

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LA PYME

Laura Elena Espino Barranco

E-mail: joseluis_moreno@live.com

Blanca Josefina García Hernández

E-mail: bgarcia@uaeh.edu.mx

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

RESUMEN

El factor humano es el más importante de todos los elementos que integran una organización y a su vez, es el más difícil de controlar, ya que el pensamiento y la perspectiva de cada quien es muy distinta. La estructura organizacional orienta la forma de actuar del factor humano, otorgando formalismo y complejidad a los procesos; así mismo, la cultura organizacional permite que los miembros de una empresa desarrollen buenas relaciones de trabajo entre ellos y colaboren dentro de un clima organizacional favorable para ellos y a su vez para la dinámica de la organización. La propuesta de la presente investigación es destacar como el desempeño de los recursos humanos otorga calidad a los procesos y por lo tanto generan acciones que impulsan a la empresa a ser más eficiente; depende de las estrategias de recursos humanos que los miembros de una compañía sean el factor competitivo y fortalezcan su posición en el mercado, en este caso de la PYME.

Palabras clave: Factor humano, comportamiento organizacional, cultura organizacional, organización dinámica, PYMES.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de identificar aquéllos factores esenciales que intervienen y afectan la competitividad de las organizaciones, a través del un análisis bibliográfico, pretendemos identificar y correlacionar la interacción entre dichos elementos, a fin de proponer alternativas de solución a problemas específicos y comunes, esencialmente en la Pequeñas y Medianas Empresas de nuestra Entidad.

Se ha observado que para la pequeña empresa es difícil mantenerse en un entorno competitivo, es por ello que el presente proyecto de investigación busca encuadrar esta problemática que tiene como objetivo, impulsar a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) mediante los recursos humanos como factor de competitividad y así lograr su eficiencia.

LAS PyMES EN MÉXICO

De acuerdo al Observatorio PYME, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8 % son MIPYMES y generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país. (INEGI, Observatorio PyME, 2009).

Según el último censo económico llevado a cabo en 2009 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, Instituto nacional de estadística y Geografía, 2009), en Hidalgo hay 137,077 unidades económicas, con un personal ocupado de 57,000.

Para marzo de 2011, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de INEGI, en el Estado de Hidalgo hay 96,286 unidades económicas consideradas como MIPYMES y un total de unidades económicas de 96,712, lo que indica que en este Estado el 99.5% de las empresas son PYMES.

De acuerdo a estos datos, las PYMES son la base de la economía en México y son generadoras de empleo. Se debe poner especial atención a su desarrollo, independientemente del factor económico, el factor humano es el que se encarga de elaborar y aplicar los procesos necesarios para su funcionamiento pero también para su permanencia en el mercado.

Cabe señalar que existe una Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME), se creó con el propósito de diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ECONOMIA, 2011). Esto indica la importancia de las PYMES en la economía de un país como México.

Es importante mencionar que los problemas económicos en las PYMES las afectan a tal grado de generar su cierre, el apoyo que reciben es mínimo y en algunos casos no lo tienen. Si bien es cierto, que la falta de recursos financieros tiene consecuencias negativas, también los recursos humanos son fundamentales para el funcionamiento de una organización.

En la actualidad, existe la preocupación por la colaboración entre los empleados y los empresarios, la gestión de recursos humanos y su orientación hacia una actitud emprendedora ha hecho que cada vez sean más los estudiosos sobre el tema.

El factor humano influye de manera directa en el comportamiento organizacional, en el fortalecimiento de la cultura organizacional y por lo tanto en acrecentar la dinámica de la organización.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es un aspecto importante que debe tomarse en cuenta en la administración de las PYMES, ya que entender las conductas y las formas de proceder de los colaboradores en la organización es una tarea difícil, ellos llegan a una empresa con valores y principios que han sido fomentados desde su niñez, así que la adaptación a la cultura organizacional de la compañía puede ser complicada.

El recurso humano repercute en el comportamiento organizacional de la PYME y dentro de este aspecto se debe considerar a las relaciones humanas. Tener un clima laboral no sólo favorece al personal, sino que también genera dividendos tangibles a la empresa (Ganga, 2011:60). Esto genera calidad a los recursos humanos y crea una organización con fortalezas que la posicionan en el mercado y la reconocen como una empresa competitiva.

El rol que cada persona adopta depende de la circunstancia en la que se encuentre e incluso de la gente que lo rodea, es decir, obedece al contexto en el que se desenvuelve. Esto puede generar una dinámica organizacional poco eficiente para el desarrollo de una compañía, específicamente en la PYME, ya que la estructura de una organización de gran tamaño es muy diferente a la pequeña empresa, por ende, la comunicación, relaciones, autoridad, gestión y formalización entre otros, limitan el impulso de la organización si no son aplicados como debe ser.

Por otra parte, también existe el compromiso, es decir, la responsabilidad que el factor humano tiene de las actividades que realiza, en algunos casos puede ser más de lo que pide la empresa y en otros definitivamente no existe, lo cual genera problemas en el comportamiento organizacional y consecuentemente en la dinámica de la empresa, lo que da como resultado que no se cumplan las metas y los objetivos de la misma.

El comportamiento organizacional se define como el estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones (Hellriegel, 1999:4). Otra definición del comportamiento organizacional, es el estudio de la teoría de la evolución, estructura, procesos y paradigmas conductuales (Portuondo, 2005:59).

En el comportamiento organizacional se encuentran inmersas las actitudes y de acuerdo a estas, el clima organizacional puede verse afectado de manera favorable o desfavorable, ya que las características de las personas son diferentes y la manera de adaptarse a un ambiente así como

la forma en que resuelven los problemas depende de elementos que son en su mayoría externos a la empresa. Es decir, también depende de las habilidades, aptitudes y conocimientos individuales. Parte importante del comportamiento organizacional es la comunicación y la cooperación entre los empleados y los empresarios. Pero eso es sólo una parte, ya que otros aspectos como la motivación, la toma de decisiones e incentivos también son elementos que influyen en el actuar de los colaboradores en una empresa.

Algo que es muy cierto y debe tomarse en cuenta, es que el comportamiento organizacional es diferente de acuerdo al tipo de organización y también de las personas, pero los empresarios de las PYMES necesitan conocer las características de su personal así como de la empresa para orientar sus actividades y estrategias para el logro de sus objetivos. La estructura organizacional orienta la forma de actuar del factor humano, otorgando formalismo y complejidad a los procesos; así mismo, permite que los miembros de una empresa desarrollen buenas relaciones de trabajo entre ellos y colaboren dentro de un clima organizacional favorable propio y a su vez para la organización.

Diversos elementos como la motivación, liderazgo, cultura, comunicación, conflictos, diseño de la organización, entre otros, participan en la formación de la estructura de la organización, misma que se traduce en comportamiento y cultura organizacional. La estructura del comportamiento organizacional puede basarse en influencias ambientales que afectan a una empresa, o bien, en sistemas abiertos.

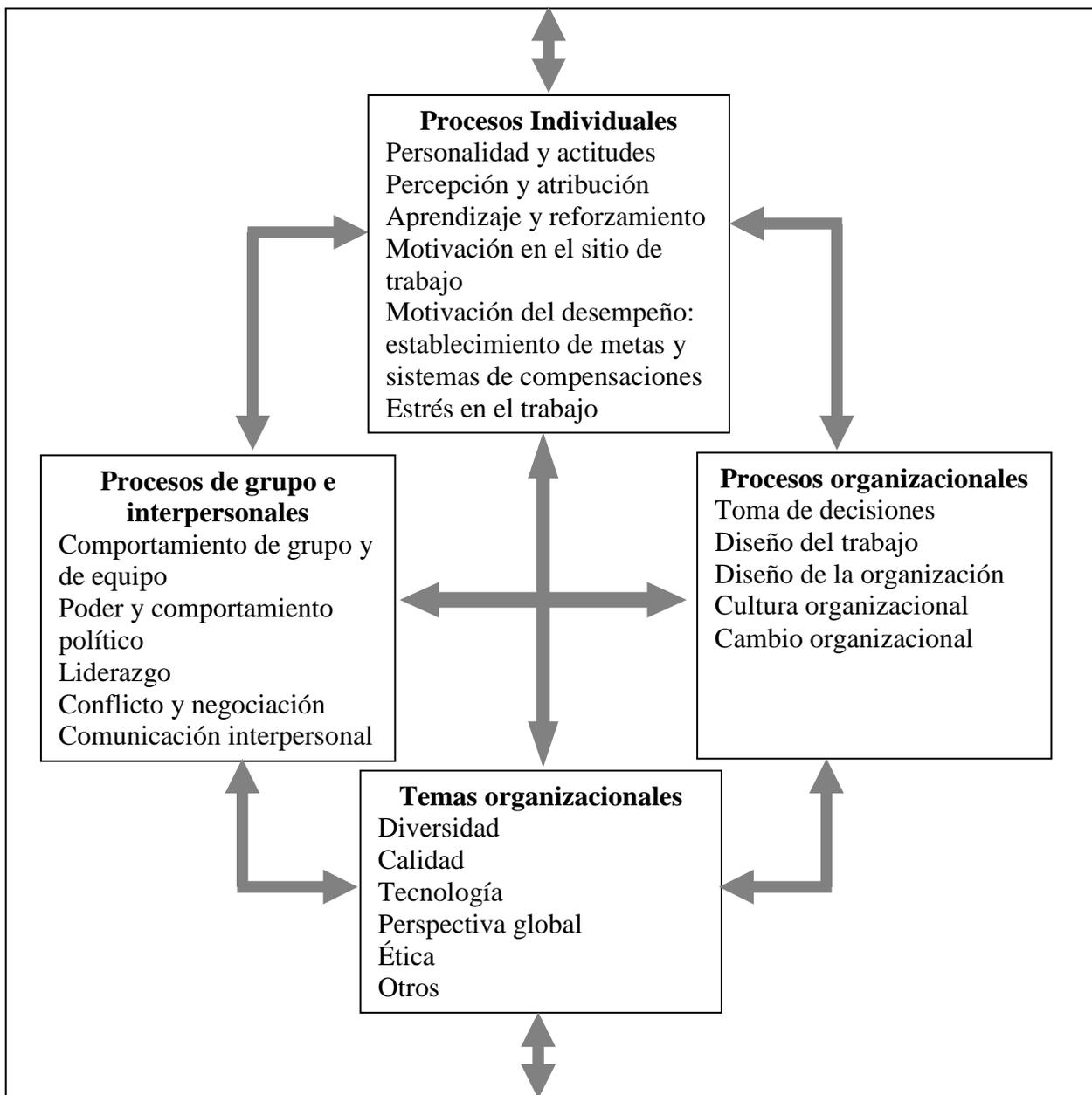


Figura 1. Comportamiento Organizacional y sus relaciones (Hellriegel, 1999:27).

Fuente: Elaboración propia.

Este esquema, muestra el comportamiento organizacional basado en las relaciones entre los elementos o componentes básicos, las relaciones deben de ser dinámicas y considerar la complejidad de la empresa.

Estos elementos tienen relación con las influencias ambientales como los accionistas, clientes, competidores, proveedores, fuerza laboral, acreedores, gobierno, ambiente natural, economía y culturas.

Es importante mencionar que las empresas son sistemas abiertos y los factores externos también crearán presiones, exigencias y expectativas; así que depende del comportamiento

organizacional desarrollado que estos elementos no influyan de manera negativa en la compañía, sino lo contrario, que pueda influir en ella de manera positiva.

Los procesos individuales son muy importantes, ya que de ellos depende el desempeño organizacional y van inmersos las percepciones, capacidades, necesidades, sentimientos y valores.

Los procesos de grupo e interpersonales es la interacción entre los individuos de la organización, aquí se debe señalar que las metas organizacionales generalmente se cumplen trabajando en equipo y no solos.

Por su parte los procesos organizacionales se enfocan a la dinámica generada por la toma de decisiones, las funciones y la estructura organizacional que indica la autoridad y la responsabilidad de cada individuo.

Por último, los temas organizacionales son todos ellos implicados en cada actividad desarrollada en la empresa, las PYMEs deben tomarlos en cuenta si quieren mejorar los procesos y ser organizaciones competitivas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Otro aspecto importante y fundamental para una organización y particularmente para el crecimiento de la PYME es la cultura organizacional y su fortalecimiento. Es cierto que los trabajadores deberían de llevar a cabo sus actividades para cumplir con el objetivo de la empresa, sin embargo, las metas personales también están inmersas en el actuar diario de cada colaborador. La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa (García, 2011: 159). De alguna manera, es lo que otorga sentido de pertenencia al trabajador y lo que genera mayor compromiso con la organización.

El factor humano puede sentir que sólo es utilizado por la empresa para cumplir con las metas organizacionales, dejando de lado el cumplimiento de sus propias necesidades y por otra parte, sentirse excluido o ignorado en ciertos procesos, e incluso en situaciones que requieren de la toma de decisiones, motivos por los que el trabajador no siente motivación alguna para realizar sus actividades de la mejor manera y por otro lado, no se identifica con la organización.

García (2007:162) señala que los empresarios o bien, los gerentes, utilizan la cultura organizacional para implementar sus propias ideas a los trabajadores y de alguna manera manipular su actuar dentro de la empresa para lograr los objetivos. El desarrollo de la cultura

organizacional requiere ser considerada desde dos puntos de vista, o bien, en dos tipos de ambientes, el interno y el externo.

En el ambiente interno se integran las relaciones entre el personal de la empresa, lo que ellos creen, opinan y perciben de la organización; el ambiente externo se enfoca a la adaptación de la empresa con el entorno y la imagen que presenta hacia su competencia, como la misión, visión, valores, metas y objetivos; estos elementos son los mismos que también orientan al personal en su actuar durante su estancia en la organización.

El clima de una organización es el ambiente interno de una organización y fortalece la cultura organizacional. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura (Salazar, 2009:69), al pertenecer a una empresa, el personal comparte ideologías, formas de pensar, actitudes, creencias, valores, principios y conductas, así como su forma de percibir diversas situaciones que influye en la toma de decisiones, generando un ambiente organizacional y fortaleciendo la cultura organizacional.

El clima organizacional comprende un patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Salazar E.J.G., Guerrero P.J.C., Machado R.Y.B. y Cañedo A.R., 2009:69); a su vez, esto genera o influye de manera directa en la cultura organizacional.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Hellriegel, 1999:546).

Es importante mencionar que la cultura organizacional debe motivar al personal y generar un sentido de integración así como de identidad con la empresa. Se podría decir que es lo que dará estructura y vida a la misma organización. De acuerdo a Frassa (2011:76) la cultura organizacional es una variable que puede ser controlada, ya que es a través de ella que el comportamiento de los trabajadores se puede manipular. Respecto a esto, se considera que en efecto, en una organización se puede intervenir en el actuar de los individuos que la integran ya que el desarrollo de estrategias maestras como la misión, visión y objetivos marcan el camino que deben seguir los colaboradores para que la empresa cumpla sus metas, sin embargo, no siempre van ligadas con las metas personales.

Los elementos que integran la cultura organizacional de acuerdo a Salazar E.J.G., Guerrero P.J.C., Machado R.Y.B. & Cañedo A.R. (2009:69-70) son los siguientes:

- Identidad de los miembros
Es importante que los colaboradores se sienten parte de la organización.
- Énfasis de grupo
El trabajo en equipo es de gran ayuda para cumplir con las metas pero también para llevar a cabo actividades de solidaridad y socialización.
- Perfil de la decisión
La toma de decisiones que realiza el personal debe ser congruente con las metas de la organización, sin olvidar la satisfacción personal con el cumplimiento de sus tareas.
- Integración
La integración de los recursos es de suma importancia, en el caso de los recursos humanos es necesario constituirlos de tal manera que apoyen a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.
- Control
El control basado en el autocontrol, es decir, aprender por cuenta propia y creer que se tiene capacidad para realizar las actividades.
- Tolerancia al riesgo
La motivación es parte del comportamiento organizacional y fomenta el actuar del factor humano que apoya la dinámica de la organización.
- Criterios de recompensa
Las recompensas pueden ser materiales o no, pero deben ser para todo el personal y también sirven para reforzar el trabajo que llevan a cabo los recursos humanos.
- Tolerancia al conflicto
El conflicto puede presentarse en diferentes niveles y circunstancias, pero siempre debe existir la mediación o bien la negociación y procurar encontrar la mejor solución para beneficiar a la empresa.
- Perfil de los fines o medios
Hay que jerarquizar los objetivos y las metas, tanto de la empresa como los personales, de esta manera, existirán congruencia pero también interés por encontrar medios que ayudan a cumplir con lo que se desea.
- Enfoque de la organización

La organización debe tomar en cuenta las expectativas internas y externas, ya que también depende de los tipos de ambientes que se desarrolle la cultura organizacional más adecuada para la empresa.

Estos elementos de la cultura organizacional ayudan a integrar a los miembros de la organización pero también a adaptarse a las circunstancias que lo rodean. Por otra parte, el proceso mediante el cual los trabajadores comienzan a sentirse parte de la empresa, es el de socialización. Este sucede por lo general con los nuevos empleados, pero las PYMES no siempre cuentan con ese proceso, el cual es de gran ayuda para conocer la cultura de la organización.

DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

El factor humano influye de manera directa en acrecentar la dinámica de la organización, debido a su trabajo pero también depende de sus fortalezas y de cómo explotarlas para llevar a cabo sus actividades con un buen desempeño; las debilidades también deben ser tomadas en cuenta por los administradores de las PYMES, ya que son áreas de oportunidad para el trabajador y los resultados pueden ser positivos para la empresa.

Dentro de la dinámica de la organización se menciona a la calidad de los recursos humanos, misma que influye para que la empresa sea competitiva, originando que el comportamiento y la cultura organizacional sean elementos clave para la integración de los trabajadores. Las personas con conocimientos y competencias específicas se convierten en las ventajas competitivas de la organización.

El factor humano es el capital intelectual de la organización y es lo que le da el plus para que funcione de la mejor manera, genere utilidades y logre una posición en el mercado. La PYME puede beneficiarse definitivamente con la adquisición e integración de recursos humanos con características que beneficien a la organización. Carrasco y Rubio (2007:20) señalan que el éxito de las PYMES se debe a los recursos humanos que integran una organización.

El buen desempeño de los recursos humanos en una PYME se refleja en el aumento de productividad, aumento de utilidades, incremento en la rentabilidad, posicionamiento en el mercado, mejora de la imagen de la organización, mayor satisfacción a los clientes y por otra parte aumento de la motivación en los empleados.

Existen dos elementos importantes para que la dinámica organizacional se desarrolle adecuadamente y otorgue resultados positivos a la empresa, estos son la calidad y la innovación

que integran competencias y conocimientos de las personas que laboran en la empresa. Para esto es necesaria la participación de todos los miembros que integran la organización, ya que los resultados dependen de la implicación que las personas tengan en estos procesos.

Cabe señalar que la innovación es de suma importancia para el crecimiento de una PYME, los mercados son cada vez más competitivos, sin olvidar el aspecto de la globalización, así que la empresa tiene que desarrollar estrategias para mantenerse y lograr ventajas competitivas, de hecho, dentro de sus objetivos estratégicos, deben desarrollar planes para generar competencias en los recursos humanos que integran la empresa.

Las empresas como las PYMES pueden convertir las habilidades de sus recursos humanos en ventajas competitivas, al reforzar las competencias y la capacidad de ellos, mismas que aplican en los procesos en los cuales participan para desarrollar su trabajo, de esta manera aumenta el nivel de calidad de los recursos humanos.

Por otra parte, el factor humano incluye una serie de elementos que integran la motivación, emociones, personalidades y sus conocimientos, sin embargo, también es importante incorporar la parte ergonómica como lo propone Szalma (2009)¹, quien expone tres teorías que apoyan el enfoque, éstas son la teoría de la autodeterminación, teoría de la evaluación y teoría cognitiva de adaptación.

La primera se enfoca a la motivación del factor humano, la segunda se basa en sus emociones y la última en la personalidad. En estas tres teorías, se integra el principio ergonómico, enfocado al bienestar que la estructura organizacional debe brindar a los trabajadores, pero ellos por su parte deben generar productividad. Por eso también es importante la formación del factor humano, sus conocimientos y habilidades, porque los miembros de la organización estarán mejor preparados para ser competentes en cualquier situación que se les presente, serán efectivos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

Fernández, O.R., Castresana, R.J.I. & Fernández, L.N. (2006:64) mencionan que es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano.

¹ En el artículo “Individual differences in human-technology interaction: incorporating variation in human characteristics into human factors and ergonomics research and design” el autor propone el uso de la Ergonomía como elemento integrador del factor humano, al tomar en cuenta no sólo las diferencias individuales, sino también las estructuras y procesos que facilitan el cumplimiento de actividades de los miembros de la organización.

Así mismo, parte de la dinámica organizacional es formar a los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa. La formación puede ser de dos tipos: reactiva y proactiva. La primera necesidad de formación se enfoca en problemas actuales y concretos y la segunda se basa en el futuro, en anticiparse a los hechos y cómo responder a ellos.

Un aspecto también importante que deben tomar en cuenta las PYMES para generar la dinámica organizacional es la capacitación. Finalmente la formación, motivación y conocimientos de los recursos humanos son generados en parte, por el apoyo que brinda la organización. No siempre las pequeñas y medianas empresas tienen el capital suficiente para invertirlo en este tipo de acciones, pero las prácticas de recursos humanos pueden realizar actividades de gestión necesarias para cubrir esta área de oportunidad para la organización, incluso como se mencionó al principio de esta investigación, existe la SPyME que también ofrece servicios de asesoría, consultoría y capacitación.

CONCLUSIONES

Se considera que el estudio del factor humano y su respuesta al comportamiento organizacional, su participación en el clima organizacional y su actuar dentro de la dinámica de la organización es fundamental para el buen funcionamiento de una PYME.

Se pueden mencionar diversas teorías, principios o ideas que apoyan esta investigación, como las que se señalan a continuación:

TEORÍA GENERAL DEL COMPORTAMIENTO

Enfocada a la teoría de la personalidad, indica que son diversos elementos o variables que integran el comportamiento de una persona, desde su niñez y lo que va desarrollando conforme pasa el tiempo, es lo que determina su forma de actuar. También es importante mencionar que los cambios no se dan de manera repentina, la personalidad de un individuo cambia con el transcurso del tiempo (Hellriegel, D. S., 1999:41).

REFORZAMIENTO POSITIVO

Se basa en las contingencias del reforzamiento, donde hay un antecedente y una consecuencia. Se espera un resultado positivo, pero depende del comportamiento deseado.

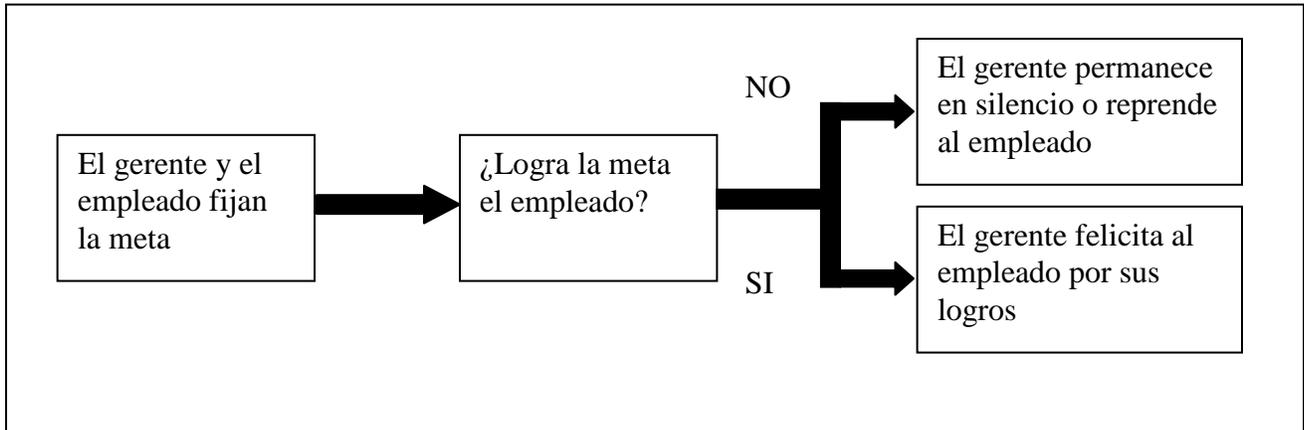


Figura 2. Comportamiento Organizacional y sus relaciones (Hellriegel, 1999:112).

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 2, el antecedente es lo que el gerente y el empleado se han fijado para cumplir en un tiempo próximo, es entonces de acuerdo al comportamiento del factor humano que cumple o no con lo indicado, resultando en una consecuencia favorable o no para la empresa.

MODELO DE MOTIVACIÓN – HIGIENE

Trata sobre factores motivadores y factores de higiene. Los primeros relacionados con aspectos positivos de la persona y los segundos son aspectos de la propia empresa. También se identifican los elementos intrínsecos y los extrínsecos. La diferencia entre éstos, es la motivación y por otra parte las recompensas, unas son internas y las otras tienen que ver con el reconocimiento que la organización hace del trabajo del factor humano.

LIDERAZGO

Hellriegel, D. S. (1999:301) señala que un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión. En el desarrollo de esta investigación también se mencionó que la cultura organizacional es una variable que puede ser manipulada, es decir, los empresarios manipulan el comportamiento de los

individuos con el propósito de que cumplan con los objetivos de la empresa, sin importar los objetivos personales.

Sin embargo, depende del tipo de líder, los resultados que el factor humano conseguirá a través del desarrollo de su trabajo, siendo orientado o guiado por el líder en cuestión.

Se puede mencionar otras teorías que apoyan el comportamiento organizacional, la cultura y la dinámica de la organización, pero lo más importante es que la PYME debe tomar en cuenta el diseño de sus procesos de trabajo, procurando utilizar el capital intelectual del factor humano para conseguir las metas organizacionales. Siendo este tipo de empresas las principales generadoras de empleo y las que llevan a cabo procesos económicos que tienen repercusiones importantes en nuestra economía, se debe seguir estudiando más sobre el tema, sobre la importancia del factor humano, sobre la dinámica organizacional originada por el comportamiento y la cultura organizacional y los resultados que pueden desarrollar propuestas definitivamente positivas para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, H. Y. 2011. Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en las PyMES familiares de éxito. (U. d. Murcia, Ed.) *Revista de Empresa* (20), 20-34.
- ECONOMIA, S. D. (Octubre de 2011). *Contacto PyME*. Recuperado el 11 de Octubre de 2011, de Secretaría de Economía:
http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion
- Fernández, O. C. 2011. Los recursos humanos en las PyMES: análisis empírico de las formación, rotación y estructura de propiedad. (U. L. Rioja, Ed.) *Cuadernos de Gestión* , 6 (1), 63-80.
- Frassa, J. 2011. Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. Dirección y organización. (DIALNET, Ed.) *Dirección y Organización* (44), 74-85.
- Ganga, C. V. 2011. Diagnóstico y prospectiva de las administración de Recursos Humanos. (EBSCO, Ed.) *Gaceta Laboral* , 15 (3), 53-73.
- García, V. 2011. La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Pensamiento y Gestión. (Dialnet, Ed.) *Pensamiento y Gestión* , 22, 143-167.
- Hellriegel, D. S. 1999. *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.

- INEGI. (8 de octubre de 2009). *Instituto nacional de estadística y Geografía*. Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de INEGI:
www.inegi.org.mx/est/contenidos/español/proyectos/censos/ce2009/mapaPC_UT.asp
- INEGI. (8 de Octubre de 2011). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas de INEGI: www.gaia.inegi.org.mx
- INEGI. (Octubre de 2009). *Observatorio PyME*. Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de Instituto Nacional de Estadística y geografía: www.observatoriopyme.cpm/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes
- Portuondo, V. Á. (8 de Octubre de 2005). *Elementos del Comportamiento Organizacional Contemporáneo*. *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección*. (C. d. Dirección, Ed.) La Habana, La Habana, Cuba: CETDIR. Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de EBSCO:
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&hid=8&sid=3f20126a-c03d-4314-98d4-f7b6b27e0320%40sessionmgr12&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=zbh&AN=25591137>
- Salazar, J. G. 2009. *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. (ACIMED, Ed.) Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de DIALNET:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=Clima+y+Cultura+Organizacional%3A+dos+componentes+esenciales+en+la+productividad+laboral.&db=3&td=todo>
- Szalma, J. 2009. Individual differences in human-technology interaction: incorporating variation in human characteristics into human factors and ergonomics research and design. (EBSCO, Ed.) *Theoretical issues in ergonomics science*, 10 (5), 381-397.
- Urbano, D. T.-S. (Septiembre de 2011). *Prácticas de gestión de Recursos Humanos y Desarrollo de nuevos proyectos innovadores: un estudio de casos de las PyMEs*. (EBSCO, Ed.) Recuperado el 16 de Septiembre de 2011, de Universia Business review:
<http://web.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=6facda99-88e2-4176-8b22-758187cc7066%40sessionmgr4&vid=1&hid=8>
- Wan, K. R. 2010. The relation od strategic human resource practices with firm performance: considering the madiating role of resource bases view. (U. Utara, Ed.) *Journal of Asia Pacific Studies*, 1 (3), págs. 395-420.