modo, es importante la existencia de un ambiente laboral que facilita la realización del trabajo y por lo último dejando a un lado los logros tangibles, se hace énfasis en las relaciones sociales y el compañerismo, éste se obtiene por un buen trato que se da el personal en el lugar de trabajo, todo lo mencionado con anterioridad hace que aumente la satisfacción laboral (Robbins 1998).

### *Competencias laborales*

Las competencias son las características de personalidad que resultan de comportamientos que a su vez generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; así mismo, cada puesto requiere diferentes competencias. Cada individuo cuenta con diferentes conocimientos y competencias por lo que las organizaciones buscan que cada persona se encuentre en un puesto adecuado y apto a sus características (Alles, 2006).

Ratifica Quezada (2003) que las competencias laborales no son solo una probabilidad del triunfo si no es un hecho real y demostrado; así mismo, las define como

una capacidad verdadera y efectiva que se necesitan para que se realice una actividad laboral exitosa.

La OEI (2008) refiere que las condiciones de trabajo tienden a deteriorarse tal como su productividad y para combatir esa problemática y mejorar las condiciones de la organización es necesario para la mayoría de los trabajadores, la formación y el desarrollo de las competencias para que adquieran los conocimientos particulares sobre el trabajo a desarrollar.

Cequea (2012) cita a Guerrero y Puerto (2007) haciendo referencia a que el grado de conocimiento y competencias que tiene el trabajador de sus funciones le genera una mayor identificación con la empresa, por lo que sentirá más compromiso y responsabilidad sobre los resultados que brinda

### *2.10.2. Factores grupales*

Se denominan factores grupales, ya que todas sus variables están relacionadas con los procesos psicosociales que experimentan los individuos cuando interactúan o socializan con otros grupos con un objetivo común y está explicado por las variables: participación, manejo de conflicto y trabajo en equipo/Cohesión.

A continuación se describen las variables humanas que tienen incidencia en la productividad del individuo.

## *Participación*

La participación genera y organiza ideas que son de aportación para la toma de decisiones, siendo que los participantes son parte del proceso por lo que denotan interés compartiendo experiencias para las metas laborales en común.

La participación es 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 (Cequea, Rodríguez y Núñez, 2011).

Los directivos señalan que cuando se les da la oportunidad a los empleados que participen en mejorar o generar nuevas ideas aumenta considerablemente la productividad, ya que colaboran para la toma de decisiones de relevancia o bien, en la supervisión o seguimiento d algunas de ellas. Si bien, las personas que participan manifiestan más dedicación al grupo compartiendo experiencias para llegar a los objetivos laborales (Dessler, 2001).



Cequea (2011) hace referencia a Maslow, ya que veía en la participación una contribución para que los empleados lleguen a alcanzar sus niveles de necesidades superiores, de esta manera los miembros de la empresa se perciben tomados en cuenta para contribuir en las decisiones, siendo su participación muy valiosa por ser los que se encuentra en el proceso.

### *Manejo de conflicto*

Cada organización se plantea sus objetivos y para llegar a ellos es natural que surja el conflicto, si bien, es importante comprender que las personas y grupos que la integran tienen diversos intereses y expectativas por lo que resulta indispensable llegar a la conciliación de estas necesidades. Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí (Cequea, Rodríguez y Núñez, 2011).

En todas las organizaciones existe un nivel óptimo de conflicto que favorece el crecimiento; del mismo modo, según su cantidad y manejo resultan consecuencias negativas y positivas. Si el nivel de conflictos es bajo, el desempeño mengua. Es menos probable que haya innovaciones y cambios, y la organización tiene dificultades para adaptarse al entorno modificado. Si se mantiene un nivel bajo de conflictos, se pone en peligro la supervivencia misma de la organización. Por otro lado, si el nivel de los conflictos se eleva demasiado, sobreviene el caos, que también plantea una amenaza de supervivencia para la organización (Ivabceovich, Konopaske y Matteson, 2012).

En algunos casos puede suceder que el conflicto perdure, desembocando en situaciones de estrés que se traducen en problemas psicosomáticos, en conductas indeseadas y clima grupal inadecuado que resultan dificultades en el desempeño del individuo de los grupos y de la organización. Por esta razón, 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 (Cequea, Rodríguez y Núñez, 2011).

#### *Trabajo en equipo/Cohesión.*

La cohesión de un grupo se manifiesta cuando los miembros ejercen un tipo de presión sobre los demás integrantes para que éstos contribuyan y perduren en él, como consecuencia de la tensión que ejercen entre sí los miembros resulta un sentido de pertenencia e identidad para que continúen aportando y perteneciendo. Conforme la cohesión del grupo crezca, más será el deseo de permanecer, por tanto se podría decir que actúa como un ciclo, al colaborar más los integrantes habrá resultados satisfactorios y de esta manera querrán mantener el estatus adquirido y el individuo se sentirá más atraído a permanecer en él (González, 2003).

La cohesión es un constructo multidimensional y dinámico, se conoce como el conjunto de fuerzas que ejercen los miembros del grupo, de esta forma se retroalimentan para mantener su permanencia y se ha demostrado que tiene relación con el aumento de productividad en los grupos de trabajo, así mismo, conduce y guía para el proceso de toma de decisiones (Robbins y Judge, 2009).

Resulta complicado encontrar en una persona todas las capacidades y habilidades que una empresa requiere para cubrir sus necesidades, por lo que se pensó en el trabajo en equipo como una forma de trabajo usual que contribuye en la reducción de costos, para alcanzar y mantener el éxito. El trabajo en equipo es un proceso social que los individuos requieren empatía, colaboración, comunicación asertiva y tener los objetivos claros para que funcione (Tejada, 2007).

Ratifica Hayes (2002), la diferencia entre solo estar en un grupo con el sentir de pertenencia a él; así mismo, menciona que es un lazo invisible donde los miembros tienen unión y se perciben como parte de él, con cierta distinción de los demás y creándoles una identidad por ser parte del grupo. Está demostrado que los grupos de trabajo en los que hay cohesión son más productivos que los grupos en los que hay menos cohesión (Hayes, 2002).

La cohesión se refleja en la forma en que interactúan los miembros del grupo y en la manera en que cooperan; los individuos actuarán cohesivamente dependiendo de la unión interna que tienen los miembros (González, 2003).

### *2.10.3. Factores organizacionales*

Se denomina factores organizacionales, ya que todas sus variables están relacionadas con elementos estructurales de la organización que afectan la actuación del individuo y de los grupos, explicada por las variables: cultura, liderazgo y clima organizacional.

A continuación se describen las variables humanas que tienen incidencia en la productividad del individuo.

#### *Cultura organizacional*

Por cultura organizacional se entiende al conjunto de patrones de conductas que los individuos adquieren en la organización y los caracterizan; así como los identifican de otros. Se determina por los valores, la forma en que se ejerce la autoridad, las políticas procedimientos y la manera en que los individuos reaccionan ante los cambios, entre otros. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Méndez, 2006).

Ratifica Salazar (2009) que la cultura se conforma por el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros que conforman la organización van construyendo la cultura de la organización (Salazar, 2009).

Debido a que la cultura influye en individuos, grupos y procesos organizacionales, todos ponen en práctica las mismas expectativas, los valores y las actitudes que predominan esperando que los miembros cooperen. Por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, la expectativa es que los individuos adopten este comportamiento. Entonces, al ajustarse a un conjunto específico de procedimientos y normas, se esperaría el reconocimiento y recompensaría este comportamiento (Ivabceovich, Konopaske y Matteson, 2012).

### *Liderazgo*

Al mismo tiempo que se administra una empresa se está dirigiendo un proyecto humano, por lo tanto es necesario que el líder reúna habilidades para la comunicación, la capacidad social, para manejo de grupos, la intervención de conflictos, así como la visión global de la empresa, el criterio para toma de decisiones y reaccionar rápidamente ante acontecimientos imprevistos. Por lo tanto, el líder es la persona que impulsa empáticamente la inteligencia emocional del empleado (Sarries y Casares 2008).

El líder se enfoca en motivar a los empleados a trabajar por metas, el logro y la autorrealización, dejando a un lado el interés propio del individuo a corto plazo. El tipo de recompensa del individuo es interna ya que se dirige a persuadir a los empleados a trabajar con empeño para lograr las metas visualizadas. La visión del líder otorga al seguidor la motivación para realizar un trabajo arduo que es (internamente) autogratificante. (Ivabceovich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. 2012).

Este estilo de liderazgo evolucionó a través de las investigaciones de Bass citado por Ivabceovich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2012) quien identificó cinco factores que describen a los líderes de transformación:

Carisma: el líder tiene la capacidad de infundir sentido de valor, respeto y orgullo, y de articular una visión.

Atención individual: presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que crezcan en lo personal.

Estimulación intelectual: ayuda a los seguidores en volver a pensar en formas relacionales de examinar una situación; anima a los seguidores a ser creativos.

Recompensa contingente: informa a los seguidores lo que deben hacer para recibir recompensas que prefieran.

Dirección por excepción: permite a los seguidores trabajar en la tarea y no interviene a menos que no se estén logrando los objetivos o metas en tiempo y costo razonables

### *Clima organizacional*

Por otra parte, Méndez (2006) cita a Méndez (1982) donde define el clima organizacional como el ambiente que se vive en la organización, ejercido y percibido por el individuo mediante su interacción con los demás y la estructura organizacional. El clima organizacional se puede observar en los objetivos que se plantean, el liderazgo, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales, así mismo, lo anterior orienta al individuo a crear su propia percepción y creencia que determina su comportamiento en la empresa.

El clima organizacional es la forma en cómo los individuos perciben el entorno laboral en su totalidad. Son todas 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 (Cequea, Rodríguez y Núñez, 2011).

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 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 organizacional influye significativamente en diferentes procesos y/o aspectos que ocurren en la relación de empleado con su jefe, entre los compañeros y la relación empleado-organización, como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, comportamientos, motivación y satisfacción, desempeño y resultados, que son claves en el comportamiento de los individuos. Su diagnóstico, además de identificar aquellos aspectos que pueden considerarse fuertes, aceptables, débiles o críticos, puede identificar y definir acciones que permitan mantenerlo, fortalecerlo y/o

propiciar el cambio de tales percepciones, de acuerdo con las políticas y/o direccionamientos de los directivos. La intervención del clima organizacional y sus variables tienen como único propósito generar cambios que permitan mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, mejor desempeño en el comportamiento laboral y mayor rendimiento en los resultados del trabajo expresados en productividad, comunicación, confianza, pertenencia, colaboración, entre otros (Méndez, 2006).



## **CAPÍTULO 3**

### **3. Método**

#### *3.1. Tipo de investigación*

Estudio de campo cuantitativo, ex post facto, transversal, correlacional.

#### *3.2. Participantes*

Se decidió elegir a dos coordinaciones de una Dirección de Gobierno del Estado, de las cuales se dividieron en tres grupos muestra ya que cada uno de ellos tiene diferentes líderes.

La muestra consta de 32 profesionales que laboran en la institución, de edades entre 25 y 45 años, todos con el mismo rango de jerarquía, los cuales se seleccionaron por conveniencia debido a que tiene indicadores ya establecidos de productividad. Se invitó a participar libremente en la encuesta, teniendo previa explicación del propósito de la misma y se consideraron sólo los cuestionarios que fueron completados en su totalidad.

#### *3.3. Escenario*

La indagación se desarrollará en una dependencia pública estatal, la instalación utilizada para la aplicación del instrumento será en el cubículo individual de cada empleado, ubicados dentro de las instalaciones de la empresa, los cuales cuentan con

iluminación y ventilación artificial, y sus dimensiones son de 3 x 3 metros aproximadamente.

#### *3.4. Procedimiento*

La recolección de datos y su posterior organización se desarrolló de la siguiente manera:

Etapa 1.- Se solicitó autorización a la coordinación del departamento y a la dirección general para aplicar el instrumento.

Etapa 2. A cada individuo se les informó que serían parte de una investigación, se les entregó un consentimiento informado en donde se asegura la confidencialidad de su información, identificándolos únicamente con su nivel de productividad; así mismo, se pedirá a cada uno escuchar con atención la instrucción para el llenado del instrumento. A cada empleado se le proporcionará un lápiz del No. 2 y una copia de la encuesta. Dentro de la misma, se detalla la cláusula de confidencialidad y anonimato.

Etapa 3. Se procedió a la aplicación del Instrumento de Medición de la Productividad Humana IMPH (Cequea, 2012), donde se solicitó la colaboración de 32 profesionales de dicha organización, de los cuales serán 20 psicólogos y 12 abogados, aplicándose dentro de los cubículos de cada empleado durante su jornada de trabajo, donde se les solicitó unos minutos de su tiempo. La fecha de aplicación del instrumento fue el 16 de abril de 2015.

Etapa 4. Se recogerá la escala, mediante la identificación del cubículo en donde se encontraba la persona se solicitó su nivel de productividad a las coordinaciones del departamento.

Etapa 5. Se procedió a vaciar la información en una hoja de cálculo asignándole un número a cada individuo y agregando su nivel de productividad seguido de los 32 ítems del instrumento.

### *3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de los Datos*

Se tomó como base el *Instrumento de Medición de la Productividad Humana IMPH* elaborado por Cequea en 2012 para el análisis de las variables, este instrumento consta de 32 ítems divididos en 3 factores que a su vez se subdividen en 9 variables que se relacionan con la productividad. Se modificaron algunos ítems del instrumento para adecuarlas a la población. En la tabla 2 se describe la conceptualización de las variables.

Los rangos de respuesta se valoran con la escala de 1 si es ningún impacto sobre su productividad y 5 si es un alto impacto en su productividad.

Variables	Definición
Motivación (MO)	Energía o esfuerzo empeñado por el individuo para alcanzar los resultados de la organización
Satisfacción Laboral (SA)	Actitud del individuo ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve
Competencias (CO)	Características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos (comportamientos observables) responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización.
Participación (PA)	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 determinan el alcance del efecto positivo sobre el rendimiento y la productividad.
Trabajo en equipo y Cohesión (TE)	Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común.
Manejo de Conflictos (MC)	Proceso que se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias o divergencias entre sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas. La negociación es fundamental como dinámica para manejar el conflicto.
Cultura Organizacional (CU)	Fenómeno de dimensión psicosocial presente en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidos, determinada 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 (L)	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
Clima Organizacional (CO)	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. Está determinada por la cultura organizacional y tiene incidencias en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización.

**Tabla 2. Conceptualización de las variables de la productividad del factor humano**

Fuente: Cequea M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas*. Tesis de

Grado Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid España.

### 3.6. Análisis de Datos

El formato de evaluación del instrumento consta de una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta como se muestra a continuación:

<b>Escala de respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

**Tabla 3. Escala de respuestas**

**Fuente:** elaboración propia

Se procedió a realizar un análisis de los resultados comprendidos con un programa de análisis estadístico conocido como SPSS de acuerdo a los requerimientos estipulados.

## CAPÍTULO 4

### 4. Resultados

	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Motivación	4.7	4.1	4.1
Satisfacción	4.3	3.7	4.0
Competencias	3.8	3.5	3.0
Participación	3.7	3.0	3.0
Trabajo en equipo	4.2	3.4	3.8
Manejo de conflicto	4.0	3.0	3.0
Cultura	4.0	3.3	3.5
Liderazgo	4.3	3.7	3.0
Clima organizacional	4.3	3.7	4.0

**Tabla 4.** “Datos descriptivos”.

**Fuente:** Adaptación propia de los resultados obtenidos del programa SPSS.  
Se obtuvieron medias similares en cada uno de los grupos y factores.

Para establecer las categorías de división de grupos (bajo, medio y alto) se tomó en cuenta la productividad de los empleados creando rangos, de los cuales la categoría “bajo” corresponde a aquellos con una productividad de 0 a 35, la categoría medio corresponde de 36 a 67 y la categoría alto de 67 a 100.

Para realizar la interpretación de los resultados obtenidos con el programa SPSS, se tomó como referencia el manual de interpretación de correlaciones de Cohen (1988), en el cual se expone los siguientes criterios para medir el grado de correlación entre las variables.

-0.10 a -0.29	Correlación inversa leve	0.10 a 0.29	Correlación leve
-0.30 a -0.49	Correlación inversa media	0.30 a 0.49	Correlación media
-0.50 a -1	Correlación inversa alta	0.50 a 1	Correlación Alta

**Tabla 5.** Adaptación de la Tabla de Cohen (1988).

**Fuente.** Cohen (1988) “Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. McGraw-Hill Educatio (UK).”

		Productividad
Motivación	Pearson Correlation	.004
	Sig. (2-tailed)	.984
	N	32
Satisfacción	Pearson Correlation	.220
	Sig. (2-tailed)	.235
	N	31
Competencias	Pearson Correlation	-.013
	Sig. (2-tailed)	.943
	N	32
Participación	Pearson Correlation	.018
	Sig. (2-tailed)	.923
	N	32
Trabajo en equipo	Pearson Correlation	.048
	Sig. (2-tailed)	.794
	N	32
Manejo de conflicto	Pearson Correlation	-.001
	Sig. (2-tailed)	.998
	N	32
Cultura	Pearson Correlation	-.101
	Sig. (2-tailed)	.589
	N	31
Liderazgo	Pearson Correlation	-.173
	Sig. (2-tailed)	.351
	N	31
Clima organizacional	Pearson Correlation	.000
	Sig. (2-tailed)	.999
	N	32

**Tabla 6.** “Correlación de Pearson entre las variables de humanas y la productividad”.

**Fuente:** Adaptación propia de los resultados obtenidos del programa SPSS.

Se obtuvo una correlación leve entre la variable satisfacción y la variable productividad  $r=.220$ .

Existe una correlación inversa leve entre la variable cultura y la productividad con una  $r=-.101$ .

Se obtuvo una  $r = -.173$  mostrando una leve correlación inversa entre liderazgo y la variable de productividad.

En las demás variables no se pudieron detectar correlaciones entre éstas y la productividad



## CAPÍTULO 5

### 5. Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Para poder realizar el análisis de factores humanos y su correlación con productividad se utilizó el instrumento IMPH, el cual lo subdivide en tres factores llamados individuales, grupales y organizacionales.

En los factores individuales se mide lo relacionado a motivación, satisfacción y competencias en torno a estos resultados obteniendo una correlación leve entre satisfacción y productividad esto puede deberse a que los empleados se encuentran contentos con las actividades que realizan.

Dentro de factores grupales no se encontró ninguna correlación esto debido a que no existe relación entre la percepción del empleado y la calificación proporcionada por el jefe.

En referente a los factores organizacionales se encontraron correlaciones inversas leves en lo relacionado a cultura y liderazgo esto puede deberse al carácter individualista de las actividades realizadas por los empleados, la poca influencia de los jefes en el trabajo diario y la división entre los grupos.

## *5.2. Recomendaciones*

Hacer más hincapié en la explicación de las instrucciones para su entendimiento.

Aplicar en un lugar donde tengan estandarizadas la medición de productividad o en su defecto buscar estandarizar las métricas de productividad en todos los empleados.

Realizar un mayor trabajo de sensibilización acerca del instrumento que se va a aplicar para que comprendan su importancia.

Buscar mejores lugares y tiempos de aplicación del instrumento en donde sea tranquilo, cerrado, sin ruido, con buena luz y de preferencia sea una sala específica para su llenado.

Identificar el estilo de liderazgo adecuado para la institución y capacitar a los líderes en dicho estilo, esto con la finalidad de obtener una mejor relación entre los factores. Debido a la información manejada en la organización y las diversas funciones realizadas por los empleados el establecer patrones de cultura no resulta saludable para la organización.

## ANEXO 1

### Instrumento de Medición de la Productividad Humana IMPH

*El siguiente instrumento es parte de una investigación, por lo cual las afirmaciones no persiguen ningún fin evaluativo; además, sus respuestas serán de carácter anónimo por lo tanto le solicitamos contestar con la mayor sinceridad posible. Muchas gracias.*

Instrucciones. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, marcando con una ( X ) la opción que representa la alternativa más apropiada según su juicio.

Notas aclaratorias:

- Las afirmaciones que contiene el cuestionario se relacionan directamente al concepto de productividad y tiene como finalidad recoger su opinión acerca de que tan de acuerdo se encuentra con ello, para lo cual se le presentan una serie de situaciones, las cuales deberá valorar con la escala siguiente:
  - o Totalmente de acuerdo
  - o De acuerdo
  - o Neutral
  - o En desacuerdo
  - o Totalmente en desacuerdo
- Agradecemos utilice su juicio crítico, evitando responder la misma opción en todas las preguntas.

En qué medida me encuentro de acuerdo con...	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuando realizo bien mi trabajo obtengo reconocimiento de mis superiores y compañeros					
2. Alcanzar los objetivos propuestos me llena de satisfacción					
3. La organización tiene claras las competencias que necesita para cada uno de sus puestos					
4. Puedo participar en las decisiones que afectan en mi trabajo					
5. Tengo relaciones de trabajo positivas con mis compañeros de trabajo					
6. Los conflictos son resueltos en términos que satisfacen a las partes involucradas					
7. Existe un conjunto de valores que rige la forma en que nos conducimos y nos ayuda a distinguir lo correcto					
8. Mis superiores retan mi talento con tareas ambiciosas pero lo suficientemente ejecutables para llevarlas a la práctica					
9. Estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades					
10. La comunicación e interacción con mis compañeros de trabajo es asertiva y me brinda apoyo					
11. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas y las conozco en su totalidad					
12. La organización cuenta con programas para el desarrollo de las competencias de su trabajador					
13. La organización utiliza diferentes técnicas participativas para la mejora de los procesos					
14. Las personas de las diferentes áreas de esta organización tienen una perspectiva en común					
15. Se promueve y estimula la creatividad para solucionar los conflictos e impulsar cambios					
16. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
17. Mi jefe nos anima a aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas y a mejorar los procesos					
18. Recibo de mi jefe retroalimentación tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo, para la mejora de mi desempeño					
19. Estoy comprometido con mi trabajo y los objetivos de mi organización					
20. Estoy satisfecho con los beneficios y retribuciones económicas que recibo por mi trabajo					
21. Cuando se realiza una promoción, la organización toma la decisión en base a las competencias que necesita el puesto					
22. Me siento satisfecho con los mecanismos de consulta y diálogo provisto por la organización					
23. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez del trabajo individual					
24. Se cuenta con mecanismos de negociación para el tratamiento efectivo de los conflictos a fin de					

evitar una baja disminución en la productividad					
25. Cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
26. Mi jefe comprende que sus decisiones tienen una dimensión ética y un impacto en otros y en toda la sociedad y asume la responsabilidad de sus consecuencias y se hace cargo de ellas					
<b>En qué medida me encuentro de acuerdo con...</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
27. El grado de comunicación que existe en mi organización facilita el logro de los resultados y la integración					
28. Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo					
29. La empresa brinda continuamente capacitación y desarrollo al personal					
30. Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de esta organización					
31. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
32. En el grupo que pertenezco aportó lo que se espera de mí					

RESPONDA E INDIQUE CON UNA X:

SU EDAD:	
----------	--

TIEMPO EN LA EMPRESA:	
-----------------------	--

NIVEL ACADÉMICO	
1	Estudios de postgrado
2	Ingeniero/Licenciado
3	Técnico superior

GÉNERO	
1	Femenino
2	Masculino

OBSERVACIONES: Si tiene alguna sugerencia por favor escríbala a continuación:

---



---



---



---

## REFERENCIAS<sup>1</sup>

**Acosta Hernández, R. (2005).** *Gestión y administración de organizaciones deportivas.*

Editorial Paidotribo. Badalona, España.

**Alfaro F. y Alfaro M. (1999).** *Diagnósticos de productividad por multimomentos.*

Barcelona España: Marcombo, S. A. ISBN: 84-267-1189-8

[http://books.google.com.mx/books?id=JgqyUwNg434C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=JgqyUwNg434C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

**Alles M. (2006).** *Desarrollo del talento humano: basado en competencias.* Editorial

Granica 1<sup>a</sup> edición. Buenos Aires. ISBN-13: 978-950-641-123-7

**Àlvarez, C. (2006).** *Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional.* Editorial

Universitas Psychologica. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

**Anaya Mandujano, B. (2012).** *Incremento de la productividad en celdas de costura de*

*bolsas de aire de una empresa manufacturera automotriz.* (Tesis de Maestría sin publicar) Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de Ingeniería. Querétaro.

**Balaguer, A. (2009).** *Dirección de Personas, un timón en la tormenta.* Ediciones Díaz De

Santos. España. Pág. 44

---

<sup>1</sup> Se utilizó el formato APA 6<sup>a</sup> Edición para las referencias electrónicas, las cuales fueron ordenadas alfabéticamente y Tomado del sitio: <http://ftsdyh.uanl.mx/ca-saludysociedad/files/2011/04/Word-APA-Betty2.pdf>

**Carballal del Río, Esperanza. (2006).** *Conceptos Modernos de Productividad.* Cuba.

***Recuperado*** de:

<http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/cmproductiv.html>.

**Cequea Null, M. M., Rodríguez Monroy, C. y Núñez Bottini, M. (2010).** *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones.* En: "4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización", 08/09/2010 - 10/09/2010, Donostia, San Sebastián, España.

[http://oa.upm.es/10151/1/INVE\\_MEM\\_2010\\_92921.pdf](http://oa.upm.es/10151/1/INVE_MEM_2010_92921.pdf)

**Cequea, M. M., Rodríguez Monroy, C., Núñez Bottini, N. B. (2011).** *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores.* *Intangible Capital*, 7(2): 549-584. <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/194/230>

**Cequea, Null, Mirza Marvel y Núñez, Bottini, Miguel. (2012).** *Factores humanos y su influencia en la productividad.* *Revista Venezolana de Gerencia (RVG).* Editorial: Redalyc. Volumen: 16. Número: 53. Recuperado de: <http://oa.upm.es/10776/>

**Cequea M. (2012).** *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas.* Tesis de Grado Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid España.

[http://oa.upm.es/14877/1/MIRZA\\_MARVEL\\_CEQUEA.pdf](http://oa.upm.es/14877/1/MIRZA_MARVEL_CEQUEA.pdf)

**Cruz Rivero, L. (2008).** *Relación entre el diseño del trabajo y la percepción del clima laboral con la productividad del departamento de servicios generales del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.* Chihuahua, México.

**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. 27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Lleida, 8-11 de abril de 2003. Universidad de Guadalajara.

**Dessler, G. (2001).** *Administración de personal.* México. Editorial Pearson educación. ISBN 968 444 488 5

**Drucker, Peter. (1997).** *Drucker: Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad.* Tercera reimpresión. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma. 328p. ISBN: 958-04-3373-9.

**Duarte, E. (2006).** *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México.* Proyecto de Disertación Doctoral. CETYS Universidad. Mexicali, B. C. a 28 de abril de 2006.

<http://documents.mx/documents/tesis4-55a75153b7fa8.html>

**Esparragoza J. Alberto J. (2002).** *Administración de recursos humanos (talento humano)*.

Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

**Fernández García, R. (2010).** *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario. ISBN: 978-84-8454-978-9

**Fernández Santander, P. (1999).** Calidad Total: ISO 9000 en Pos de un Mejoramiento, p. 1-9. Recuperada de <http://revistamarina.cl/revistas/1999/2/fernande.pdf>

**García, C. A. (2011).** Productividad y Reducción de Costos (2 ed.). México: Editorial Trillas. ISBN: 9786071707338.

**García Cantú., A. (2011).** *Productividad y reducción de costo: Para la pequeña y mediana industria*. México, D.F. Editorial Trillas. ISBN: 978-6-07-170733-8

**Garzón, Castrillón Manuel A. (2005).** *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario ISBN: 958-8225-42-6

**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.



**González, Núñez José. (2003).** *Interacción grupal y psicopatología*. México. Editado por Plaza y Valdés, S.A. de C.V. ISBN: 970-722-174-7

**Granados, Ruíz Tania Aketzali. (2014).** *Motivación laboral en las empresas*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/motivacion-laboral-en-las-empresas.htm>

**Guerrero, J.; Puerto, Y. (2007).** *Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva en las organizaciones*. Revista Colombiana de Psicología, 16: 203-204. Bogotá. Colombia.

**Gutiérrez M. G. (1995).** *Factor humano en el desarrollo organizacional*. “Tesis en opción al grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales no publicada” UANL, Monterrey, México. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020112250.PDF>

**Gutiérrez Pulido, H. (2014).** *Calidad productividad*. México. ED. Mc Graw Hill Education

**Hayes, N. (2002).** *Dirección de Equipos de Trabajo*. Editorial Paraninfo. España.

**Ivabceovich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2012).** *Comortamiento organizacional*. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

**Kalimo, R., El-Batawi, M. y Cooper, C. (1988).** *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud.* Ginebra Organizaciones mundiales de la salud ginebra.

ISBN 92 4 356 102 2

**Kast, F. E. (1988).** *Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias* (2 ed.). México: Editorial Mc. Graw-Hill.

**Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004).** *Administración: Una Perspectiva Global.* 12 ed. México: editorial MX: McGraw-Hill. ISBN: 970-10-3949-1

**López, Cabarcos M. Ángeles (2005).** *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias.* (1ª. ed.) España. Editorial: Gesbiblo, S.L. ISBN: 84-9745-119-8

**López M. (2001).** *La productividad del capital humano en la empresa informativa.* “Tesis para optar al grado de doctor no publicada”, Universidad Complutense de Madrid, Madrid España. ISBN: 84-669-2174-5

<http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf>

**López, Teresa. (2008).** *Sistema de indicadores económicos y sociales: la importancia del análisis integrado.* Artículo cita lo tengo

<http://econpapers.repec.org/paper/nmpnoland/1037.htm>

**López, Teresa. (2011).** *La importancia de la productividad*. Recuperado de:

<http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n2193016.htm>

**Lucas Marín, A. (1992).** *Sociología de la empresa*. Madrid. 5ª edición Ibérico europea de Ediciones ISBN: 84-256-0365-X

**Marchant, L. (2006).** *Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal*. Chile. Ciencias Sociales Online, 3(1): 58-69 ISSN 0718-1671

**Martínez Guillén, M<sup>a</sup>. (2012).** *Motivación*. Séptima edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

**Márquez, Pérez Mónica Lic. (2002).** *Satisfacción laboral*. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

**Méndez, Álvarez Carlos E. (2006).** *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia, ISBN: 958-8225-87-6

**Moyes, G., Owusu-Ansah, S., Ganguli, G., (2006).** *Factors Influencing the level of job satisfactions of hispanic accounting professionals: a percentual survey*. Journal of Business & Economic Studies, Volume 12, No. 1, Spring 2006.

**OEI. (2008).** *Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Conferencia Internacional del trabajo.* (1ª. ed.) Ginebra Suiza: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. ISBN 978-92-319489-5. Recuperado el 22 de noviembre de 2014 de: [http://www.oei.es/pdfs/informe\\_oit2008.pdf](http://www.oei.es/pdfs/informe_oit2008.pdf)

**Rodríguez Combeller, C. (1999).** *El nuevo escenario la cultura de calidad y productividad en las empresas.* Jalisco, México: Editorial ITESO. ISBN: 968-6101-28-4

**Rodríguez Cruz, Y. (2011).** *La gestión del talento y su impacto en el desarrollo organizacional.* Cuba. Recuperada en: <http://www.bibliociencias.cu/gsdll/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf>

**O'Reilly, Crespo Giraldo Ing. (2010).** *Definiciones de calidad. Evolución histórica y actualidad.* Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

**Perea, J. (2006).** *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global.* Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 9. N° 1. Pp. 109-122.

**Prokopenko, J. (1987).** *Productivity Management: A practical handbook.* Geneva: international Labour Office.

**Quesada Castro, M. y Villa Arenas, W. (2007).** *Estudio del trabajo: Notas de clase.*

Medellín, Colombia: Editorial ITM. ISBN: 978-958-98275-9-8

**Quezada, Martínez Humberto. (2003).** *Competencias laborales: la puesta en valor del*

*capital humano.* Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>

**Quijano, S. (2006).** *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones.*

Icaria Editorial, S. A. Barcelona.

<https://books.google.com.mx/books?id=HqA67bef->

[VcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage](https://books.google.com.mx/books?id=HqA67bef-VcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage)

[&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=HqA67bef-VcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage)

**Quintero, Yelitze. (2010).** *Indicadores de productividad.* República Bolivariana de

Venezuela. Recuperado de: [http://es.slideshare.net/josera17/grupo-3-indicadores-de-](http://es.slideshare.net/josera17/grupo-3-indicadores-de-productividad)

[productividad](http://es.slideshare.net/josera17/grupo-3-indicadores-de-productividad)

**Riggs, J. L. (2001).** *Sistemas de producción: Planeación, Análisis y Control (3 ed.).*

Bogotá, Colombia: Editorial Limusa.

**Robbins Stephen P. (1998).** *Fundamentos de comportamiento organizacional.* 5ª Edición.

Editorial Pearson Educación. México.

**Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009).** Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación. 718p. ISBN 978-60-7442-098-2.

**Robles G. y Alcérreca C. (2000).** *Administración. Un enfoque interdisciplinario.* (1ª. ed.) México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V. ISBN: 968-444-421-4  
[http://books.google.com.mx/books?id=DWOvfppvWn4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=DWOvfppvWn4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

**Rocha, Raúl (2006).** “*Un punto de vista psicosocial sobre el trabajo en México*”. *Liberabit. Revista de Psicología*, 012. pp. 55-77. ISSN: 1729-4827.

**Romero-Buj, Diego. (2008).** “*La dimensión individual en el comportamiento organizacional*”. *Revista iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), pp. 51-60. ISSN: 2027-1786.

**Saari, L. y Judge, T. (2004).** *Employee attitudes and job satisfaction.* *Human Resource Management*, Winter 2004, Vol. 43, No. 4.

**Salazar J., Guerrero J., Machado B. y Cañedo R. (2009).** Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral ACIMED 20 4 Páginas: 67-75. Recuperado de: <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDREVISTA=227&IDARTICULO=31225&IDPUBLICACION=3382>

**Sarries Sanz, L. y Casares García, E. (2008).** *Buenas prácticas de recursos humanos*. Editorial ESIC. Madrid.

**Schein, E. (2004).** *Organizational culture and leadership*, (3 ed.). United States of America: Jossey-Bass.

**Socconini, L. (2008).** *Lean Manufacturing Paso a Paso*. (1 ed.). México: editorial Norma.

**Socorro, Márquez Félix Oscar. (2003)** *¿Identificación o compromiso?: la diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>

**Tolentino, A. (2004).** *New Concepts of Productivity and its Improvement*. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004.

**Tejada, B. (2007).** *Administración de servicios de alimentación*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia 2.<sup>a</sup> edición. ISBN: 978-958-655-994-2

**Valda, Juan Carlos. (2010).** *La importancia de aumentar la productividad en las PYME*. Recuperado de: <http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n2193016.htm>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Hoja</b>
Figura 1. Modelo MFHP (Modelo De Los Factores Humanos Y Productividad)	25
Figura 2. Modelo de medición del instrumento	26
Figura 3. Dimensión psicológica y su incidencia en el individuo.	29
Figura 4. Dimensión psicológica y su incidencia en el individuo.	30
Figura 5. Unidades de análisis de la productividad	31



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Hoja</b>
Tabla 1. Dimensiones del factor humano y los factores humanos	32
Tabla 2. Conceptualización de las variables de la productividad del factor humano	50
Tabla 3. Escala de respuestas	51
Tabla 4. “Datos descriptivos”.	52
Tabla 5. Adaptación de la Tabla de Cohen (1988).	52
Tabla 6. “Correlación de Pearson entre las variables de humanas y la productividad”.	53