



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN SOBRE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y EL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

## *Analysis of perception about administrative strategies and the impact on labor productivity*

RUTH MILENA SUÁREZ CASTRO<sup>1</sup>, YOLIMA ANDREA RODRÍGUEZ RUBIANO<sup>2</sup>, NATALIA MUÑOZ PADILLA<sup>3</sup>

*Recibido:30 de mayo de 2017. Aceptado:07 de junio de 2017*

*DOI:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33>*

### RESUMEN

Siendo la productividad la relación entre los resultados alcanzados y los recursos invertidos por la organización, se realiza un análisis de la percepción que tienen los trabajadores sobre estrategias administrativas que utilizan las empresas y su impacto en la productividad laboral. Se aplicó un instrumento para la medición de la productividad laboral vista desde eficacia de las estrategias administrativas a una muestra de 104 trabajadores.

Los resultados permitieron concluir que entre las estrategias administrativas que más aportan a la productividad laboral, desde la percepción de los trabajadores están: promover la motivación, promover la satisfacción del trabajador, mantener relaciones de trabajo positivas, manejo de conflictos, y retroalimentación.

**Palabras clave:** Estrategias, impacto, labor, productividad.

### ABSTRACT

As productivity is the relationship between the results achieved and the resources invested by the organization, an analysis of the perception that workers have on administrative strategies used by companies and their impact on labor productivity is carried out. An instrument for the measurement of labor productivity seen from the effectiveness of the administrative strategies was applied to a sample of 104 workers.

The results allowed to conclude that among the administrative strategies that contribute the most to labor productivity, from the perception of the workers are: to promote motivation, to promote worker satisfaction, to maintain positive working relationships, conflict management, and feedback

**Keywords:** Strategies, impact, labor, productivity.

## I. INTRODUCCIÓN

LOS PROCESOS de globalización económica se dan en constante dinamismo, por causa de los avances tecnológicos cada vez más rápidos en productos y servicios. Este proceso ha llevado a las naciones y a las empresas a valerse de múltiples indicadores para analizar su posición en el mercado. El nivel de productividad nacional está definido por el comportamiento de la productividad

empresarial y esta última depende de varios factores, entre ellos, el comportamiento de la productividad laboral.

Para las organizaciones es importante conocer el nivel de productividad laboral, este nivel depende del desempeño alcanzado por los trabajadores en el uso de los recursos, sin embargo medir el desempeño no siempre es sencillo, sobre todo cuando las actividades que se realizan por su

<sup>1</sup> Msc. Ingeniera industrial, docente investigadora del grupo O.C.A de la Corporación Universitaria Republicana. (Correo electrónico: [rsuarez@urepublicana.edu.co](mailto:rsuarez@urepublicana.edu.co))

<sup>2</sup> Estudiante de Ingeniería Industrial de 8 semestre y miembro del semillero productividad de la Corporación Universitaria Republicana.

<sup>3</sup> Estudiante de Ingeniería Industrial de 9 semestre y miembro del semillero productividad de la Corporación Universitaria Republicana.

variedad no tienen un tiempo de ciclo conocido, situación que se presenta generalmente en el sector servicios.

Este documento presenta una revisión documental de los conceptos de productividad, productividad laboral, así como la manera como se ha medido la productividad laboral en las organizaciones, a partir de allí se presenta la aplicación de un instrumento aplicado a trabajadores, con el fin de identificar las estrategias organizacionales que afectan el buen desempeño de los individuos y por ende afectan la productividad laboral.

## II. MATERIALES Y METODOS

### A. *Búsqueda y recolección de información en bases de datos*

Para este estudio se realizó una revisión sobre conceptos de productividad y productividad laboral por medio de artículos consultados en bases de datos (Science direct, Scielo, Dialnet, Google académico y Redalyc), así como tesis doctorales. Los criterios de búsqueda fueron productividad, productividad laboral y medición de productividad. Se enfatizó en documentos que estudiaran el concepto en empresas de fabricación y de servicios, dejando de lado los relacionados con Universidades.

Se empleó un instrumento desarrollado para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. El instrumento se aplicó en esta ocasión a una muestra de 104 individuos que actualmente se encuentran trabajando, la información recopilada fue analizada estadísticamente haciendo uso del software IBM SPSS 20, con el fin de identificar a través de la percepción del individuo, las principales estrategias organizacionales que impactan la productividad laboral.

## III. RESULTADOS

### A *Productividad*

La productividad a nivel general se entiende como la proporción que existe entre la cantidad de una salida y la cantidad de las entradas utilizadas para su elaboración [1], también como la medida

de que tan eficiente se utiliza el trabajo para producir valor económico, y se considera actualmente como un determinante principal del nivel de vida de un país [2] el cual depende de la capacidad de las organizaciones para alcanzar niveles de productividad elevados y mantenerlos a lo largo del tiempo [3].

Por su parte, Espinosa (2001) considera la productividad a nivel empresarial como una actitud mental que busca el mejoramiento continuo de las cosas [4], al considerar que siempre es posible realizar las cosas de una mejor forma, mediante la aplicación de nuevas teorías y métodos, para adaptar actividades económicas según las condiciones.

Como indicador a nivel nacional y empresarial, se mide la productividad basados en dos conceptos: Productividad total de los factores (que implica la inversión en capital, herramientas, insumos y trabajadores) y productividad parcial que solo incluye un factor (inversión en dinero o tiempo del trabajador).

Ante la necesidad de incrementar el indicador de productividad a nivel empresarial y por ende a nivel general, se han implementado estrategias que permiten que el resultado de los procesos empresariales sean mayor o igual a los recursos invertidos.

Por ejemplo, se puede asegurar que la productividad aumenta gracias al incremento de los procesos de innovación que implementan las organizaciones en general, unas más que otras, lo que genera un diferenciador respecto a las empresas que no lo hacen. Según Sanchez (2014), la inversión en I+D por parte de las empresas tiene un efecto positivo y estadísticamente implica un aumento en la productividad [5], por tanto se considera la innovación como una estrategia organizacional para asegurar procesos [6].

Aumentar la productividad implica innovar en tecnologías y procesos, así como aplicar estrategias organizacionales que permitan un ritmo continuo de utilidades por persona empleada en la labor.

La tecnología en la actualidad le trae grandes beneficios a la productividad empresarial. Los avances en tecnología, el ritmo al cual avanzan

los desarrollos y la facilidad de acceso a los mismos, permiten que se preste un mayor servicio evitando fatiga en los empleados y aumentando la productividad.

Una mejora en la productividad laboral debida a la aplicación e estrategias de I+D incide directamente en la productividad empresarial al aumentar la eficiencia productiva, los productos ofrecidos y al disminuir los costos de producción [7]; por ende influye directamente en la productividad de la nación.

La productividad empresarial incluye factores como capital, mano de obra entre otros factores, por tanto se procedera a continuacion a estudiar detalladamente la productividad desde la contribución de los trabajadores y conocida como productividad laboral.

### **B. Productividad laboral**

Por productividad laboral se entiende la relación entre las salidas o resultados obtenidos y el costo de la labor o el número de horas trabajadas por el personal de la organización [8], en términos de fabricación, es la relación de la producción de un proceso con la capacidad [9]. Tal como lo menciona [6] se considera productividad laboral a la distribución del valor agregado entre el número de empleados, la cual depende de factores como la motivación, el sitio de trabajo, la capacitación entre otros.

La productividad laboral es el resultado de la influencia de varios factores que inciden sobre los trabajadores en una organización. A pesar de que la productividad se mide como el cociente entre la producción real y el recurso invertido, es importante tener en cuenta que el recurso humano está sujeto a la influencia de factores psicológicos, no solo de carácter técnico o cuantitativo.

Para la medición de la productividad laboral se han desarrollado diferentes técnicas, algunas de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo. Las técnicas de tipo cuantitativo incluyen modelos orientados a la actividad [6] por ejemplo: estudio del trabajo, simplificación del trabajo, análisis de pareto, método justo a tiempo, igualmente se puede medir con análisis de valor [8] análisis de costo-beneficio [8], presupuesto base cero.

Entre las herramientas cualitativas estan las técnicas relacionadas con el comportamiento [10]. La medición de la productividad no solo ha de utilizar medidas objetivas e indicadores, sino que puede hacerse basados en percepciones de la personas involucradas en el proceso [11], estas técnicas se aplican especialmente a la medición de la productividad laboral.

Inicialmente los análisis de productividad laboral han medido la cantidad de tiempo que ha sido invertido por los trabajadores para la realización de bienes y para la prestación de servicios, teniendo en cuenta el costo de la mano de obra y el tiempo incluyendo la manera en que ha sido administrado por el individuo, como variables que inciden en la productividad.

Se puede afirmar que la productividad laboral no solo depende de la manera como el trabajador distribuye el tiempo al o largo de la jornada laboral, sino que adicionalmente, las condiciones del trabajo, el lugar del trabajo, el tipo de tecnología utilizada y la posibilidad de cualificarse influyen de manera positiva en el desarrollo de las actividades laborales.

Según Cequea (2011), en las organizaciones los recursos son administrados por individuos que se esfuerzan para producir bienes y servicios de calidad y con eficiencia, por lo tanto cualquier intención de mejora continua es generada por los mismos individuos en sus lugares de trabajo [11]. Es decir, que es el recurso humano quien decide el aprovechamiento real de los recursos a través del poder y la voluntad [12].

### **C. Variables que afectan la productividad**

En empresas de la industria manufacturera Latinoamericana se ha encontrado que la productividad laboral es inferior que en países Europeos, se considera que esto es originado por falta de capacitación en los trabajadores, especialmente cuando se decide innovar o implementa nueva tecnología. Desarrollar capacidades en los trabajadores incrementa las competencias y cualidades y esto favorece a la organización. Adicionalmente capacitar a los trabajadores los enfrenta a retos y los estimula y mantiene satisfechos con su trabajo [13].

La formación de los individuos en las organizaciones tienen un efecto positivo en el rendimiento y por tanto en la productividad, entre mayor conocimiento tenga el individuo sobre la actividad que realiza y sobre la tecnología a utilizar, mejor será el resultado obtenido [14].

Además de la innovación y la capacitación [15] indica que, cuando los empleados es tan motivados la productividad aumenta ya que si un trabajador logra realizar varias tareas que antes requerían más tiempo o más personal, esto genera que los gastos de la empresa se disminuyan a medida que la productividad aumenta, y los trabajadores aumentaran sus ingresos a medida que la empresa crezca.

El entorno en el que vive y trabaja el individuo es un determinante de la productividad laboral y de la calidad del trabajo que realiza. Entonces, se hace necesario que las organizaciones aseguren un clima favorable para la cooperación, que genere confianza y optimismo, motivación y satisfacción, así mismo que elimine el egoísmo y las actitudes negativas de los individuos.

Cuando la organización asegura un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva, se genera sentido de pertenencia y compromisos más allá de los propios intereses del individuo, lo que resulta beneficioso para toda la organización [16]. Si se logra mantener un clima laboral distensionado, se permite que los individuos busquen el cumplimiento de los objetivos, mientras que un clima negativo supone una falta de identificación de los individuos con los objetivos organizacionales, así como un mal ambiente de trabajo que genera situaciones conflictivas, bajo rendimiento, ausentismos laboral e ineficacia.

Sin embargo, se ha encontrado información que muestra la influencia de otros factores en la mejora de la productividad laboral, entre los factores más estudiados se encuentran: la administración, creación el conocimiento, aprendizaje organizativo, toma de decisiones, estilos de dirección estos enfocados en estrategias administrativas de la organización, y por otro lado están la capacitación de los trabajadores, remuneración, estabilidad, ética del trabajo y trabajo en equipo [17], que son estrategias enfocadas en el desarrollo del recurso humano.

A su vez, el estado de salud de los individuos en los lugares de trabajo es otro factor de relación con la productividad laboral. De acuerdo con Zamora (2010) en un estudio sobre trabajos pesados, evidenció que un individuo presenta mejores condiciones de salud cuando en el trabajo existe una mayor capacidad de tomar decisiones y hay un entorno laboral favorable, favoreciendo la productividad laboral [18].

Una situación desfavorable para la productividad laboral es el ausentismo, donde el individuo no asiste al trabajo por condiciones de salud. Sin embargo, se identifica otro factor denominado presentismo [19], que consiste en la asistencia del trabajador al puesto de trabajo permitiendo el paso de las horas sin realizar actividades productivas; entre las razones que pueden llevar a esta situación se encuentran: desmotivación, insatisfacción, enfermedad o incluso alteración de las actividades por causa del sueño que hacen que este no este apto para la toma de decisiones y la solución de problemas en su horario de trabajo [20].

El presentismo se considera un factor que disminuye la productividad laboral dado que los trabajadores experimentan altos niveles de estrés, y bajo rendimiento o incumplimiento de sus funciones [18]. Existe por tanto una relación positiva entre la calidad de vida en el trabajo y la productividad del individuo que sea reflejada en la disminución del presentismo, en el incremento de la satisfacción, motivación, esfuerzo y compromiso del individuo en el desarrollo de las actividades laborales.

## IV. RESULTADOS

Teniendo en cuenta la propuesta presentada por [11], con el diseño del instrumento para evaluar la productividad laboral que se basa en la percepción del trabajador frente a las estrategias que implementan las organizaciones para dirigir al talento humano y que pueden repercutir en la productividad laboral, se realizó el análisis de los factores de mayor impacto en la productividad laboral, según la edad. Se aplicó el instrumento a una muestra de 104 individuos activos laboralmente y con edades inferiores a 50 años.

Los factores estudiados en cuanto al impacto que percibe el trabajador sobre su productividad laboral están relacionados con estrategias

administrativas del talento humano que implementan las empresas como mecanismo para el incremento de la productividad laboral y por ende del logro de los objetivos organizacionales.

Entre las estrategias analizadas están la motivación, la satisfacción, las relaciones laborales, el contenido de la tarea, el reconocimiento por la labor, método de trabajo, la claridad del rol, el manejo de conflictos, las capacitaciones, la evaluación de competencias, los valores organizacionales y la perspectiva común.

De acuerdo con la Tabla I, una de las estrategias administrativas que generan un muy alto impacto en la productividad de los trabajadores según la percepción que tienen ellos mismos, es la motivación, la cual permite que el trabajador sienta compromiso con el trabajo y con los objetivos de la organización, esta estrategia asegura tener siempre algún tipo de impacto en la productividad laboral.

Por otra parte, la claridad del rol que desempeña el trabajador, se constituye en otra estrategia a trabajar en las organizaciones, por tanto es imprescindible que las organizaciones cuenten con manuales de funciones donde las responsabilidades estén bien definidas, igualmente el promover mecanismos para que el trabajador se sienta satisfecho por el logro de los objetivos, también genera un impacto muy alto en la productividad.

El mantenimiento de relaciones de trabajo positivas con los compañeros de trabajo incide de manera muy alta, situación que puede deberse al

apoyo que se brindan los equipos de trabajo en busca de la consecución de objetivos organizacionales y que mitigan el efecto de las sobrecargas de trabajo.

De manera atípica se observa que no siempre el salario se constituye en una estrategia para la mejora de la productividad laboral, tal como lo muestra la Tabla I. Un 13% de la muestra manifestó no presentar ningún impacto en su productividad relacionada con la satisfacción que tienen con el salario devengado, puede suponerse entonces que aspectos como la motivación fruto del reconocimiento por la labor realizada es un factor de influencia mayor al salario.

Definitivamente, los trabajadores requieren mantener mecanismos de comunicación con los superiores a fin de conocer la apreciación sobre la labor realizada y la retroalimentación sobre aspectos positivos y negativos que permitan mejorar el propio desempeño, situación que se evidencia en el 23% de impacto positivo que presenta la estrategia, sin embargo hay un 3% de los casos donde el trabajador no siente que su productividad laboral se afecte por la retroalimentación de sus superiores.

A su vez, se encuentran estrategias encaminadas a generar constantemente retos al trabajador con tareas ambiciosas y lo suficientemente ejecutables para que sea posible llevarlas a la práctica, lo cual, de acuerdo a la percepción de los encuestados presenta un muy alto impacto junto con la interacción con los compañeros, la participación en la toma de decisiones, la motivación

Tabla I. Estrategias administrativas con muy alto impacto de en la productividad laboral.

Variable medida	Ningún impacto	Pequeño impacto	Mediano impacto	Alto impacto	Muy Alto impacto
Motivación (Compromiso del trabajador)	0%	1%	11%	46%	42%
Claridad del rol (Funciones claras)	1%	5%	18%	38%	38%
Satisfacción por logro de objetivos	0%	1%	15%	47%	37%
Relaciones positivas	0%	3%	15%	48%	34%
Satisfacción Salario	5%	8%	34%	31%	23%
Retroalimentación del jefe para mejora	3%	10%	24%	40%	23%
Retos en el trabajo	4%	9%	20%	46%	21%
Interacción con compañeros	1%	5%	18%	56%	20%
Participación en la toma de decisiones	5%	7%	30%	38%	20%
Motivación (Aporte bueno del trabajador)	5%	2%	15%	58%	20%
Animan a trabajador para aportar	4%	10%	30%	37%	20%

Fuente: autores.

debida a la percepción que tiene el trabajador de su aporte a la organización y por último a los mecanismos empleados por la organización para incentivar los aportes del trabajador en sus lugares de trabajo.

De acuerdo con la Tabla II, existen otros mecanismos que han de desarrollarse en la organización para que la mejora de la productividad tenga un alto impacto y en este caso existen mayor número de posibilidades. Entre las estrategias más sobresalientes según el análisis de la percepción de los trabajadores se tienen: Motivación por aporte bueno del trabajador (58%), la interacción con compañeros (56%) flexibilidad en la forma de hacer las cosas y la posibilidad de cambiar (55%), la creatividad en resolución de conflictos (54%), la coherencia entre el trabajo y los objetivos organizacionales (54%), el trabajo en equipo (51%), la toma de decisiones con ética por parte de la organización (51%) y la visión compartida 50%.

Según la Tabla II, existen por lo menos 9 estrategias administrativas que generan un alto impacto en la productividad laboral, por lo que ha de procurarse de que el impacto siempre sea positivo, teniendo en cuenta los datos de la Tabla II, que por lo menos el 50% de la muestra las considerará importantes.

## V. CONCLUSIONES

Este estudio hace una contribución al análisis sobre las estrategias administrativas que generan un alto impacto en la productividad laboral y que han de fortalecerse en las organizaciones desde los departamentos de talento humano y desde los en-

cargados de la gestión de cada área de trabajo independiente del sector laboral.

El uso de estrategias como la motivación, la satisfacción por el logro de objetivos y el mantenimiento de relaciones positivas en los lugares de trabajo, aseguran siempre un alto impacto en la productividad laboral, en ninguno de los casos analizados, las estrategias mencionadas no mostraron algún impacto.

La percepción de los trabajadores derivada de las relaciones de trabajo y de la interacción del trabajador con sus compañeros muestra un alto impacto en la productividad laboral. La cultura y el clima organizacional determinan el tipo de relaciones laborales que se dan en la organización y este es un factor de alta importancia para asegurar una buena productividad laboral.

A pesar de que fue evaluada la inversión en capacitación, el desarrollo de capacitaciones y la evaluación de competencias, no presentaron alto impacto en la productividad laboral en comparación con aspectos como la motivación, la satisfacción y las relaciones laborales.

Las organizaciones han de promover buenas relaciones laborales, motivar a sus trabajadores y retroalimentar el desempeño si quieren incrementar la productividad del trabajador en el desarrollo de las actividades laborales.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente artículo agradecen a la Corporación Universitaria Republicana por el

Tabla II. Estrategias administrativas con alto impacto de en la productividad laboral.

Variable medida	Ningún impacto	Pequeño impacto	Mediano impacto	Alto impacto	Muy Alto impacto
Motivación (Aporte bueno del trabajador)	5%	2%	15%	58%	20%
Interacción con compañeros	1%	5%	18%	56%	20%
Flexibilidad en el hacer	2%	10%	28%	55%	6%
Creatividad en la resolución de conflictos	4%	5%	25%	54%	13%
Relación entre el trabajo y objetivos	4%	5%	25%	54%	13%
Trabajo en equipo	3%	9%	22%	51%	15%
Resolución de conflictos	5%	6%	29%	51%	10%
Decisión empresarial ética	2%	9%	30%	51%	9%
Visión compartida	2%	10%	25%	50%	13%

Fuente: autores.

apoyo para el desarrollo del proyecto: Evaluación de estrategias administrativas para mejorar la productividad laboral en trabajadores del sector servicios, del cual hace parte el presente artículo.

## REFERENCIAS

- [1] A. -P. Miró, «Diferenciales de productividad empresarial según su posición internacional. El caso del sector químico español» *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, n° 1, pp. 73-83, 2014.
- [2] L. Jaimes-Carrillo y M. D. Rojas-López, «Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones» *ITECKNE*, vol. 12, n° 2, pp. 177-187, Diciembre 2015.
- [3] M. Galindo y V. Ríos, «Productividad» *Serie de estudios económicos*, vol. 1, 2015.
- [4] J. A. Espinosa García, «Productividad de los sistema-producto pecuarios en Mexico» *Teénica pecuaria en México*, vol. XXXI, n° 57, pp. 113-145, 2001.
- [5] P. Sanchez-Sellero, M. C. Sanchez-Sellero y F. J. y. C.-G. M. M. Sanchez-Sellero, «Innovación y Productividad Manufacturera» *Journal of Technology Management & Innovation [online]*, vol. 9, n° 3, pp. 135-145, 2014.
- [6] C. Morales Sandoval y A. Masis Arce, «La medición de la productividad del valor agregado: Una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica» *Tec Empresarial*, vol. 8, n° 2, pp. 41-49, agosto - Octubre 2014.
- [7] J. A. Rodríguez y M. E. Rochina, «Innovación y productividad en las empresas manufactureras ecuatorianas» *Cuadernos económicos de ICE*, pp. 107-135, 2014.
- [8] M. E. Shehata y K. M. El-Gohary, «Towards improving construction labor productivity and projects' performance» *Alexandria Engineering Journal*, pp. 321-330, 2011.
- [9] T. Czumanski y H. Lšdding, «Integral Analysis of Labor Productivity» *Procedia*, vol. 3, pp. 55-60, 2012.
- [10] J. Prokopenko, *La gestión de la productividad. Manual práctico*, Ginebra: Oficina internacional del trabajo, 1989.
- [11] M. Cequea, C. Rodríguez-Monroy y M. Núñez Bottini, «Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano» de *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización*, Cartagena, 2011.
- [12] J. Guerrero y Y. I. Puerto Barrios, «Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial» *Revista Colombiana de Psicología*, vol. 16, 2007.
- [13] H. Garza-Tamez, J. L. Abreu y E. Garza, «Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico» *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 4, n° 1, pp. 194-249, Marzo 2009.
- [14] O. Bocigas Solar, «Factores relevantes que influyen en la productividad del mercado español 2000-2015» Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2015.
- [15] C. G. Mena, «La productividad laboral no se ha traducido en bienestar» OIT, 2007.
- [16] J. G. Salazar, J. Guerrero, Y. Machado y R. Canedo, «Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral» *ACIMED*, vol. 20, n° 4, pp. 67-75, 2009.
- [17] YV de Naime, CR Monoy, W Guaita, «Modelo de factores que afectan la productividad» de *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización*, Vigo, 2012.
- [18] J. D. Zamora Salas, «Salud Laboral, variable promotora de la productividad» *Revista de la Sociedad Española de Salud Laboral en la Administración Pública*, vol. II, n° 10, pp. 4-9, 2010.
- [19] R. Fernandez García, «El presentismo laboral, una amenaza silenciosa» *actualidad empresarial*, pp. 1-41, 2011.
- [20] S. Arango Sánchez, «Los ritmos circadianos y la productividad laboral» *El cuaderno*, vol. 3, n° 5, pp. 39-57, 2009.

