

## **Evolución de los protagonistas de la economía y sus consecuencias**

Del homo *economicus* a las empresas como organizaciones, los emprendedores y la participación de los trabajadores

Juan J. Llach

(IAE y Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral y director del proyecto Productividad Inclusiva) y Jorge La Roza (integrante del proyecto productividad inclusiva)<sup>1</sup>

Trabajo presentado a la LVI Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política

### Resumen

El trabajo es parte del proyecto Productividad Inclusiva, del IAE y la FCE de la UA- (<https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/iniciativas/PI/Paginas/default.aspx>) - presentado en AAEP, 2020 (J. Llach, E. Fracchia y M. Calveira (2020) y M. Grotz (2020)). Se muestran la evolución, desde Adam Smith hasta hoy, del rol de los actores centrales de la economía real y de la ciencia económica -que implicó mayor precisión y más complejidad- y sus consecuencias para las empresas y su productividad. El proyecto se inspira, en parte, en las investigaciones de N. Bloom et al., en especial en su conclusión de que la calidad de la administración (*management*) - llamada aquí calidad de la gestión empresarial (CGE)- difiere mucho entre países y dentro de ellos y que dicha calidad se correlaciona positiva y significativamente con la productividad. Este enfoque se encuadra en un marco histórico que incluye a los emprendedores. En la última sección, se analizan algunos aspectos institucionales del impacto en la productividad de la participación de los trabajadores en la gestión (co-determinación en la literatura) y en las ganancias de las empresas, ambas incluidas en la Constitución Argentina desde 1957, mencionándose en las condiciones para que dicha participación tenga vigencia en la Argentina.

---

<sup>1</sup> Ex presidente de Dow Latinoamérica Sur.

## 1. Evolución de protagonistas claves de la economía: del *homo economicus* a los *stakeholders*, los emprendedores y los intangibles

### 1.1. Economistas<sup>2</sup>

#### 1.1.1. Economistas clásicos

##### 1.1.1.1. Adam Smith (1723-90): la división del trabajo y la mano invisible.

Es claro que este autor puso mucho mayor énfasis en la división del trabajo que en la mano invisible, nombrada una sola vez en su obra magna<sup>3</sup>. Ciertamente, Smith incluía la división del trabajo tanto en las empresas puertas adentro de la firma—el célebre ejemplo de la fábrica de alfileres— como puertas afuera de ella. Es bien sabido que Smith consideraba que, en ambas facetas, la división del trabajo era el principal impulsor del aumento de la productividad.

En un paper reciente, Zouboulakis (2015) argumenta que no es cierto que, dado el supuesto de la “mano invisible”, la “firma” como tal no fuera tratada sistemáticamente hasta Coase<sup>4</sup>. Argumenta que Smith la analizó como parte esencial de la conveniencia económica de la división del trabajo. Luego, J. B. Say (1767-1832) trató el tema de la firma y, basado en Cantillon, rescató el concepto de “empresario”. En fin, J. S. Mill (1806-1873) subrayó la necesidad de la empresa, especialmente en las industrias capital-intensivas.

En su énfasis en la división del trabajo dentro de la firma, Smith anticipó en casi dos siglos el “aprender haciendo” de Arrow, aunque sin profundizar en él. Pero al enumerar las ventajas de la división del trabajo, dio un lugar destacado a su efecto positivo en la destreza de los trabajadores.

Zouboulakis (2015) también destaca que Smith mencionó el rol de la administración de las empresas (M), un punto ciertamente de creciente actualidad. Basándose en Say y Mill, dice que los clásicos reconocieron el rol de la empresa *per se* y su creciente rol en el aumento de la división de trabajo interna y en el desarrollo de la administración (M) de las mismas. Cabe concluir diciendo que, si bien es verdadera la reivindicación de Zouboulakis de los economistas clásicos, en cuanto a haber tenido en cuenta a empresas y administradores (managers), ellos no profundizaron en dichos roles, quizás porque no eran tan relevantes como lo fueron después.

#### 1.1.2. Economistas neoclásicos

##### 1.1.2.1. Alfred Marshall (1842-1924): el rol de las empresas y la organización industrial.

---

<sup>2</sup> Se han incluido en este acápite, algunos científicos que un obtuvieron títulos de economistas, pero cuyas investigaciones y publicaciones principales se refirieron centralmente a cuestiones económicas.

<sup>3</sup> La tan famosa “mano invisible” es mencionada sólo una vez por Smith, en el libro cuarto (“De los sistemas de economía política”), capítulo II (*De las restricciones impuestas a la introducción de aquéllas mercancías extranjeras que se pueden producir en el país*). La mención es casi al pasar: “Ninguno se propone, por lo general, promover el interés público, ni sabe hasta qué punto lo promueve. Cuando prefiere la actividad económica de su país a la extranjera, únicamente considera su seguridad, y cuándo dirige la primera de tal forma que su producto represente el mayor valor posible, sólo piensa en su ganancia propia; pero en este como en muchos otros casos, es conducido por una **mano invisible** a promover un fin que no entraba en sus intenciones”.

<sup>4</sup> En sentido contrario, según M. Blaug (1986), la economía clásica veía a la producción y la inversión de capital como un proceso más o menos automático que no implicaba toma de decisiones ni tampoco análisis de riesgos ni imaginación.

No es frecuentemente citado que, en su obra clásica (*Principios de Economía*), Marshall dedicó cinco capítulos al tema de la *organización industrial*, redescubierta en los años 60 del siglo XX<sup>5</sup> <sup>6</sup>. Más aun, el libro IV, que comprende a dichos capítulos, se denomina “Los agentes de la producción: tierra, trabajo, capital y organización”, es decir que, hace más de un siglo, Marshall ya consideraba que la organización tiene el carácter de un factor de producción –con un regusto organicista, mucho más vigente entonces que hoy.

En ese marco, dedicó también bastantes páginas a las contribuciones al rol del empresario y de la empresa. Por ejemplo, “Todos los que han escrito sobre la ciencia social, desde los tiempos de Platón, se han complacido en insistir acerca del aumento de eficiencia que el trabajo obtiene de la organización...”, subrayando luego el gran aporte de Adam Smith al vincular la organización con la división del trabajo. En cuanto al empresario, pese a que Marshall usó poco ese nombre, tenía bien claro que: “en la mayor parte de los negocios del mundo moderno, la tarea de dirigir la producción...tiene que ser encomendada a un cuerpo especializado de patronos...o de *hombres de negocios...*” (p. 245). Otros temas tratados por Marshall son la división del trabajo –por ejemplo ¿hasta dónde puede llegar? –, la localización geográfica y la urbanización y, de gran actualidad, la mecanización, ahora llamada robotización, – que el autor considera inevitable e impulsada por los EEUU. El capítulo más relevante para nuestros objetivos, es el 12, dedicado a la dirección. Basado principalmente en el sentido común y en evidencia casuística, analiza los pros y contras de distintos tipos de organización empresarial: grandes y pequeñas empresas; privadas, cooperativas o estatales, y también estudia la participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas (discutida en la sección 2 de este trabajo).

### **1.1.3. Economistas de los siglos XX y XXI**

#### **1.1.3.1. Joseph Schumpeter (1883-1950): destrucción creadora y empresario innovador.**

Fue el primer economista que realzó en profundidad la importancia central del empresario. Subrayó su *papel crucial en la innovación* y jerarquizó el rol crucial de ella en el desarrollo económico. Sin embargo, no desarrolló hipótesis de cuándo y porqué surgían las innovaciones, lo que debilitó su teoría de los ciclos económicos, basada en oleadas de innovación. En su intento por diferenciarse de la economía neoclásica, distinguió crecimiento de desarrollo. Este último era propio del capitalismo que, en parte mediante la *destrucción creadora*, innovaba constantemente.

Schumpeter escribió mucho más sobre el empresario, y sobre su rol protagónico en la innovación, crucial para el desarrollo, que sobre la empresa como organización y su rol. Si trató, con más de un siglo de anticipación a la actualidad, el *rol de los emprendedores*, a los que consideraba un tipo particular de individuos, regidos por un “espíritu emprendedor”. Los diferenciaba, drásticamente, de los gerentes o administradores, hoy más realzados. Por la positiva, veía que su función era la de reformar o revolucionar las formas de producir, mediante invenciones o, más en general, mediante posibilidades tecnológicas aún no probadas para producir una mercancía nueva o una ya conocida en nuevas formas, por ejemplo, abriendo una nueva

---

<sup>5</sup> Quienes deseen profundizar en los detalles del pensamiento de Marshall al respecto, pueden consultar su libro *Industrial Trade* (1919), cuyo link puede encontrarse en la sección 5. Bibliografía.

<sup>6</sup> Ciertamente, el análisis de la organización industrial que hacía Marshall era mucho menos sofisticado que el que hicieron Tirole o Williamson un siglo después

fuentes de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado o reorganizando la empresa, etcétera.

El empresario *schumpeteriano* no armoniza bien con la racionalidad económica capitalista tal como la conceptualizaba, por ejemplo, Max Weber. Sin embargo, Schumpeter veía que este empresario innovador es la fuerza motriz del surgimiento de la "civilización capitalista". Quizá por esto, el autor era pesimista acerca del futuro del capitalismo, y pensaba que "el romanticismo de las antiguas aventuras comerciales está rápidamente desapareciendo [...] Así, el progreso económico se hace despersonalizado y automatizado. La acción de los individuos tiende a ser remplazada por el trabajo de comités y departamentos" (*Capitalismo, socialismo y democracia*, 1942). En otras palabras, allí donde muchos autores ven una fortaleza de las organizaciones capitalistas modernas, Schumpeter veía una debilidad porque se iba perdiendo el espíritu innovador del empresario, que se reemplazaba por las grandes empresas organizadas que, hoy lo sabemos, en muchos casos han resultado muy innovadoras. En este último punto fallaron las predicciones de Schumpeter.

#### *1.1.3.2. Ronald Coase (1910-2013, Premio Nobel, 1991): costos de transacción y por qué existen las empresas*

Se lo considera, con bastante razón, como el primer economista que explicó el porqué de la existencia de las empresas (o "firmas", nombre dejado de lado, no casualmente). En su trabajo seminal, escrito a los 27 años, "The Nature of the Firm" (1937), Coase se pregunta si, dado que la producción podría realizarse sin empresas ni organizaciones, por ejemplo, con trabajadores independientes, ¿bajo qué condiciones deberíamos esperar la aparición de las empresas?

La respuesta central de Coase reside en los costos de transacción, variable clave de su pensamiento. Argumenta que, en muchas y variadas circunstancias, tales costos son menores si la empresa contrata empleados para realizar tareas, que si contrata cada tarea en el mercado. Hoy parece obvio, pero no era así hace más de 80 años: predominaba la idea de que el mercado era lo más eficiente. Coase mostró que, a veces, el costo de obtener un bien o servicio en el mercado superaba el precio del bien en cuestión. Lo propio hizo luego O. Williamson, quien vio que existían mercados y jerarquías como mecanismos alternativos de coordinación para las transacciones económicas. Sin embargo, también destacó que podía haber rendimientos decrecientes con el tamaño y, por ello, las empresas no podían crecer "hasta el infinito".

#### *1.1.3.3. Herbert Simon (1916-2001, Premio Nobel 1978: la racionalidad acotada y sus consecuencias.*

La economía es para Simon un modo de comprender los aspectos centrales del comportamiento y el conocimiento humanos<sup>7</sup>. Propuso el famoso concepto de "racionalidad atada o limitada" (*bounded rationality*) -en oposición al concepto clásico y neoclásico del hombre como totalmente racional. Tal racionalidad da lugar a un comportamiento "satisfactor" y no "maximizador"<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver, por ejemplo, B. Schwartz et al. (2002) y Augier y March 2004. Simon es quizás el primer economista que procura integrar el análisis económico con aspectos psicológicos y sociológicos en el análisis de empresas y organizaciones.

<sup>8</sup> En otro orden, de gran actualidad, Simon es uno de los creadores de programas en inteligencia artificial con vínculos a la teoría de las decisiones racionales y el comportamiento administrativo de las empresas. También contribuyó a la teoría de los juegos y a la racionalidad colectiva.

Simon se concentró en tratar de dilucidar el núcleo de la economía. Así llegó a definirla como ciencia de la elección y a concentrarse en el estudio del proceso mental de la toma de decisiones. En ese empeño, criticó la hipótesis básica de la economía neoclásica de que los “agentes” buscan maximizar los resultados de sus comportamientos. En la práctica ningún ser humano está continuamente buscando la solución óptima, sobre todo porque el costo de hacerlo es inmenso y porque la incertidumbre sobre el futuro lo impediría. Esta “racionalidad (¿voluntariamente?) acotada” estimuló luego muchos estudios sobre el comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad.

#### 1.1.3.4. Alfred Chandler (1918-2007): *la mano invisible vs. la visible o la revolución empresarial en los EEUU.*

El título de su obra principal – *La mano visible: la revolución empresarial en los negocios estadounidenses (1977)* – es bien claro respecto de su principal aporte: evidenciar el profundo cambio estructural que se estaba dando en el modo de gestionar las empresas, principalmente en las estadounidenses<sup>9</sup>. Junto a Williamson y a otros autores de menor fama, Chandler fue uno de los constructores e historiadores del creciente rol de las empresas como organizaciones. Opuesto a las teorías más simples de cómo funciona el capitalismo, Chandler sostuvo que, dada la creciente intensidad de capital, sobre todo en la producción de las nuevas energías, tareas como la administración y su coordinación, iban reemplazando a la “mano invisible” del mercado. Chandler no decía esto al pasar y no sólo es el título de su principal obra, sino que polemiza abiertamente con Adam Smith, sobre todo en la extensa introducción, que lleva el mismo nombre de su libro, *La mano visible*.

#### 1.1.3.5. Richard Cyert (1921-98) y James March (1928-2018)<sup>10</sup>: *la empresa como coalición de grupos en conflicto y la separación de la propiedad y la administración.*

En su libro *A behavioral theory of the firm* (1963) los autores cuestionan dos supuestos tradicionales: el conocimiento perfecto y la maximización de los beneficios. Usando el modelo conductista, y basándose en parte en Simon, analizan firmas o corporaciones contemporáneas en las que la propiedad está separada de la administración (M). Sostienen que las firmas pequeñas pueden operar guiadas por un empresario, pero las corporaciones mayores son coaliciones de individuos o grupos en conflicto e incluyen, entre otros, a la gerencia, los managers, los accionistas, los trabajadores y los proveedores (concepto precursor del de *stakeholders*, aunque sólo referido a puertas adentro de las firmas).

Otro aporte de interés de estos autores es subrayar que, para satisfacer a los distintos grupos, es necesario pagarles más de lo que sería necesario para lograr un trabajo eficiente de la organización, y llaman *organizational slack* a la diferencia entre los pagos reales y los que serían suficientes en un equilibrio tradicional<sup>11</sup>. C y M consideran que esta diferencia juega un rol estabilizador y adaptativo.

#### 1.1.3.6. George Stigler (1911-1991, Premio Nobel 1982): *teoría de la regulación, “captura de agencia” y economía de la información.*

---

<sup>9</sup> Este libro de Chandler fue la culminación de una obra, iniciada en 1959 con el trabajo "The beginnings of 'big business' in American industry. El título pone en evidencia la visión histórica del autor sobre el mundo de los negocios y su evolución posterior, poco frecuente entre los estudiosos de este tema reseñados aquí, salvo en el caso de Schumpeter.

<sup>10</sup> James March era científico político.

<sup>11</sup> Aunque este *organizational slack* podría usarse como fundamento de la participación en los resultados o utilidades de las empresas, no los hemos encontrado en la literatura respectiva (ver sección 2.2).

Los principales aportes de Stigler fueron dos, a saber, la *teoría de la regulación* que, incluyendo la “captura de agencia”, sostiene que los grupos de interés usan los poderes regulatorios y coercitivos del gobierno para dar forma a legislaciones que los favorecen o para suavizar el control. El segundo fue la *economía de la información*, destacando que, en muchas relaciones económicas, la información es asimétrica. Él daba por supuesto todos los académicos sabían que la información era muy valiosa y daba poder, pero en contraste, ocupaba un lugar despreciable en la ciencia económica.

*1.1.3.7. Kenneth Arrow (1921-2017, Premio Nobel 1972): aprender haciendo y sus consecuencias.*

El principal, y muy importante, aporte de Arrow a los temas que nos ocupan<sup>12</sup> fue desarrollar el concepto de aprender haciendo (*learning by doing*). Agregó así a las empresas una función adicional *de facto* y un producto no previsto: el generar capital humano. El “aprender haciendo” de Arrow –similar al anticipado, pero no desarrollado, por Adam Smith, y también por Dewey para la educación- sostiene que la productividad se logra (en buena medida) en la práctica y en la búsqueda de la perfección, muy frecuentemente con innovaciones menores acumuladas.

*1.1.3.8. Harvey Leibenstein (1922-1994): la eficiencia X (desconocida).*

El aporte principal a la fama de este autor es haber sostenido la existencia de una “eficiencia X”, un factor inexplicado al tratar de identificar las causas de la productividad de una empresa. Una forma de verlo es que Leibenstein se anticipó al “misterio de la ecuación del crecimiento”, a saber, el llamado “residuo” que no logra explicarse, erigiéndose así la eficiencia X como posible explicación micro de un misterio macro<sup>13</sup> Sus obras más conocidas son de 1966 y 1978, ambas dedicadas a la “eficiencia X”. Se trata de un *catch-all term* que parte de la hipótesis de que la eficiencia técnica no se logra nunca en la realidad, debido a muchos factores, como fricciones institucionales, mercados faltantes o falta de información. Si bien no logró explicitar qué era la “eficiencia X”, contribuyó, aunque menos que Simon, Cyert y March, a la economía del comportamiento (*behavioral economics*)<sup>14</sup>. Tres factores potencialmente explicativos de la dificultad conceptual de la eficiencia real son los contratos laborales incompletos, la función de producción indeterminada e insumos que no se consiguen. Es significativo que Leibenstein cierre su libro cuestionando a los economistas por ser mayoría los que no tratan el *comportamiento organizacional*.

*1.1.3.9. Oliver Williamson (1932-2020, Premio Nobel 2009): mercados, jerarquías, empresas y la toma de decisiones.*

Se formó nada menos que con Coase-en quien se basa primordialmente- con Simon y con Cyert. Williamson comparó todo lo posible las diferencias en la toma de decisiones dentro o fuera de las empresas, enfatizando los distintos roles de los mercados y de las jerarquías, dos modos de organización social bastante diferentes. Aplicó esto al estudio de las desventajas y ventajas de la integración vertical. Para ello subraya que la empresa tiene un rol basado en la eficiencia, pero también tareas de coordinación, por ejemplo,

---

<sup>12</sup> Para la teoría económica, Arrow hizo otros aportes muy relevantes, como el llamado teorema de la imposibilidad, los modelos de equilibrio general, la economía del bienestar, el crecimiento endógeno y la economía de la información.

<sup>13</sup> Análogamente, en J. J. Llach et al. (2020) se describe la hipótesis de las variables intangibles como explicación micro agregada de dicho residuo.

<sup>14</sup> La *behavioral economics* o economía del comportamiento estudia los efectos de factores psicológicos, cognitivos, emocionales, culturales y sociales sobre decisiones de individuos e instituciones y cómo esas decisiones se diferencian de las que ocurrirían según la economía clásica.

entre sus proveedores. El autor subraya que ambas funciones –eficiencia y coordinación- no necesariamente están en conflicto, pero sí difieren claramente. Algunos consideran que su obra pertenece en gran medida a lo que podría llamarse economía de la gobernanza, aunque Williamson la limitó a la gobernanza privada. Otros prefieren ubicarlo en la economía institucional<sup>15</sup>.

Su marcado interés en los costos de transacción llevó a Williamson a distinguir entre negociaciones repetidas, pero caso a caso y, por otro lado, relaciones específicas a un determinado contrato. La visión de la firma como conjunto de contratos incompletos se basa, en parte, en trabajos propios y de Coase.

*1.1.3.10. Elinor Ostrom (1933-2012, Premio Nobel 2009): decisiones en contextos diferentes: el caso de los commons o recursos compartidos en una comunidad.*

Ostrom fue premiada con el Nobel, por sus contribuciones al análisis de la gobernanza económica, en particular de los *commons* (tierras o recursos que son propiedad de una comunidad o que afectan a toda ella). Se interesó mucho en la relación de las comunidades con el medio ambiente, y por ello cuestionó la hipótesis de la tragedia de los *commons*, (Hardin, 1968), dedicando buena parte de su carrera a demostrar cómo ellos podían gobernarse sin agotar o dañar los recursos en común. Ese fue su principal y no menor aporte, plasmado en el libro *Governing the Commons. Evolution of Institutions for Collective Action* (1990), que marcó toda su carrera. El aporte de Ostrom para nuestro estudio es el destacar la importancia de la gobernanza o gobernabilidad en las organizaciones, sean sus fines económicos o no.

*1.1.3.11. George Akerlof (1940-, Premio Nobel 2001): economía de la información, las identidades y los saqueos de la propia empresa*

Las razones de la fama y el Nobel de Akerlof coinciden en parte con las de Stigler, dado que sus primeros aportes fueron en la economía de información (su famoso trabajo sobre los *lemons* o autos usados). Luego, junto a Rachel Kranton desarrolló “la economía de la identidad”, sosteniendo que los individuos, no sólo tiene preferencias por bienes o servicios, sino también por normas respecto a cómo los demás deben comportarse, normas que definen las identidades individuales.

Quizás lo más relevante para nuestro estudio de este autor, es su desarrollo de una teoría del saqueo (*looting*) de la propia empresa, sosteniendo que, en ciertas condiciones, los propietarios de corporaciones podrían encontrar que les es más rentable extraer el “botín” que tratar de lograr que la empresa crezca y prospere. Estos comportamientos serían más probables con contabilidad mañosa, regulaciones débiles, escasas penas o deuda garantizada por el gobierno.

*1.1.3.12. Richard Thaler (1945-, Premio Nobel 2017): economía del comportamiento, conductas a-rationales imposibles de predefinir y el rol impredecible de la negociación.*

Thaler es un teórico de la economía del comportamiento (*behavioral economics*) que colaboró con Kahneman, contribuyendo al desarrollo de este nuevo campo. Uno de sus temas recurrentes es que los enfoques basados en el mercado son incompletos porque la economía convencional supone que la gente es racional o súper-racional y a-emocional, que puede calcular como una computadora y no tener problemas de autocontrol. Son afirmaciones con las que difícilmente puede disentirse. Pero, dada la gran complejidad para conceptualizarlas con precisión y, más aun, para modelizarlas y calcularlas, en la práctica se sigue usando la economía convencional, o bien modelos

---

<sup>15</sup> Llamarla “economía de la gobernanza” sería erróneo, porque Williamson no investigó sistemáticamente la gobernanza de los estados en general, ni en sus aspectos económicos en particular.

esencialmente indeterminados como el de *stakeholders* que deja que la solución surja de la negociación y no de una fórmula predeterminada.

1.1.3.13. *Jean Tirole (1953-, Premio Nobel 2014): organización industrial, comportamiento estratégico de las empresas y el rol de los órganos de control de la competencia.*

Tirole ha dedicado la mayor parte de su carrera a la Teoría de la Organización Industrial (y así se llama su obra liminar (1986)). La organización industrial es la rama de la economía dedicada al comportamiento estratégico de las empresas, las regulaciones, la política anti-trust y la competencia en los mercados. Dicho comportamiento estratégico de las empresas puede ser clave para el proyecto PI. Además, estudió con mayor detalle el caso de los oligopolios, una caracterización del mercado que tiende a ser la predominante, al menos en el mundo capitalista.

1.1.3.14. *Jonathan Haskel (1963) y Stian Westlake (xx-): rol creciente y crucial de los intangibles y la inversión en ellos.*

Los autores sostienen que “la creciente importancia de la inversión en intangibles puede tener un rol de relevancia en los preocupantes problemas actuales de estancamiento secular y en la caída de la inversión y la productividad observados recientemente en las principales economías”.

Aunque importante y probablemente decisivo, la administración (M) es sólo uno de los componentes del capital intangible relevante para el desempeño de las empresas, y también para la productividad y la inclusión macros. Se lo destaca por ser el más susceptible de medición.

El de los intangibles es un campo muy abierto y todavía con muchos interrogantes, tanto conceptuales, tales como ¿qué puede considerarse capital intangible?, como de medición. Sus aspectos poco conocidos son realmente muchos, incluyendo desde el software -en primer lugar, por su creciente importancia- hasta los contactos con proveedores y clientes, la capacitación del personal, incluso el directivo, y el *know how* organizacional propio de cada empresa. La dificultad de medición de los intangible influye mucho en el escaso conocimiento de los mismos. El rol de la administración (M) es más crucial aun en una economía sesgada hacia los intangibles, como la actual (Brynjolfsson et al., 2018).

1.1.3.15. *Nicholas Bloom (1973-)<sup>16</sup>: la determinante calidad de la administración (CGE), su medición y evidencias de grandes oportunidades de mejora.*

El aporte de Bloom y sus colaboradores desde 2007 se basa en estudios empíricos de la calidad de la administración (CGE), con muy pocos antecedentes en la literatura<sup>17</sup>. Encuentran asociaciones entre dicha calidad y la productividad, el crecimiento económico, la inversión y las exportaciones, tanto en el nivel micro como en el macro. Hasta la aparición de estos autores y de sus trabajos, la mayoría de los economistas consideraba que lo que ocurría dentro de las empresas – la “caja negra”- no era muy relevante para el análisis económico.

La síntesis de los hallazgos de Bloom y sus colaboradores puede sintetizarse en las diez frases siguientes. 1) Las firmas mejor administradas tienden a ser más productivas, sobreviven, crecen más y son de mayor tamaño. 2) Más de la mitad de las diferencias internacionales en la CGE se explican por la incidencia de empresas mal administradas. 3) Las firmas y los países se especializan en distintos perfiles de la CGE. 4) La competencia

---

<sup>16</sup> Varios de los trabajos de Bloom y su grupo se citan en la bibliografía.

<sup>17</sup> Ver J. J. Llach et al. (2020)

impulsa la calidad de las prácticas de gestión, en parte por “selección natural”. 5) Generalmente, las empresas multinacionales están mejor administradas y trasladan en parte su estilo de administración a los países en los que operan. 6) Las empresas que exportan y no producen en el exterior están mejor administradas que las que no exportan, aunque peor administradas que las multinacionales. 7 y 8) Las empresas familiares que tienen a cargo a un miembro de la familia, y también las estatales están peor administradas. 9) Las firmas con mayor nivel de capital humano están mucho mejor administradas. 10) Comparando países, menores regulaciones del mercado de trabajo se asocian a un mejor nivel de CGE.

## 1.2. Científicos de la empresa y de otras ciencias humanas

### 1.2.1. Daniel Kahneman (psicólogo, 1934-, Premio Nobel 2002): crítica del supuesto de la racionalidad humana y economía del comportamiento (*behavioral economics*)

En línea análoga a la de Simon y otros autores citados, pero bastante más empírica, Kahneman desafió el supuesto de la racionalidad humana de la teoría económica. En tal empeño hizo contribuciones destacadas a la *behavioral economics*, en especial a la psicología del juicio y de la toma de decisiones, con frecuencia en sociedad con Amos Tversky y luego con Richard Thaler, autor del artículo "Toward a Positive Theory of Consumer Choice" (1980) al que Kahneman consideraba el texto fundador de la *behavioral economics*.

Un concepto central del análisis de DK fue la **psicología hedónica**, que es el estudio de qué hace a las experiencias de vida placenteras o no placenteras, por ejemplo. Se vincula así a los sentimientos de dolor y placer, interés y aburrimiento, alegría y tristeza y satisfacción o insatisfacción, así como a sus factores causales. Se trata de un distanciamiento relevante del concepto de *homo economicus* smithiano.

## 1.3. Los stakeholders (SH) y la empresa como organización compleja

### 1.3.1. McKinsey (2021 a y b): el stakeholder capitalism (SC).

El rasgo central del SC<sup>18</sup>, que se está extendiendo al mundo empresario global, es que los líderes del negocio definen su misión como “crear valor a largo plazo, no solo para los accionistas sino también para los consumidores, proveedores, empleados, comunidades y otros”. Por supuesto, los beneficios y los retornos importan, más aun, son esenciales, pero el SC define “el valor” en términos más amplios.

Un estudio longitudinal de McKinsey (2001-2015), de 615 compañías grandes y cotizantes en los EEUU, encontró que aquellas con visión de largo plazo, esencial para el SC, superaban a las demás en ingresos, beneficios, inversión y crecimiento del empleo (V. McKinsey, 2021). El SC no es, pues, una “obra de caridad” sino un punto de coincidencia entre los intereses de la empresa y los de diversos grupos vinculados a ella, según puede verse en la siguiente “hoja de ruta”.

#### 1. ¿Quiénes son los stakeholders? (SH)

1.1. Dentro de la compañía: empleados, ejecutivos, directorio, accionistas.

1.2. Fuera de la compañía, pero en relación directa: clientes, proveedores, inversores no accionistas (bancos, por ejemplo).

---

<sup>18</sup> Ver McKinsey (2021 b), C. Bradley et al. (2020) y M. Johnstone et al. (2020).

1.3. Fuera de la compañía, pero cruciales en sus operaciones: gobiernos, comunidades y el medio ambiente.

Por cierto, la clasificación no es en blanco o negro y puede haber combinaciones.

2. *Comprender las necesidades de los SH y construir confianza con y entre ellos*

2.1. Hay una presión, quizás creciente, por escuchar a los SH<sup>19</sup>.

3. *Definir y medir caminos útiles para los SH*

3.1. Determinar qué beneficios mensurables pueden lograrse para los distintos SH que sean, además, compatibles con el resultado final buscado por la compañía.

3.2. Atender a los SH puede ser una ventaja competitiva. Un ejemplo de actualidad es que las empresas que no despidieron empleados en la recesión COVID están teniendo ciertas ventajas en la recuperación, sobre todo en la contratación de personal.

4. *Definir y ejecutar una estrategia del SC*

4.1. Para lograr un plan conviene empezar por estos tres atributos: a) que las ideas se alineen con fortalezas de la compañía, b) que se dirijan a SH específicos, c) que se adecuen a los intereses de los SH en el largo plazo.

5. *Construir un modelo operativo que sostenga la creación de valor a largo plazo para todos los SH*

5.1. Una creación de valor sostenible requiere: *accountability*<sup>20</sup>, comunicación y actualización. Se trata de un proceso, no de un resultado y, por ello, se recomienda que para enraizar el SC hay que pensar en años, no en meses.

6. *La cultura puede ser la última ventaja competitiva de una empresa*, en un mundo en que los modelos pueden ser replicados. Esta cultura puede hacer la diferencia entre proceder lo suficientemente bien y hacerlo realmente bien o muy bien.

7. *Desafíos contemporáneos para el SC*, tales como el realizar la productividad inclusiva (PI)<sup>21</sup>. Sin embargo, es bien sabido que las empresas incorporan personas que, ya desde el seno materno, han tenido un determinado patrimonio genético, estímulos y aprendizajes muy diversos, y su variable calidad determinará en buena medida el capital humano con que llegarán a la empresa, por ejemplo, en salud (incluyendo el citado patrimonio) y en educación.

**8. Los distintos momentos de la inclusión, que deben tenerse en cuenta para desarrollar el SC<sup>22</sup>.** Como cierre de esta sección es conveniente identificar los distintos momentos de inclusión o exclusión de una persona que, en su mayoría, culminan en la incorporación al mercado de trabajo.

8.1. *El seno materno*, en el que se reciben el patrimonio genético<sup>23</sup> y las primeras estimulaciones.

8.2. *La crianza previa a la escolaridad*, con relevancia de la alimentación y estimulaciones decisivas y que dependen crucialmente de los recursos humanos y materiales del hogar.

---

<sup>19</sup> Un ejemplo ilustrativo es el de la empresa japonesa OMRON, que alienta a los empleados a compartir y desarrollar ideas para resolver desafíos sociales, no necesariamente de la empresa.

<sup>20</sup> Hay que lamentar que *accountability* no tenga todavía una traducción precisa en español. "Aproximadamente" significa, al mismo tiempo, transparencia, rendición de cuentas y previsibilidad.

<sup>21</sup> Los dos sustantivos de la PI deben y pueden desarrollarse conjuntamente. No se trata de que la inclusión sea un "premio consuelo" o una "beneficencia" sino que el aumento de la productividad posibilite mayor inclusión, y viceversa.

<sup>22</sup> El punto 8 es fruto de la carrera del autor en investigación, docencia y función pública en educación, iniciada en la docencia en 1965, en la investigación en 1988 y en la función pública en 1999 y 2000.

<sup>23</sup> Ver, por ejemplo D. Barth et al. (2020).

8.3. *La escolarización y el hogar en la niñez y la adolescencia*, donde suele destacarse la asimilación de habilidades cognitivas, pero recientemente se ha recordado el rol crucial de las habilidades no cognitivas, generalmente con enseñanzas y aprendizajes menos sistemáticos y en los que son decisivos los pares. Para la adquisición de ambas habilidades surge, decisiva, la duración y la calidad de la escolarización. Es muy frecuente que haya grandes diferencias, principalmente entre sectores sociales, en la calidad de los docentes y de las escuelas, en los años de estudio y en los niveles cursados y, a igualdad de otros factores, todo ello ocasiona diferencias en el acervo de capital humano de las personas. Un componente esencial es qué lugar y calidad tuvo en la escolarización la formación para el trabajo<sup>24</sup>.

8.4. *El desarrollo en el ámbito laboral*. Pese a depender en buena medida de las tres etapas anteriores, no estamos en presencia de un modelo tan determinista y, desde el punto de vista de la carrera laboral, es importante el aprendizaje-en-el-trabajo, como señaló hace casi sesenta años K. Arrow (1962), con su *learning by doing*<sup>25</sup>. También es importante diferenciar los contextos nacionales y su influencia en las empresas como organizaciones. Por ejemplo, refiriéndose a su experiencia en los EEUU, G. Goldberg (2021) dice que “acá un empleado se ve a sí mismo como parte fundamental del equipo de la empresa y la empresa ve al empleado como uno de sus principales activos y diferenciales”<sup>26</sup>. Esta es una expresión concreta del SC y, al mismo tiempo, de la productividad inclusiva (PI) vs. la no (tan) inclusiva.

En fin, desde el punto de vista de la PI, también hay que destacar que, lejos de la “mano invisible” de A. Smith, ella se va construyendo de dos modos, al menos, y con múltiples interacciones. Uno es el mencionado en el punto 8 y se trata de los millones de horas de mujeres y, menos, de varones en los hogares dedicándose a la formación de los hijos, que continúan en los centros de enseñanza y de las que surge el capital humano básico de los trabajadores, gerentes y empresarios. El segundo, no menor, es el creciente rol regulatorio y proveedor del Estado, por ejemplo, en el derecho laboral, la educación, la salud y la seguridad social, realizado en pos de reducir la pobreza, y también la desigualdad. Lamentablemente, en el caso de la Argentina, y en los tres niveles de gobierno, son muy escasas las rendiciones de cuentas y las evaluaciones de resultados de las políticas públicas

Distintos países han elegido caminos muy diferentes en cuanto a los roles de las familias u hogares, del Estado, luego llamado “de Bienestar”, y del mutualismo. Tal división del trabajo difiere hoy en gran medida según países y regiones<sup>27</sup>. Sigue pendiente la pregunta acerca del óptimo de intervención de la sociedad civil y del Estado en la inclusión y también en la productividad, es decir, en la productividad inclusiva. Es probable que la pandemia y la post-pandemia acarreen novedades en la respuesta a tal pregunta. En mi opinión personal es que no serán tantas ni tan pocas.

---

<sup>24</sup> En J. J. Llach y M. Grotz (2021) se subrayan las falencias de esa formación, pese a ser una de las tres finalidades de la educación secundaria, según el artículo 30 de la ley de educación nacional.

<sup>25</sup> K. Arrow destacó el aporte del aprendizaje a la producción, pero también vale para la formación.

<sup>26</sup> La comparación de Goldberg se refiere a la Argentina. En este contexto, es relevante definir con precisión el significado de “lealtad de los empleados”, por ejemplo, cuáles son sus límites, o si da espacio para tareas extra-empresa en el horario de trabajo (P. Michelman (2007) y Walker Information (2003).

<sup>27</sup> Es frecuente fechar el inicio del Estado de Bienestar en Otto von Bismarck, primer ministro de Prusia (luego, de Alemania) desde 1861. Pero hay antecedentes remotos (China, siglo XI, dinastía Song), otros más cercanos (leyes de pobres, Inglaterra, 1601) y otros más recientes (leyes de pobres, Suecia, 1847). También hubo iniciativas no estatales, como el mutualismo, que floreció simultáneamente.

## 1.4. Emprendedores y unicornios

¿Qué tiene de particular el surgimiento reciente de los emprendedores y los unicornios? ¿Se diferencia de la predicción de Schumpeter tratada en 1.1.3? El mismo autor también dijo que el empresario innovador es la fuerza motriz de la “civilización capitalista” y, por ello, lamentaba verla declinar y ser reemplazada por las grandes empresas. Quizás, viendo el Silicon Valley pensaría “yo tenía razón”, pese a que él creía inevitable la declinación del empresario innovador, y por ello, también del capitalismo.

La bibliografía sobre el auge de los unicornios no es terminante al respecto, pero creemos que su proliferación se debe a dos factores. Uno es la gran cantidad de capital que hay en el mundo<sup>28</sup>. Por dar un número, la deuda total, pública y privada está ya por encima del 350% del PIB global<sup>29 30</sup>.

En segundo lugar, estamos transitando lo que da en llamarse cuarta revolución industrial (Schwab, 2016; Calveira y Fracchia, 2020) que promete tener un impacto aun mayor que las revoluciones del transporte y de las comunicaciones desde mediados del siglo XXI. No se trata solamente de las nuevas tecnologías digitales y sus múltiples aplicaciones<sup>31</sup>, sino también de las que habrá que desarrollar para la protección del medio ambiente, en su mayoría aun en ciernes. A lo dicho se agregarán cambios en el trabajo y en su organización (en el hogar vs. a distancia, el más conocido) que demandarán nuevas innovaciones, entre otras, en los estilos de vida y los consumos.

## 2. La Calidad de Gestión Empresarial (CGE) como factor de la Productividad inclusiva (PI)

En esta sección procuramos responder a las cuatro preguntas que siguen.

- \* ¿Existe una correlación directa entre la calidad de la gestión empresarial y el aumento de productividad? ¿Puede medirse?
- \* ¿Cuáles son los factores limitantes y aquellos que favorecen el incremento de productividad, tanto inherentes a la calidad de la gestión empresarial como referidos al país en cuestión?
- \* ¿Puede al aumento de productividad derivado de la mejora de gestión empresarial generar empleo sostenible?
- \* ¿Cómo está la CGE en Argentina?

---

<sup>28</sup> Según CBInsights, en junio de 2021 los unicornios que no cotizaban en bolsa eran 728, con un valor estimado de 2 billones de dólares, estimándose serían 1000 a fines de 2021 (<https://www.memo.com.ar/economia/ranking-global-unicornios-cbinsights/>). Entre los 12 unicornios con mayor valuación, 7 eran de EEUU, 2 de China y 1 cada uno de Suecia, Brasil e Israel.

No se encontró el ranking por países de todos los unicornios, sean privados o públicos (o sea, cotizantes en bolsa). La Argentina tiene 11 unicornios, sumando privados y públicos y debe estar alrededor del décimo lugar.

<sup>29</sup> En Zafar (2010) se analiza una de las claves del resurgimiento emprendedor: el financiamiento. Y en Baso et al. (2008) (Oxford Handbook of Entrepreneurship) hay una reseña del desarrollo del “emprendedorismo” (palabra sin traducción precisa en español) en sus diversas facetas.

<sup>30</sup> Para ver los factores tecnológicos del surgimiento de los unicornios en el caso de la Argentina, son interesantes “Por qué la Argentina tiene tantos unicornios” (<https://www.americaeconomia.com/por-que-argentina-tiene-tantos-unicornios>) y también cómo empezaron cada uno de los 11 que existen ahora: <https://www.infotechnology.com/negocios/de-cero-a-us-1000-millones-quienes-son-y-como-lograron-sus-casos-de-exito-los-8-unicornios-argentinos/>.

<sup>31</sup> En el orden de 75% de los unicornios se focalizan en dichas tecnologías.

Partiendo de una experiencia profesional personal, en la que tuve la responsabilidad de implementar un proceso de mejora de la productividad para una misma empresa en diferentes países y en diferentes funciones de la compañía (Six Sigma en Europa, el Pacífico y África)<sup>32</sup>, experimenté que los logros y la velocidad de avance de los proyectos variaban significativamente dependiendo del liderazgo de la empresa en cada subsidiaria.

La selección interna de los equipos y de los responsables de seleccionar e implementar los procesos, los programas de capacitación y entrenamiento, la selección de proyectos a implementar y las herramientas a utilizar fueron las mismas en todos los países estudiados.

El proceso común de implementación de los proyectos de mejora de productividad estaba muy bien estructurado en etapas y en tiempos como para avanzar a ritmos relativamente similares en todas las geografías. Sin embargo, hubo variaciones notables en dicho proceso entre subsidiarias de la misma compañía, según el país en que se realizaran.

Una serie de variables fueron la causa de las diferencias en avance y concreción de los proyectos, pero la calidad de la gestión en cada subsidiaria resultó uno de los factores evidentes.

Las diferencias observadas se debían al liderazgo y al compromiso, a la gestión de personas y a la delegación y el seguimiento. También, en cuanto a lo relativo al entorno de negocios de cada país, las variaciones en el avance dependieron de la burocracia del estado, la complejidad y transparencia en los procesos, el exceso de regulaciones y la legislación ambigua, entre otros.

Esas observaciones personales empíricas encontraron sustento en trabajos de diferentes investigadores, lo que llevo a compilar información académica a partir de las tres premisas siguientes.

- a) *La CGE tiene correlación directa con la productividad de la empresa.*
- b) *La CGE está condicionada por la cultura de negocios de la empresa y el país.*
- c) *Al mejorar la CGE aumenta la productividad de la empresa y, en consecuencia, crecen el empleo sustentable y la economía del país.*

Partiendo de estas tres premisas, una serie de trabajos de investigación sobre el papel de la calidad de las prácticas de gestión (*quality of management*, en adelante calidad de la “administración” o de la “gestión”, abreviada como CGE) como un factor importante en la productividad de las empresas han sido llevados a cabo en estudios que abarcan una variedad de países y sectores<sup>33</sup> y midieron la correlación entre la calidad de la gestión empresarial y la mejora de la productividad.

### *2.1. Factores que promueven el aumento de la productividad*

Entre los diversos componentes de la CGE, los más importantes que impactan significativamente en la productividad son el liderazgo, la gestión de personas y la

---

<sup>32</sup> Six Sigma fue una iniciativa de mejora de calidad y productividad desarrollada por distintas empresas de los EEUU, en su mayoría multinacionales, a partir de fines a la década del ochenta del siglo XX. Es un proceso muy intenso y controlado al comienzo, luego se supone que la metodología se incorpora al DNA de las organizaciones y se opera con prácticamente cero defectos o sea minimizando errores en procesos y proyectos.

<sup>33</sup> Por ejemplo, Bloom et al. (2006, 2010a, 2013 y 2016b), Saraph et al. (1989), House et al. (2004), Cotte (2020), Grayson (2016), y otros.

práctica de evaluación comparativa de la competencia (Benchmarking), además de otros factores como la atención al cliente, la gestión de procesos, la toma de decisiones basada en evidencias y la gestión de relaciones (Saraph et al., 1989).

*Los líderes* empresariales actúan como el principal impulsor de la implementación de procesos de calidad creando valores, objetivos y sistemas para satisfacer las expectativas de los clientes y mejorar el rendimiento de una organización (Ahire et al., 1996). Son responsables de crear una cultura de mejora continua donde los principios, normas, reglas y valores son ampliamente aceptados como "la forma en que hacemos las cosas aquí" transformándose en la base para la gestión de la calidad.

¿Qué sabemos de *la gestión de personas*? Una de las posibles causas de diferencias de productividad se asocia a la adopción de tecnologías, las llamadas "duras", como por ejemplo la adopción de tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, las empresas pueden adoptar las últimas tecnologías, pero el costo y esfuerzo sólo se amortizará si los empleados reciben una formación y una educación adecuadas sobre el concepto de calidad, los principios de prácticas de gestión, las capacidades del equipo y la resolución de problemas (Agus et al, 2000). Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt, (2002) sobre la adopción de tecnologías de información y comunicación han demostrado que el impacto en la productividad es mayor en firmas más descentralizadas y con mejor gestión de personas.

La alta gerencia es clave en la creación de una cultura de mejora continua, eliminando los "defectos" y ayudando a conseguir que las organizaciones trabajen naturalmente para hacer las cosas bien la primera vez, cada vez (Richman y Zachary, 1993). Siendo la calidad de la gestión un acelerador potencial de productividad y crecimiento es importante identificar cuáles son los principales factores que impulsan las diferencias en la calidad de la gestión y cómo medirlos.

## *2.2. Factores que afectan las mejores prácticas de la gestión empresarial*

En un estudio global sobre calidad de la gestión (Bloom et al., 2017) se llegó a las conclusiones que muestran que existen variaciones persistentes en las prácticas de gestión entre empresas y países, y también entre empresas dentro del mismo país que afectan a la productividad, el crecimiento y la innovación.

Se identificaron 5 factores claves asociados con mejores prácticas de gestión.

*1. Mercados con productos competitivos.* Se encontró una correlación directa entre mayores niveles de competencia en el mercado y un mayor nivel de calidad de gestión empresarial. Mercados con mayor número de competidores promovían un incentivo de mejora de las organizaciones a la vez que se producía una reducción de participación de las empresas con gestión de calidad más débil.

*2. Empresas gestionadas profesionalmente* en contraposición a empresas administradas por el gobierno o familiares. Esas últimas, cuando están administradas por la familia propietaria tienen, en promedio, puntuaciones de gestión mucho menores que las empresas familiares administradas externamente.

*3. Apertura comercial y presencia multinacional.* En general, las empresas multinacionales son mejor gestionadas que las locales y tienden a implementar sus mejores prácticas internacionalmente. Análogamente, las empresas locales bien

administradas tienen mejores oportunidades de internacionalizarse (Bloom, Sadun y Van Reenen, 2009)<sup>34</sup>.

4. *Regulaciones laborales y empresariales más ágiles y flexibles*. Las regulaciones que restringen la capacidad de reclutar, pagar, promover incentivar y despedir empleados influye en la CGE<sup>35</sup>. Regulaciones más rígidas se correlacionan negativamente con la CGE.

5. *Empleados con mayor nivel educativo*, ya que tienden a responder mejor a las iniciativas de mejora continua

La variación del PIB per cápita como medida de crecimiento se explica, aproximadamente, en un 50% por el capital invertido y las habilidades laborales resultantes de la inversión en capital humano de los empleados. La otra mitad se origina por diferencias en la productividad total de los factores (PTF), algo así como una "caja negra", ya que generalmente se trata de un "residuo" o conjunto de factores complejos de explicar y medir, aunque últimamente se atribuye, en buena medida, al capital humano y a "los intangibles", (Grotz, 2020 y J. Llach, 2020).

Sin embargo, la Encuesta Mundial de Gestión (World Management Survey, <https://worldmanagementsurvey.org/>), y otros estudios, proporcionaron medidas cuantitativas de gestión en empresas de todo el mundo centradas en tres esferas clave: a) el modo de supervisión de las organizaciones; b) la precisión en el establecimiento y la administración de los objetivos; c) la calidad de los incentivos a los trabajadores.

Al comparar países, los datos sugieren que la CGE puede explicar una parte importante de las grandes diferencias en la productividad total de los factores entre países (TFP). Bloom, Sadun y Van Reenen (2017) estiman que las prácticas de CGE representan, en promedio, una cuarta parte de las diferencias de PTF entre los Estados Unidos y otros países.

Las puntuaciones de gestión más altas están correlacionadas con una mayor productividad, el tamaño de la empresa, la rentabilidad, el crecimiento de ventas, el valor de mercado y la supervivencia. Pero también, dentro de los países, alrededor de un tercio de la brecha entre las empresas de alto rendimiento (las que están en el percentil 90 de la PTF) y las empresas de bajo rendimiento (las que están en el percentil 10 en la PTF) puede estar relacionada con las prácticas de gestión.

Como consecuencia de estos resultados se concluye que son necesarias políticas para abrir y desregular mercados, para proteger la propiedad privada, para aumentar el comercio y la Inversión extranjera directa y aumentar las competencias de la fuerza de trabajo. para ayudar a mejorar las prácticas de gestión y, por lo tanto, la productividad y el crecimiento.

### 2.3. Políticas Públicas

Los responsables de la formulación de políticas deberían centrarse en tres pilares principales:

a) Las políticas públicas deberían evitar barreras arancelarias, regulaciones a la importación y eliminar la protección de empresas ineficientes. En cambio, los gobiernos

---

<sup>34</sup> Burstein y Monge-Naranjo (2009) desarrollaron un modelo que confirma lo dicho.

<sup>35</sup> Existe un índice de rigidez de regulación laboral del Banco Mundial focalizado en la dificultad que las firmas tienen en llevar a cabo lo descrito anteriormente.

deberían promover una competencia vigorosa. Del mismo modo, las regulaciones deben evitar la creación de barreras para la adquisición de competencias

b) Los gobiernos deberían evitar favorecer a empresas familiares con impuestos diferenciales y otras políticas distorsivas, pues las empresas manejadas con control familiar en general no están asociadas al establecimiento de buenas prácticas de gestión y suelen tener menor productividad

c) Fomentar políticas que favorezcan la formación y la capacitación de las empresas deberían estar en el orden del día. La creación de mejores puntos de referencia, agencias de asesoramiento y proyectos demostrativos de una buena gestión especialmente para las empresas más pequeñas, podría ser beneficiosa

¿Pueden la gestión de la calidad y la mejora de la productividad conducir a la creación de empleo sostenible?

Un caso interesante para ejemplificar el impacto de la CGE es un extenso **estudio realizado en 200 grandes, medianas y pequeñas empresas de manufactura en Zambia**. Hacia 2016 las empresas de manufactura de Zambia que habían tenido que hacer frente a las crisis económicas de décadas anteriores, se enfrentaban a otros problemas estructurales tales como escasez de electricidad, aumento de costos de materia prima y otros suministros, volatilidad de tipo de cambio, altas tasas de interés, competencia de productos importados de mejor calidad y más baratos. Muchas empresas manufactureras habían cerrado sus negocios y las que seguían funcionando debían obligadamente buscar formas de innovar y mejorar la calidad para seguir siendo viables.

En el estudio de referencia utilizando una multiplicidad de herramientas estadísticas, se examinaron las relaciones entre las prácticas de gestión de calidad (QM), la productividad y la rentabilidad en la industria manufacturera. Los resultados mostraron que la productividad es el vínculo entre CGE y la rentabilidad. Demostraron la importancia de las prácticas de gestión de la calidad en la mejora de la productividad y la rentabilidad y en el aprovechamiento de la competitividad internacional

Tales resultados generaron la oportunidad de propuestas para un mejor diseño e implementación de la política de empleo sostenible, basado en promover la mejora de la productividad total de los factores.

Con este hallazgo, se recomendó al gobierno diseñar y acelerar una estrategia de creación de empleo anclada -además de otras acciones importantes- en la gestión de la calidad y la mejora de la productividad de los factores en los distintos sectores para garantizar el crecimiento de la productividad del país y así mejorar los niveles de ingresos tanto para los empresarios como para sus empleados.

Las cinco conclusiones del estudio de Zambia con relación a políticas públicas fueron:

1. El estudio encontró que la calidad de la gestión empresarial y la productividad pueden generar creación de empleos sustentables.
2. La adopción e implementación de sistemas de gestión de la calidad y la certificación en una empresa tiene costos asociados que son compensados con crecimiento a mediano y largo plazo. Por ello, en un inicio este costo debería ser compensado (al menos en parte) por apoyo oficial a través de incentivos fiscales apropiados para alentar a las empresas manufactureras a invertir en sistemas de gestión de la calidad
3. Promover la formación básica en gestión de la calidad mejora la productividad. Por ejemplo, mediante la asociación de la industria, el gobierno y la universidad en cursos de formación en gestión de la calidad.

4. Generar un marco institucional adecuado para coordinar la gestión de la calidad y la mejora de la productividad (como, por ejemplo, un Instituto Nacional de Productividad) que proporcione soluciones de vanguardia mediante la investigación y el desarrollo, la gestión de programas, la facilitación, la capacitación y la difusión de conocimientos e información para posicionar estratégicamente a la economía nacional y a la industria manufacturera.

5. A pesar de entornos diferentes, los hallazgos y recomendaciones del estudio de Zambia se pueden aplicar también a diversos países y economías.

### *2.3. La CGE en la Argentina*

La Argentina ha experimentado profundos ciclos recurrentes de crisis económicas a lo largo de varias décadas. Factores tales como el aumento constante de los costos de las materias primas, impuestos regresivos y anti-inversión, volatilidad del tipo de cambio, frecuentes mutaciones en las políticas y regulaciones, pérdida de presencia o presencia irregular en los mercados internacionales y falta de estrategia económica para expandir sectores distintos de la agroindustria tradicional, han derivado en un claro deterioro del entorno empresarial. Muchas empresas han cerrado actividades o se han trasladado fuera del país para buscar formas de seguir siendo viables, impactando gravemente en la sostenibilidad del empleo

El análisis de los resultados de una encuesta amplia (Bloom, 2015) permitió la comparación de la calidad de la CGE de la Argentina con la de otros países<sup>36</sup>. Se midieron las prácticas de gestión en tres áreas clave, a saber. 1) El monitoreo: ¿cuán bien supervisan las empresas lo que sucede dentro de ellas y cuánto utilizan esta información para la mejora continua? 2) Los objetivos: ¿establecen las empresas los objetivos correctos, rastrean los resultados adecuados y toman las medidas apropiadas si las dos son incoherentes entre sí? 3) Los incentivos y la gestión de personas: las empresas ¿promueven y premian a los empleados en función del rendimiento, priorizan la contratación cuidadosa y tratan de mantener a los mejores?

Las conclusiones fueron las siguientes. 1) Como era previsible, las prácticas de gestión argentinas son inferiores a las utilizadas por las empresas de Estados Unidos, Japón y el norte de Europa. En estas regiones, la mayoría de las empresas manufactureras: (i) recopilan y evalúan continuamente datos para mejorar la producción de manera eficiente; (ii) establecen metas más ambiciosas para motivar a sus empleados a sobresalir; (iii) recompensan a los empleados de alto rendimiento con bonos y promociones y (iv) reentrenan o reemplazan empleados con bajo rendimiento. 2) Las prácticas de gestión argentinas son similares a las de empresas de países como Brasil, Chile, China y Colombia. 3) Mejorar las prácticas de gestión ayudará a aumentar las tasas de empleo, productividad y crecimiento de las empresas. También pueden tener menos accidentes y producen menos contaminación. 4) Los instrumentos políticos clave para mejorar las prácticas de gestión son el aumento de la competencia, el aumento de la inversión extranjera directa, la apertura comercial y la mejora de la educación de la fuerza de trabajo.

---

<sup>36</sup> En el marco del *World Management Survey*, 2010 y 2013 se realizaron dos oleadas de encuestas de CGE en 415 empresas manufactureras en Argentina. Estas empresas fueron elegidas aleatoriamente de la población de empresas con 50 a 5.000 empleados y, por lo tanto, son representativas de empresas medianas y grandes. Las prácticas de gestión de estas empresas se comparan con 11.300 empresas medianas y grandes manufactureras en otros 34 países evaluados en 15.000 encuestas en todo el mundo.

La típica firma argentina tiene cierto monitoreo, pero no está rastreando y evaluando rigurosamente todos los datos; tiene algunos objetivos, pero no está estableciendo metas más elevadas en todas las áreas y dimensiones de tiempo; tiene algunos incentivos de desempeño y no es tan contundente como las empresas del norte de Europa, Estados Unidos y Japón en términos de recompensar y promover al personal de altos rendimientos y reentrenar o reemplazar a los de bajo rendimiento

#### *2.4. Una perspectiva hacia los próximos 50 años*

Manyika (2014)<sup>37</sup> analiza el crecimiento económico global desde la década de los 60 del siglo XX hasta el año 2012 y elabora las expectativas de crecimiento para los próximos 50 años en base a dos factores: el aumento del número de trabajadores y la productividad. El análisis de los mismos en ese período, en que el PBI mundial se triplicó, muestra que, más de la mitad del 3.8% crecimiento anual promedio se originó en el aumento de productividad laboral (53%), por sobre el aumento del número de trabajadores (47%). Por su parte, para los próximos 50 años, las Naciones Unidas pronostican un crecimiento anual de personas ocupadas prácticamente sin cambio alguno (0.03%), o sea, 60 veces menor que el promedio en los pasados 50 años, el crecimiento económico devendrá, casi exclusivamente, de un aumento de productividad.

El estudio toma como referencia el país de más alta productividad multisectorial en 1964 y en 2012, y compara posiciones relativas entre países considerando GDP/empleado. La Argentina aparece ubicada muy por debajo en productividad en los 2 periodos: sólo un 40% en 1964 y un 35,5% en 2012. Para el grupo de países como el nuestro, la capacidad de cada uno para alcanzar el nivel de productividad de los países con mejor desempeño del mundo (llamada frontera de la productividad laboral) dependerá según este estudio de las reformas de los encargados de formular políticas y del ingenio de la CGE, cómo avancen en la gestión, las herramientas, la tecnología y la organización de funciones y tareas, en particular en aquellos sectores con grandes diferencias de productividad. En línea con los resultados de los trabajos de investigación citados antes, se mencionan como factores determinantes de eventuales mejoras factores tales como la exposición a la competencia vs la protección de industrias ineficientes, la disminución de los obstáculos al comercio y a la inversión extranjera directa, los programas de educación y capacitación.

En síntesis, "La productividad no lo es todo, pero a la larga es casi todo. La capacidad de un país para mejorar su nivel de vida a lo largo del tiempo depende casi por completo de su capacidad para aumentar su producción por trabajador"<sup>38</sup>.

### **3. Modelos alternativos de organización mirando a la "cuestión social": la cogestión y la participación en las utilidades**

#### *3.1. La cogestión*

---

<sup>37</sup> McKinsey Global Institute (2014) "Una perspectiva de productividad sobre el crecimiento global".

<sup>38</sup> Paul Krugman (1994), *The Age of Diminishing Expectations*.

*Definición.* En el marco del gobierno corporativo, y sobre todo en los países anglosajones, se entiende por co-determinación (cogestión)<sup>39</sup> el derecho de los trabajadores a elegir representantes en el directorio. Se trata de una práctica bastante extendida, desde fines del siglo XIX, en las democracias desarrolladas.

*Antecedentes históricos.* Según algunas fuentes hay casos bastante antiguos, tales como el Acta de la Universidad de Oxford (1854), la más antigua registrada, o la norma del Puerto de Londres (1908). Luego encontramos una ley voluntaria para empresas manufactureras (Massachusetts, 1919) y la norma *Supervisory Board Act* (1922), en Alemania, que ya desde 1918 estaba en los convenios colectivos. En la UE se intentó, sin éxito hasta ahora, aprobar algo similar para todos los países miembros (EurWork, s/f).

*Características.* La mayoría de los países con cogestión tiene un solo nivel de toma de decisiones, aunque no es así en Alemania y Austria. Suele legislarse un tamaño de empresas mínimo para que *deban* gestionar. En Dinamarca es de 20 empleados. En Alemania, para que los trabajadores se acerquen a un tercio de la representación total deben ser empresas con 500 o más y para tener cerca de la mitad, deben tener más de 2000 empleados.

En los países con cogestión, los trabajadores en empresas de mayor (y variable) tamaño, pueden constituir consejos de trabajadores (*work councils*). En las menores, los trabajadores eligen representantes (delegados). Hay diferencias entre países en cuanto a los niveles de la cogestión. Los más típicos son Suecia (un nivel) y Alemania (dos niveles).

¿Por qué existen los sistemas de cogestión? Hay varios intentos de explicarlo. Uno es que su función es reducir el conflicto entre la gerencia y los trabajadores mejorando la comunicación. Otro es que se trata, por ley, de aumentar el poder de negociación de los empleados o de corregir fallas de mercado.

*Impactos.* No hay estudios concluyentes sobre el impacto de la cogestión en los resultados de las empresas; la mayoría de ellos no muestran efectos y, algunos, escasos efectos positivos en los resultados u otras variables de desempeño de las empresas.

### 3.1.1. Alemania

Como se mencionó, la cogestión se estableció luego de la Primera Guerra, pero Hitler la abolió, junto con los sindicatos. Se restableció en 1946 vía convenios colectivos. La ley vigente es de 1976, con reformas posteriores. Hay dos consejos o juntas (*boards*). Uno es el consejo o Junta de Supervisión, que da los lineamientos generales; otro es el consejo o Junta de Administración (M) -similar al *board of directors* de los EEUU- que toma las decisiones en el día a día. Accionistas y trabajadores –que pueden delegar en los sindicatos- eligen a los integrantes del Consejo de Supervisión, máxima autoridad de la compañía. En la Junta de Administración debe haber un trabajador o empleado, usualmente nombrado por la Dirección de RRHH. En la práctica, el manejo de esta Junta queda en manos de los accionistas. Debe subrayarse que en Alemania hay una *marcada cultura de cooperación* que facilita el funcionamiento de la cogestión. Por ello, buena parte de las decisiones se toman por consenso, con los trabajadores examinando cada

---

<sup>39</sup> En el mundo anglosajón, la “co-determinación” incluye distintos modos de participación, principalmente en la gestión. Jäger et al. (2021) matizan planteando como alternativa a la cogestión la participación de los trabajadores en el directorio (board). En Hispanoamérica se usa más el término *cogestión*, aunque puede implicar mayor poder para los trabajadores que la co-determinación.

sugestión de reformas desde una visión inclusiva de largo plazo. La transparencia de información ayuda mucho en tal sentido<sup>40</sup>.

### 3.1.2. Austria

El sistema de cogestión se legalizó, como en Alemania, en 1976. Se conceptualiza como un *social partnership*, probablemente por haberse gestado en el marco de una tradición de acuerdos que, desde los años 60 del siglo XX, incluyó un acuerdo permanente de precios y salarios, con participación de la central de trabajadores, la de empresarios y el gobierno. Fue caracterizado como corporativista<sup>41</sup>.

Sus principales rasgos son los que siguen. i) Un desarrollo teórico y político que permite que las decisiones corporativas se compartan entre empleadores y empleados. ii) Como en Alemania, la estructura de administración (M) está dividida en dos cuerpos: un consejo de directores (*management board*), que toma las decisiones cotidianas y una Junta de Supervisión equivalente al directorio en otros países. iii) Todos los sectores de la empresa están representados, pero el de los empleados tiene un máximo de un tercio de los miembros en la Junta de Supervisión. iv) Otra particularidad de Austria es que los representantes de los empleados se seleccionan con participación de todas las plantas de la empresa y el sindicato no participa, contrariamente a lo que ocurre en Alemania, en la que todos los representantes de los empleados deben ser elegidos por los gremios y pueden ser externos a la empresa.

### 3.1.3. Otros países

*Europa.* Quizás al impulso de los traumas de las dos guerras mundiales del siglo XX, sobre todo en Europa, la cogestión está mucho más difundida allí que en otros continentes y la tienen 19 de los 27 miembros de la UE<sup>42</sup>. Aunque Alemania y Austria son los casos más plenos, también hay otros relevantes. Por ejemplo, en Suecia todos los trabajadores de empresas con 25 empleados o más, tienen derecho a estar representados en el consejo de dirección (*board*). En Noruega –que no es miembro de la UE- se encontró que las remuneraciones en las empresas cogestionadas eran mayores. Sin embargo, un estudio reciente de (Blandhol et al. 2020), mostró que los mayores salarios y beneficios de los empleados no se explicaban por la cogestión en sí, sino por el tamaño de las empresas y la sindicalización, que eran mayores en las empresas con tal sistema. En línea análoga, basándose en un estudio cuasi experimental (Jäger et al, 2020), originado en una reforma de 1994 que permitió suprimir la participación de los trabajadores en la Junta de Supervisión a las empresas registradas a partir de dicho año. Se generó así un cuasi experimento natural que permitió, por ejemplo, determinar si la participación de los trabajadores en dicha Junta mejoraba sus salarios. El resultado mostró que no había diferencias significativas entre los salarios

---

<sup>40</sup> Por lo dicho no sorprende que Fitz Roy et al (2004) encuentren que la cogestión en Alemania es la más exitosa y plenamente vigente del mundo.

<sup>41</sup> Luego de abolirse el corporativismo medieval, y en parte como respuesta al marxismo, proliferaron propuestas de corporativismo con mayores libertades que en el medioevo. Tales las ideas de F. Toennies (conservador), E. Durkheim (solidarismo), John Stuart Mill (liberal, que sostenía que la única finalidad de la empresa no eran los beneficios). También el fascismo de Mussolini, tendiente al totalitarismo, que influyó en el pensamiento de Perón.

<sup>42</sup> Los ocho miembros de la UE sin cogestión son Bélgica, Bulgaria, Chipre, Estonia, Italia, Letonia, Lituania y Rumania.

pagados por las empresas más antiguas, con co-determinación en la Junta de Supervisión, y las más nuevas, sin ella<sup>43</sup>.

La representación de los trabajadores varía enormemente desde un delegado en Croacia hasta la mitad del *board* en Eslovenia. En fin, contrariamente a lo que podría pensarse, bastantes sindicatos, en distintos países, no adhieren a la cogestión, por temor a ser desplazados o perder el monopolio de la representación de los trabajadores. Sin embargo, en el marco de la fuerte caída de la sindicalización en EEUU desde aproximadamente 1980, los dirigentes gremiales están revalorizando la cogestión.

*Otros continentes, EEUU y las tensiones y conflictos entre cogestión y sindicatos.* Fuera de Europa y Norteamérica, la cogestión tiene escasa vigencia, salvo en Corea del Sur<sup>44</sup>. En algunos países, los sindicatos tienen papeles análogos, de facto o de jure, a los consejos de los países con cogestión. Un caso especial es el de EEUU, donde en 1935 se votó una ley (*National Labor Relations Act* o *Wagner Act*) que revitalizó a los sindicatos, por ejemplo, prohibiendo la formación de comités mixtos (empleadores y empleados), con poderes para decidir las condiciones de trabajo y las relaciones entre empleadores y empleados. No pocos sindicatos apoyaron esta ley que, además, dio lugar a un aumento significativo de la afiliación sindical<sup>45</sup>. Décadas después, la fuerte caída de la membresía sindical en EEUU renovó el interés en la cogestión. Esto generó resistencias, y no sólo de los empleadores. Por ejemplo, en 2014, los trabajadores de Volkswagen en Tennessee votaron contra ser representados por el sindicato nacional (*United Auto Workers*), uno de los mayores del país, que planeaba introducir una cogestión al estilo alemán. El partido Republicano hizo campaña en contra, argumentando que se perderían empleos por desalentar a firmas que pensarán instalarse en Tennessee.

### 3.2. La participación en los resultados o utilidades de las empresas

El marco legal de la participación de los trabajadores en las utilidades o los resultados de las empresas es un fenómeno relativamente reciente, originado en el siglo XVIII o en el XIX<sup>46</sup>. Luego de cierta proliferación, a fines del siglo XX, la bibliografía sobre el tema languideció notoriamente en el siglo actual. Parece probable que haya acompañado a una suerte de crisis de la participación en las utilidades *per se*, al menos en cuanto a estar sujeta a marco legal<sup>47</sup>. Llama más la atención dado el contexto de aumento de la desigualdad, desvinculación entre las variaciones de los salarios y de la productividad y,

---

<sup>43</sup> Pese al esfuerzo de los autores por nivelar todo lo posible a ambos grupos, surgen al menos dos dudas. Una es que la mayor antigüedad de las empresas del grupo de control puede sesgar al resultado, por más que se trate de evitarlo. La segunda es que los autores no controlan lo suficiente por la existencia o no de participación en las ganancias en unas y otras empresas.

<sup>44</sup> *The Economist* (2020), "Most of the world has yet to embrace co-determination", 1/2/2020.

<sup>45</sup> <https://www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=false&doc=67>.

<sup>46</sup> Sin embargo (Coates, 1991) el antecedente teórico más remoto se encuentra en J.H. von Thünen (1848, año de la segunda revolución francesa), quien también lo puso en práctica en su propiedad de Tellow. Sin embargo, la primera realización práctica de participación en las utilidades o resultados fue en los EEUU en 1794. Es probable, que en siglos anteriores haya habido esquemas de participación en las ganancias o lucros de las empresas.

<sup>47</sup> Los países miembros de la Unión Europea en el año 2000 eran 15 (27 en la actualidad), de los cuales sólo 9 tenían 5% o más de trabajadores participando en los resultados o utilidades de las empresas. Entre los países de la OCDE sólo había tres con 15% o más de los empleados cubiertos con tal sistema: Japón, México y Francia.

consecuentemente, de caída de la participación de los asalariados en el ingreso total<sup>48</sup>. Hay que mencionar que, en algunos países desarrollados, sobre todo en los EEUU, han aumentado los trabajadores cubiertos con distintos tipos de beneficios al retiro, financiados por las empresas<sup>49</sup>. Además, tanto en Canadá como en los EEUU es frecuente que los pagos sean en efectivo o en acciones y al contado o diferidos, en este caso generalmente con acciones. Según Software SSICOS (2020), basado en OIT, se calcula que más del 30% de las compañías estadounidenses cuenta con algún modelo de repartición, lo que ubicaría a los EEUU entre los países con mayor participación de los asalariados en las utilidades o resultados.

El languidecer bibliográfico y real de la participación en las utilidades o resultados no ocurrió sólo en los países de la OCDE. La de por si escasa información de América Latina también decae hasta (casi) desaparecer en el siglo XXI<sup>50</sup>. Yendo a los casos de países de la región, Marinakis (1999) los clasifica en *puros* (sin máximos ni mínimos porcentuales de utilidades o resultados a distribuir, como en México); sólo con máximos (Chile y Perú) y con máximos y mínimos (Venezuela).

Tanto en México como en Perú, la participación debe repartir el 10% de la renta gravable declarada, sin restar pérdidas de ejercicios anteriores. En ambos países se reparte entre todos los trabajadores y se divide en dos partes iguales: una en proporción a los días trabajados en el año y la otra en proporción a los salarios devengados en el año. En México, la participación está legislada (ley federal de trabajo 720). En Chile se utiliza el lucro líquido como base para determinar la participación de los trabajadores, con máximos del 30% de la renta gravable y 4,75 salarios mínimos de participación anual por empleado. Sin embargo, el empleador tiene la posibilidad de cambiar la base de distribución. La legislación de Perú difiere de la de México y Chile en que las pérdidas de años anteriores pueden ser compensadas y, además, establece diferentes porcentuales de participación según la actividad de las empresas.

Venezuela se diferencia del resto de los países mencionados por establecer un mínimo (15 días de salario) y un máximo (cuatro meses de salarios para empresas con 50 empleados y más, y dos meses para el resto), siempre que sea compatible con el 15% de las utilidades gravables. Al poner máximo y mínimo se parece a un costo fijo más.

Marinakis subraya la peculiaridad del caso de Brasil, el único de la región que participa a los empleados en los resultados, no en las utilidades y, además, no determina en ningún sentido cuánto se debe participar. Al ser los resultados el criterio de la participación, da mayor flexibilidad a las empresas al no ser los resultados objeto de declaración fiscal. Por último, esta participación forma parte del convenio colectivo.

En otro orden, y acertadamente a nuestro juicio, Weitzman (1984) sostiene que la participación en las utilidades implicaba potencialmente una disminución de los costos laborales, menores presiones inflacionarias y un aumento del empleo<sup>51</sup>. Observamos que ni el auge ni el retroceso de la participación en las utilidades o en los resultados, se han explicado cabalmente. Nuestro juicio hipotético es que el auge pudo originarse en

---

<sup>48</sup> En J. J. Llach (2020) se reseñan estos fenómenos.

<sup>49</sup> Estos beneficios no se incluyen normalmente en los cálculos de participación de los asalariados, por ejemplo. En 1974, la ley llamada ERISA (*Employee Retirement Income Security Act*) reguló parte de estos beneficios. Da la impresión que el uso práctico de la ERISA fue languideciendo.

<sup>50</sup> Marinakis (1999) es el último estudio conocido de países de la región sobre estos temas.

<sup>51</sup> La participación que venimos trazando debe distinguirse de la *sharing economy* (economía colaborativa) nacida en el caldo de cultivo de Internet y las redes sociales, que comparte bienes, sobre todo de capital (tales como automotores o viviendas) entre personas o empresas no vinculadas (Puschmann et al., 2016).

la comprometida situación social de la mayoría de los países europeos a fines del siglo XIX. Y su retroceso en la bibliografía, y quizás también en la realidad, puede haberse debido a un desarrollo natural en el marco de una creciente vigencia del modelo del capitalismo stakeholder, acompañado por la decadencia de las regulaciones.

### 3.3. La participación económica de los asalariados y la constitución de la Argentina

Es poco conocido que la Constitución vigente manda, en su artículo 14 bis<sup>52</sup>, la participación en las ganancias y, menos claramente, una cogestión al decir que la participación mencionada debe acompañarse con “control de la producción y colaboración en la dirección”. También establece una “organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial”<sup>53</sup>. Se llama frecuentemente a este artículo “cláusula programática”. Yace en el olvido la cláusula 19 del art. 75 de la Constitución vigente, que dice: “Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento”<sup>54</sup>.

*Antecedentes.* En Recalde (2010 a) puede verse que, a lo largo del siglo XX, hubo muchos proyectos, en su mayoría legislativos, que establecían la obligatoriedad de la participación en las utilidades o, mucho menos frecuentemente, los resultados de las empresas<sup>55</sup> <sup>56</sup>. Siendo diputado nacional, el mismo Recalde presentó en 2010 un proyecto de ley al respecto (*Régimen de participación laboral en las ganancias de las empresas*. Recalde, 2010a). El proyecto no se trató por razones que no son claras. Puede llamar la atención que el ministro de Trabajo, Carlos Tomada, en su única declaración

---

<sup>52</sup> Este artículo se originó en la Convención Constituyente de 1957, dictada bajo un gobierno de facto que derogó la Constitución de 1949, aprobada legalmente en la primera presidencia de Juan D. Perón. Puede considerarse que el 14 bis fue la contrapartida social de la derogación de la Constitución de 1949. La Convención Constituyente de 1994 decidió no modificar las declaraciones, derechos y garantías ya vigente (artículos 1 al 35), incluyendo así el artículo citado.

<sup>53</sup> “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; **participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección**; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; **organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial**. Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo. El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna”.

<sup>54</sup> Subrayamos que el conjunto de los tres párrafos anteriores muestra una clara similitud con temas centrales de nuestro proyecto Productividad inclusiva.

<sup>55</sup> Proyectos de senadores o diputados como el de Pereyra Rozas (1920), López Serrot (1947, 1958 y 1961), Yadarola (1951), Ponce de León (1959, Tanco, (1974, basado en un proyecto del Ministerio de Economía), y muchos otros.

<sup>56</sup> En ACDE (2011) se pueden encontrar las distintas opiniones, principalmente de empresarios y dirigentes sindicales, sobre el proyecto Recalde

pública dijo que las empresas ya distribuían ganancias entre los trabajadores (Chequeado, 2011). Pero estas declaraciones pueden interpretarse de dos modos distintos. El sitio referido interpretó que sólo había un caso vigente, el de Bridgestone (por convenio colectivo y desde la crisis del 2000)<sup>57</sup>, dando a entender que el ministro exageraba. La segunda opinión, que compartimos, es que Tomada se refería no –o no sólo- al marco legal sino a los usos y costumbres, en los cuales estaba (y sigue estando) bastante extendido que las empresas de mayor tamaño, distribuyeran parte de las utilidades entre (¿algunos de?) sus trabajadores.

*La actualidad.* En línea con lo dicho para América Latina, el tema de la participación en las utilidades o resultados de las empresas –salvo el proyecto citado de Recalde- ha desaparecido en el siglo XXI de la consideración pública en la Argentina, probablemente también por la última década de estancamiento de la economía.

### 3.4. Conclusiones preliminares de la cogestión y la participación en utilidades o resultados

Surge de esta breve reseña histórica que, tanto la cogestión como la participación en las utilidades o resultados, tal como fueran concebidas, están en crisis y con final abierto. Sorprende que esto ocurra en un contexto global en el que, si bien durante décadas se redujo la pobreza, simultáneamente hubo aumentos de la desigualdad y un crecimiento salarial casi siempre inferior al de la productividad. Todo esto estaba ocurriendo antes de la pandemia COVID-19, pero ella ha contribuido al ostracismo de estas propuestas participativas, dado que las urgencias eran o parecían otras.

Por carencias casi totales de información, es muy difícil saber cuál es la situación al respecto en América Latina y en la Argentina<sup>58</sup>. En las otras latitudes perduran rasgos autoritarios, y aun totalitarios, con fuerte injerencia estatal, como en Asia, en la ex-URSS y en la propia Rusia, en un contexto en el que la democracia está siendo muy criticada en casi todos los continentes, por derecha y por izquierda. El caso de China combina, en cambio, modelos originados en Occidente, como el de los unicornios innovadores, con fuerte (¿y declinante?) presencia del Estado y con una CGE bastante menor que la de los países que lideran este ranking, a saber, EEUU, Japón y Alemania (Bloom et al, 2018 b). África aparece todavía con insuficiente desarrollo capitalista como para plantearse las mismas temáticas, pero quizás ese continente podría saltar las etapas previas y tratar de desarrollar desde cero un modelo de capitalismo *stakeholder*. Aunque es prematuro especular sobre la post pandemia, se encontrarán novedades que ya se insinúan, tales como el creciente cambio tecnológico, el teletrabajo, un aumento de la desigualdad y, menos probable, también un aumento prolongado del desempleo y del subempleo<sup>59</sup>.

## 4. Conclusiones: los marcos institucionales de la economía y la productividad inclusiva

---

<sup>57</sup> Ver Elizondo (2020) y Estado de Alerta (2020).

<sup>58</sup> No hay en la Web información sobre LATAM, siglo XXI. Respecto de la Argentina, según resultados preliminares de una encuesta por muestreo del proyecto Productividad Inclusiva, 1/3 de las empresas reportaron que tienen participación en las ganancias y, en otra pregunta sobre el tema, 2/3 dijeron que sería conveniente que la hubiera.

<sup>59</sup> No es imposible una crisis global similar en intensidad a la de 2008, dado que el endeudamiento global supera en 3,5 veces el PIB mundial y la emisión monetaria ha aumentado mucho durante la pandemia.

En un panorama de dos siglos y medio de la evolución de los marcos institucionales de la economía, se puede encontrar un cambio relevante en los modos de comprender y organizar la actividad económica. El concepto integral de la empresa era casi inexistente en muchos economistas, en parte por tratarse de entidades muy simples, pero hoy es esencial. Es un logro cuyo costo es complejizar el análisis. Partiendo del *homo economicus* de Adam Smith se ha llegado al *stakeholders capitalism* (SC)—sin progenitores reconocidos- y, por otro lado, a los emprendedores schumpeterianos (ES) -aunque no se los llame así- pasando por variados conceptos de empresa. En el camino, la ciencia económica se hace más y más social, pero de un modo distinto al imaginado por Marx, dado que predomina la cooperación, muchas veces tensa, más que el conflicto, pero quizás, una nueva síntesis esté esperando.

Desde el punto de vista de las políticas públicas para construir la productividad inclusiva, pero también para comprender el nuevo mundo de las empresas, es bueno diferenciar distintos segmentos socioeconómicos.

1. *El tramo próspero*. En el nivel más próspero se encuentran los dos casos recién nombrados: las empresas del SC y por otro lado, las del ES, cuyo estrato luce inestable y a las que se le abrirían dos caminos: girar al SC—como se evidencia hoy en los unicornios—o cargar con la inestabilidad a costas<sup>60</sup>. Las empresas de este tramo 1 son las que cuentan con trabajadores más capacitados, son por eso mismo las más susceptibles de contar con sistemas de gestión o de participación en las utilidades, más probablemente de facto que de jure.

2. *El tramo intermedio*. Las que están en este tramo son también de dos tipos: a) empresas grandes, pero rezagadas en su marcha hacia el SC y b) empresas medianas o pymes. El progreso o la subsistencia de estas empresas será más factible en épocas de bonanza, pero encontrarán dificultades en épocas críticas, como las emergentes de la pandémica Covid-19. Se encuentran pues en una situación más inestable y, si no logran irse adaptando a los tipos SC o ES, es probable que languidezcan. Recordando la creciente importancia del capital intangible (Haskel et al., 2018; J. Llach et al., 2020) y de la CGE, subrayada en este trabajo, de cara a evitar su erosión y a potenciar su crecimiento y su aporte a la productividad inclusiva, las empresas de este tramo requieren actualizar y fortalecer su buena base de conocimientos y capital humano específico<sup>61</sup>.

3. *El tramo más vulnerable*, integrado en su gran mayoría por pequeñas o micro empresas, es el que requiere más y mejores políticas públicas, porque en su mayoría están en la informalidad y con escaso acceso al crédito a precios adecuados, y no pocos de sus integrantes están cerca de la pobreza, o en ella. Y el principal instrumento para lograrlo es mejorar la educación que se les brinda, en cantidad y en calidad (J. Llach y M. Grotz, 2021)<sup>62</sup>. Agregamos aquí la conveniencia de articular el plan Progresar y otros programas sociales con la formación para el trabajo.

---

<sup>60</sup> Según la Fundación Observatorio Pymes (2018), la Argentina estaba por debajo de Chile, México y Brasil, en ese orden, por número de empresas y en número anual de emprendimientos.

<sup>61</sup> En tal sentido, sería bueno actualizar a la realidad actual, post-pandemia, el régimen vigente de Crédito fiscal para capacitación, hoy en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Productivo.

<sup>62</sup> Allí se proponen las políticas necesarias a tal fin. Algunas, esenciales son: dar prioridad a los alumnos y a las zonas más necesitadas (“escuelas ricas para los pobres”), universalizar el acceso al nivel inicial, mejorar la calidad de los aprendizajes en todos los niveles, aumentar el acceso a jornada extendida o doble, universalizar la conectividad y el acceso a dispositivos electrónicos, aumentar sustancialmente la graduación secundaria, cumplir con el objetivo 2 de dicho nivel, formando para el trabajo y muchas otras.

Debe quedar claro que, en el caso particular de la Argentina, la prioridad es poner a la economía en marcha después de una década de estancamiento. Ello requerirá acuerdos entre los dos bloques políticos mayoritarios y, probablemente, también con los dirigentes sindicales, los empresarios, el Estado y, quizás, dirigentes de los movimientos sociales. Los acuerdos deben incluir tanto un rumbo que aliente y aumente la inversión de calidad en capital humano y en capital físico, como una macroeconomía estable y con solvencia fiscal. Hay que subrayar que un buen rumbo facilita todo lo demás. Pero es fundamental insistir que, sin dicho rumbo y sin una macroeconomía estable y solvente, será imposible avanzar en la productividad inclusiva<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> En el sitio <https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/iniciativas/PI/Paginas/default.aspx>, se puede ampliar la información referida al proyecto Productividad Inclusiva.

## 5. Bibliografía

### 5.1. Los protagonistas de la economía: del *homo economicus* a los *stakeholders*, los intangibles y los emprendedores

- \* Aghion, P., N. Bloom, B. Lucking, R. Sadun y J. Van Reenen (2021). "Turbulence, Firm Decentralization, and Growth in Bad Times", *American Economic Journal: Applied Economics*, 13(1), <https://doi.org/10.1257/app.20180752>.
- \* Agus, A & Hassan, Z. (2000). "Exploring the relationship between the length of QM adoption and financial performance: An empirical study in Malaysia", *International Journal of Management*, 17(3), 323-333.
- \* Ahire, S.L., D. Y. Golhar, y M. A. Waller (1996). Development and validation of QM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-55, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x>.
- \* Akerlof, G. A. y R. J. Shiller (2009). *Animal spirits: how human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton University Press. Edición en español: George A. Akerlof, Robert J. Shiller (2009). *Animal spirits: Cómo influye la psicología humana en la economía*. Ediciones Gestión 2000.
- \* Altig, D., J. M. Barrero, N. Bloom, S. J. Davis, B. Meyer y N. Parker (2020). "Surveying Business Uncertainty", *Journal of Econometrics*, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/surveyingbusinessuncertainty.pdf>.
- \* Albert, Michel (1991). *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, París, 1991 (hay traducción al español).
- \* Arrow, K. (1962). "The Economic Implications of Learning by Doing", *Oxford Journals*. 29 (3), [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-15430-2\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-15430-2_11).
- \* Augier, Mie y J. G. March (editors, 2004), *Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon*, Cambridge, MA: MIT Press, ISBN 9-780262-012089.
- \* Barth, D., N.W. Papageorge y K. Thom (2020). "Genetic Endowments and Wealth Inequality", *Journal of Political Economy*, 128, 4, <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/705415>.
- \* Basu, A., M. Casson, N. Wadeson y B. Yeung (2008). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199546992.001.0001/oxfordhb-9780199546992>.
- \* Blaug, Mark (1986). *Economic history and the history of economics*. Brighton: Wheatsheaf. ISBN 9780745001302.
- \* Bloom, N. (2015). Management and Growth in Argentina, mimeo.
- \* ----- N., C. I. Jones, J. Van Reenen y M. Webb (2020). "Are Ideas Getting Harder to Find?", *American Economic Review*, 110(4), <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/aer.20180338.pdf>.
- \* -----, E. Brynjolfsson, L. Foster, R. Jarmin, M. Patnaik, I. Saporta-Eksten y J. Van Reenen (2019 a). "What Drives Differences in Management Practices?", *American Economic Review*, 109 (5), <https://doi.org/10.1257/aer.20170491>.
- \* -----, M. Tanaka, J. David y M. Koga (2019 b). "Firm Performance and Macro Forecast Accuracy", *Journal of Monetary Economics*, March 2019,

<https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/1-s2.0-s0304393219300467-main.pdf>.

\* -----, H. Cheng, M. Duggan, H. Li, y F. Qian (2018 a). *Do CEOs know best? Evidence from China*, NBER Working Paper 24760, <https://www.nber.org/papers/w24760.pdf>.

\* -----, K. Manova, J. Van Reenen, S. Sun y Z. Yu (2018 b). *Managing trade: evidence from China and the US*, NBER Working Paper 24718, <https://www.nber.org/papers/w24718.pdf>.

\* -----, R. Sadun y J. Van Reenen (2017). "Management as Technology?", Harvard Working Paper, 16-133, [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133\\_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf).

\* -----, M. Draca y J. Van Reenen (2016 a). "Trade Induced Technical Change: The Impact of Chinese Imports on Innovation, Diffusion and Productivity", *Review of Economic Studies*, 83,

<https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/rdv039.pdf>.

\* -----, R. Lemos, R. Sadun, D. Scur and John van Reenen (2016 b) "Management and productivity in the private sector", PEDLIC, Policy insight series, 1, <https://pedl.cepr.org/publications/management-and-productivity-private-sector>.

\* -----, R. Lemos, R. Sadun y J. Van Reenen (2015), "Does management matter in schools?", *The Economic Journal*, 125 (May),

[https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/dmm\\_schools.pdf](https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/dmm_schools.pdf).

\* -----, J. Liang, J. Roberts y Z. J. Ying (2014 a). "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *Quarterly Journal of Economics*, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>.

\* -----, L. Garicano, R. Sadun y J. Van Reenen (2014 b). "The distinct effect of communication technology and information technology on firm organization", *Management Science*, diciembre,

<https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/itct.pdf>.

\* -----, J. Liang, J. Roberts y Z. J. Ying (2014 c). "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *Quarterly Journal of Economics*, November,

<https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>.

\* -----, B. Eifert, D. McKenzie, A. Mahajan y J. Roberts (2013). "Does management matter? Evidence from India", *Quarterly Journal of Economics*,

\*-----, R. Sadun y J. Van Reenen (2012 a). "The organization of firms across countries", *Quarterly Journal of Economics*, September,

[https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/org\\_2012.pdf](https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/org_2012.pdf).

\*-----, R. Sadun y J. Van Reenen (2012 b). "Americans do I.T. better: US Multinationals and the Productivity Miracle", *American Economic Review*, February.

\*-----, y J. Van Reenen, (2010 a). "Why do management practices differ across firms and countries?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24 (1), Winter 2010, <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.24.1.203>.

\* -----, A. Mahajan, D. McKenzie y J. Roberts, J. (2010 b): "Why do firms in developing countries have low productivity?", *American Economic Review*, 100 (2), <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.100.2.619>.

\*----- y J. Van Reenen, (2007). "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly Journal of Economics*, November

<https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/measuringmanagement.pdf>.

- \* ----- y J. Van Reenen (2006). "Management practices, work-life balance and productivity: a review of some recent evidence", *Oxford Review of Economic Policy*, <https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/22/4/457/412109?redirectedFrom=fulltext>.
- \* Bradley, C., M. Hirt, S. Hudson, N. Northcote y S. Smit (2020). "The great acceleration," July, McKinsey.com, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/the%20great%20acceleration/the-great-acceleration.pdf?shouldIndex=false>.
- \* Bresnahan, T., E. Brynjolfsson y L. Hitt (2002). "Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence", *Quarterly Journal of Economics*, 117, pp. 339-376, <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/117/1/339/1851770?redirectedFrom=fulltext>.
- \* Brynjolfsson, E., D. Rock y C. Syverson (2018). "Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics", en *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*, pp 23-57, National Bureau of Economic Research.
- \* Calveira, M y E. Fracchia (2020). *Impacto de la cuarta revolución industrial en el empleo y en la distribución del ingreso*, Asociación Argentina de Economía Política, LV Reunión Anual, <https://aaep.org.ar/anales/works/works2020/Fracchia.pdf>.
- \* Chandler, A. (1959). "The Beginnings of "Big Business" in American Industry", *Business History Review*, 33, 1, Spring, <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/abs/beginnings-of-big-business-in-american-industry/7CBDF538537E034F8904DFACC4CAC0B6>.
- \* ----- (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, <https://www.jstor.org/stable/j.ctvjghwr>
- \* Cetto, G., J. López, J. Mairesse y G. Nicoletti (2020). Economic adjustment during the great recession: The role of managerial quality, NBER Working Paper 27954, <https://www.nber.org/papers/w27954>.
- \* Coase, Ronald (1937). *The Nature of the Firm*, <https://www.law.uchicago.edu/files/file/coase-nature.pdf>.
- \* Cristini, M. y G. Bermúdez (2018). *La gestión empresarial en la Argentina: clave para la productividad y el crecimiento*, Documento de Trabajo de FIEL.
- \* Cyert, R. M. y J. G. March (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*, (2 ed.). Wiley-Blackwell. Una síntesis de este libro puede verse en: [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=qgZ\\_FDFoDcMC&oi=fnd&pg=PA60&dq=a+behavioral+theory+of+the+firm&ots=9X\\_OKgAt6L&sig=pOM9PQ0MjuvZbOJsZXPBAfYbrh8#v=onepage&q=a%20behavioral%20theory%20of%20the%20firm&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=qgZ_FDFoDcMC&oi=fnd&pg=PA60&dq=a+behavioral+theory+of+the+firm&ots=9X_OKgAt6L&sig=pOM9PQ0MjuvZbOJsZXPBAfYbrh8#v=onepage&q=a%20behavioral%20theory%20of%20the%20firm&f=false).
- \* Dowdy, J. y J. Van Reenen (2014). "Why management matters for productivity" *McKinsey Quarterly*, September <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/why-management-matters-for-productivity>.
- \* Gil-Casares Mesonero, Mónica e I. O. T. Romanos (s/f), *Crecimiento inclusivo-En busca de una prosperidad compartida*, Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, <https://www.crecimientoinclusivo.org/crecimientoinclusivo/>
- \* Global Project (s/f). <https://globeproject.com/>.

- \* Goldberg, G. (2021). "Dejó Argentina y hoy trabaja con la estrella de la NBA LeBron James liderando proyectos de impacto social", *Infobae*, 7/8, <https://www.iprofesional.com/actualidad/345016-dejo-argentina-para-trabajar-con-la-estrella-de-nba-lebron-jamesonceptual>.
- \* Grayson, K., M. Nyamazana y P. Funjika-Mulenga (2016) *Management quality, productivity and profitability in Zambia*, International Growth Center, September, <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2016/11/Grayson-et-al-2016-working-paper.pdf>.
- \* Grotz, M. A. (2020). Productividad total de los factores: revisión c y tendencias en la literatura, Asociación Argentina de Economía Política, LV Reunión Anual, <https://aaep.org.ar/anales/works/works2020/Grotz.pdf>.
- \* Hanushek, E. A., J. F. Kain, J. M. Markman y S. G. Rivkin (2003). "Does peer ability affect student achievement?", *Journal of Applied Economics*, septiembre-octubre, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jae.741>.
- \* Hardin, Garrett (1968). "The Tragedy of the Commons", *Science*, Vol. 162, No. 3859 (December 13, 1968), <https://science.sciencemag.org/content/162/3859/1243>.
- \* Haskel, Jonathan y S. Weslake (2017). *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*, Princeton University Press
- \* House, R. J., P. J. Hanges, P. W. Dorfman y M. Javidan, (editors, 2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage.  
En el *Journal of Applied Christian Leadership*: Vol. 1: No. 1, 55-71, disponible en : <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol1/iss1/6> puede leerse una amplia reseña firmada por Thom Wolff.
- \* Hunt, V., R. Nuttall e Y. Yamada (2021). "From principle to practice: Making stakeholder capitalism work", <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/from-principle-to-practice-making-stakeholder-capitalism-work>.
- \* Johnstone M., L. Bridget Kustin, C. Mayer, J. Stroehle y B Wang (2020). "Business in Time of Crisis", *Oxford Review of Economic Policy*, 36, S1, [https://academic.oup.com/oxrep/article/36/Supplement\\_1/S242/5898860?login=true](https://academic.oup.com/oxrep/article/36/Supplement_1/S242/5898860?login=true).
- \* Joint Venture Silicon Valley. Institute for Regional Studies (2020). *2020 Silicon Valley Index*, <https://jointventure.org/download-the-2020-index>.
- \* Konings, J. y S. Vanormelingen (2015). "The impact of training on productivity and wages-Firm Level evidence" *The Review of Economics and Statistics*, May 2015, 97(2), <https://direct.mit.edu/rest/article/97/2/485/58224/The-Impact-of-Training-on-Productivity-and-Wages>.
- \* Leibenstein, Harvey (1966). "Allocative efficiency vs X-efficiency", *American Economic Review*, 56, 3, <https://www.jstor.org/stable/1823775>.
- \* ..... (1978). *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford University Press.
- \* Llach, Juan J. (2020). "El desafío de la productividad inclusiva", LV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, <https://es.scribd.com/document/507884897/JJL-El-Desafio-de-La-Productividad-Inclusiva-AAEP-2020-Final>.
- \* Llach, J., E. Fracchia y M. Calveira (2020). "El rol de los intangibles y las variables blandas en la productividad inclusiva", LV Reunión Anual de la Asociación Argentina de

Economía Política, <https://es.scribd.com/document/507884769/El-rol-de-los-intangibles-y-las-variables-blandas-en-la-productividad-inclusiva-AAEP>.

\* Llach, J.J. y M. Grotz (2021). *¿Converge el nivel educativo entre las provincias de la Argentina en el siglo XXI?*, trabajo presentado al XXIV Seminario de Federalismo Fiscal, Salta, octubre de 2021.

\* Manyika, J., J. Remes y J. Woetzel (2014). *A productivity perspective on the future of growth*, McKinsey Global Institute, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/a-productivity-perspective-on-the-future-of-growth>.

\* Marshall, Alfred (1948). *Principios de Economía*, M. Aguilar Editor, versión original, 1890.

\* ----- (1919). *Industry and Trade*,  
<http://www.library.fa.ru/files/Marshall-Industry-Trade.pdf>.

\* McKinsey (2021 a). "Planting the seeds of progress with stakeholder capitalism", <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/planting-the-seeds-of-progress-with-stakeholder-capitalism?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=78e3b8a6-cd7a-413a-bdc7-16c1ce3e0ca8&hctky=2193430&hlkid=759fa498e94c4b488134fb1330d81f16>.

\* McKinsey: Hunt, V., R. Nuttall e Y. Yamada (2021 b). *From principle to practice: Making stakeholder capitalism work*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/from-principle-to-practice-making-stakeholder-capitalism-work>.

\* McKinsey: Hunt, V., B. Simpson y Y. Yamada (2020). *The case for stakeholder capitalism*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-stakeholder-capitalism>.

\* Mill, John Stuart (1847). *Principles of Political Economy*, <https://www.gutenberg.org/files/30107/30107-pdf.pdf>.

\* Moss, Scott (1984). "The History of the Theory of the Firm from Marshall to Robinson" <https://www.jstor.org/stable/2554548?origin=crossref&seq=1>.

\* Fundación Observatorio Pyme, Espacio Pyme (2018). "Tendremos pocas empresas, pero en Argentina abundan los emprendedores... MITO", <https://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/tendremos-pocas-empresas-pero-en-argentina-abundan-los-emprendedores-mito/>.

\* OECD/ILO (2017). *Better Use of Skills in the Workplace -Why It Matters for Productivity and Local Jobs*, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264281394-en>.

\* Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, UK: Cambridge University Press., ISBN978-0-521-40599-7.

\* Piscione, D. P. (2015). *Secretos de Silicon Valley: Lo que hay para aprender de la capital mundial de la innovación*, SV Links.

\* Porter, M. (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *The Academy of Management Review*, Oct., Vol. 6, No. 4, [https://www.jstor.org/stable/pdf/257639.pdf?casa\\_token=JrL-RC4UWWoAAAAA:6sZmW0Mo8bVA0vjpONwhIWMQMqTMCVflkiAq7JCEuZSx942OZubpXPNd9dBwHf-SBLX78w08I0x5UcAiwyINo9HeJ8bYYIX1skvWoW\\_iRXGLp1csywwQ](https://www.jstor.org/stable/pdf/257639.pdf?casa_token=JrL-RC4UWWoAAAAA:6sZmW0Mo8bVA0vjpONwhIWMQMqTMCVflkiAq7JCEuZSx942OZubpXPNd9dBwHf-SBLX78w08I0x5UcAiwyINo9HeJ8bYYIX1skvWoW_iRXGLp1csywwQ).

\* Richman, E. y W. Zachary (1993). "Quality and Reliability Management: Review and Update". *Quality Management*, 35(4), 8-11.

\* Saraph, J. V., P. G. Benson y R. G. Schroeder (1989). "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>.

- \* Say, Jean B (1803). Tratado de Economía Política, <http://www.hacer.org/pdf/TEP1.pdf>.
- \* Schwab, K (2016). *La cuarta revolución industrial*, [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf).
- \* Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K., y Lehman, D. R. (2002). "Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice". *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1178>.
- \* Schumpeter, Joseph A (1911). *Teoría del Desarrollo Económico*, una síntesis de este libro se encuentra en <https://cambridgeforecast.wordpress.com/2007/12/05/schumpeter-book-the-theory-of-economic-development/>.
- \* ----- (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, última versión en español, Página Indómita, 2015.
- \* Scur, D., R. Sadun, J. Van Reenen, R. Lemos y N. Bloom (2021). *The world management survey at 18: lessons and the way forward*. NBER Working Paper 28524, <http://www.nber.org/papers/w28524>.
- \* Simon, Herbert A. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice", *The Quarterly Journal of Economics*, 69, 1, [https://www.jstor.org/stable/1884852?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1884852?seq=1#metadata_info_tab_contents).
- \* Smith, Adam (1776). *La riqueza de las naciones*. Edición consultada: México, Fondo de Cultura Económica, 1958.
- \* Stigler, George J. (1961). "The Economics of information", *The Journal of Political Economy*, 69, 3, <http://home.uchicago.edu/~vlima/courses/econ200/spring01/stigler.pdf>.
- \* Sweetman, K. (2001). "Employee Loyalty around the World", *MIT Sloan Management Review*, January, [https://sloanreview.mit.edu/article/organizations-employee-loyalty-around-the-globe/?gclid=CjwKCAjwpMOIBhBAEiwAy5M6YJl8lHB8rCMwJKzSbcnptdIH2Lh\\_XOcdBd2sZWj8FPZETVsMeSVahoC7AsQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/article/organizations-employee-loyalty-around-the-globe/?gclid=CjwKCAjwpMOIBhBAEiwAy5M6YJl8lHB8rCMwJKzSbcnptdIH2Lh_XOcdBd2sZWj8FPZETVsMeSVahoC7AsQAvD_BwE).
- \* Tahler, Richard (1980). "Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39-60. © North-Holland. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0167268180900517> (sólo por vía institucional).
- \* Tirole, Jean (1988). *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, <http://www.library.fu.ru/files/Tirole-Theory.pdf>.
- \* Traun, Joan (1980). *Codetermination and the New Austrian Labor Code: A Multi-Channel System of Employee Participation*, <https://scholar.smu.edu/til/vol14/iss4/3>.
- \* University of Bamberg (). *Globe 2020- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Globe 2020)* <https://globeproject.com/> <https://www.uni-bamberg.de/en/bwl-pm/research/flexibilisation-of-work-and-work-behaviour/global-leadership-and-organizational-behaviour-effectiveness-globe-2020/>.
- \* Van Reenen, J. (2017). "Management and the Wealth of Nations", World Bank Empirical Management Conference, <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/936081516899936284-0090022018/original/1FJohnVanReenenEMC2017v2.pdf>.

- \*Williamson, Oliver E. (2002). "The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract". *Journal of Economic Perspectives* 16, 3, <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/089533002760278776>.
- \*Zafar, N. (2010). *Get Funded!: The Startup Entrepreneur's Guide to Seriously Successful Fundraising*, Five Mountain Press.
- \* Zouboulakis, Michel, "Elements of a Theory of the Firm in Adam Smith and John Stuart Mill", en G. C. Bitros y N.K. Kyriazis (2015), *Essays in Contemporary Economics, A Festschrift in the Memory of Anastassios D. Karayiannis*, Springer Cham, Heidelberg, <https://ssrn.com/abstract=2651062>.

## 5.2. La cogestión

- \* Blandhol, Ch., M. Mogstad, P. Nilsson y O. L. Vestad (2020), *Do employees benefit from worker representation on corporate boards?*, NBER Working Paper 28269, <http://www.nber.org/papers/w28269>.
- \* Carlo, I. L. de (2015). "Participación en las ganancias ¿El inoculante de los antagonismos del modelo de producción capitalista?", SAIJ (Sistema Argentino de Información Jurídica), <http://www.saij.gob.ar/participacion-ganancias-inoculante-antagonismos-modelo-produccion-capitalista-participacion-ganancias-inoculante-antagonismos-modelo-produccion-capitalista-nv12156-2015-07-28/123456789-0abc-651-21ti-lpsedadevon>.
- \* DGB (s/f), *Co-determination, Vocational Training, Minimum Wage*, <https://en.dgb.de/> y <https://en.dgb.de/-/O6Q>.
- \* EurWORK European Observatory of Working Life (s/f). *Co-determination*, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/co-determination>.
- \* Etui (European Trade Union Institute for Research, sin fecha). *Worker-participation.eu*, <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries>.
- \* FitzRoy, F. y K. Kraft (2005). "Co-determination, Efficiency and Productivity", *British Journal of Industrial Relations*, 43, 2, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8543.2005.00353.x>.
- \* ILO /OIT (1976). *Germany: Freedom of association, collective bargaining and industrial relations*, [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_isn=13898&p\\_lang=en](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=13898&p_lang=en).
- \* Jäger, S., B. Schoefer y J. Heining et al. (2020). *Labor in the Boardroom*, NBER Working Paper 26519, <http://www.nber.org/papers/w26519>.
- \* ----- S. Noy y R. Schoefer (2021). *What does codetermination do?*, NBER Working Paper 28921, <http://www.nber.org/papers/w28921>.
- \* Michelman, P. (2007). "How to Boost Employee Loyalty", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2007/09/how-to-boost-employee-loyalty>.
- \* Mora, A. y C. Otero (2021). "Lecciones de la co-determinación alemana", CÍPER académico, <https://www.ciperchile.cl/2021/04/08/lecciones-de-la-codeterminacion-alemana/>.
- \* Neffa, J.C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*, Universidad Nacional de Moreno, <http://www.ecosocial2020.es/wp-content/uploads/la-participacion-de-los-trabajadores-en-la-gestion-de-las-empresas.pdf>.

- \* Page, R. (2018). *Co-determination in Germany - A Beginner's Guide*, Hans Böckler Stiftung, <https://econpapers.repec.org/paper/zbwhbsarb/33.htm>.
- \* Practical Law Company (2010-11), "Employee representation and co-determination rights in Europe", *Labour and Employee Benefits Handbook 2010/11*, Volume 1
- \* Quirin Private Bank (2020). "Co-determinación en empresas medianas: lo que habla por un comité de empresa en la empresa", <https://kapitalmarkt.blog/mittelstand-betriebsrat/>.
- \* *The Economist* (2020). "Most of the world has yet to embrace co-determination", 1/2/2020, <https://www.economist.com/business/2020/02/01/most-of-the-world-has-yet-to-embrace-co-determination>.
- \* Walker Information (2003). *The Walker Loyalty Report: for Loyalty in the Workplace*, no está en Internet, fue obtenido de los autores. El método puede encontrarse en: <https://walkerinfo.com/docs/WP-The-Walker-Loyalty-Matrix.pdf>.

### 5.3. La participación en las utilidades o resultados

- \* Blasi, J., D. L. Kruse y M. Conway (2021). "Profit-Sharing and Employee-Owned Businesses Make Employees Happier", <https://blog.careerminds.com/community/profit-sharing-and-employee-owned-businesses-make-employees-happier>.
- \* Coates, E.M. (1991), "Project-Sharing Today: Plans and Provisions", *Monthly Labor Review*, April, pp. 19-25, [https://www.jstor.org/stable/41843571?refreqid=excelsior%3A850aa89fa6bc71932e370fedcada93b8&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41843571?refreqid=excelsior%3A850aa89fa6bc71932e370fedcada93b8&seq=1#metadata_info_tab_contents).
- \* Comercio y Justicia (2011). "La distribución de ganancias, práctica extendida a nivel mundial", 4 de febrero, <https://comercioyjusticia.info/opinion/la-distribucion-de-ganancias-practica-extendida-a-nivel-mundial/>.
- \* Dean, A. (2015). "The Gilded Wage: Profit-Sharing Institutions and the Political Economy of Trade", *International Studies Quarterly*, 59, <https://academic.oup.com/isq/article/59/2/316/1790721?login=true>.
- \* Estrin, S., V. Pérotin, A. Robinson y N. Wilson (1997). *Profit-Sharing in OECD Countries: a Review and Some Evidence*, <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00045>.
- \* ----- (2003). "Profit-Sharing in OECD Countries: a Review and Some Evidence", *Business Strategy Review*, 1997, 8, 4.
- \* Etui (European Trade Union Institute for Research, sin fecha). Worker-participation.eu, <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries>.
- \* L&E Global (2020). "Mexico: Profit Sharing will remain at 10%; an agreement is reached between workers and employers", <https://knowledge.leglobal.org/mexico-profit-sharing-will-remain-at-10-an-agreement-is-reached-between-workers-and-employers/>.
- \* Marinakis, A.E. (1997): A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária; *Revista de Administração de Empresas*, 37, 4, [https://www.researchgate.net/publication/262748009\\_A\\_participacao\\_dos\\_trabalhadores\\_nos\\_lucros\\_e\\_resultados\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_um\\_instrumento\\_para\\_acelerar\\_a\\_reestruturacao\\_necessaria](https://www.researchgate.net/publication/262748009_A_participacao_dos_trabalhadores_nos_lucros_e_resultados_das_empresas_no_Brasil_um_instrumento_para_acelerar_a_reestruturacao_necessaria).

- \* ----- (1999). “Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, 69, diciembre, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/12188-participacion-trabajadores-utilidades-o-resultados-empresas-america-latina>.
- \* Nuti, D. E. (1986). *Profit sharing and employment claims and over claims*, EUI working papers, 86/245, <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/23107>.
- \* OECD (1995). “Profit-sharing in OECD countries”, *Employment Outlook*, <https://www.oecd.org/employment/emp/2409883.pdf>.
- \* Pendleton, A., E. Poutsma, J. van Ommeren y C. Brewster (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, European Foundation, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/102425890200800108>.
- \* Pionnier, P-A. y E. Guidetti (2015). “Comparing profit shares in value-added in four OECD countries: Towards more harmonised national accounts”, OECD Statistics Working Papers 2015/03, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5js0bsm2g0lt-en.pdf?expires=1628769510&id=id&accname=guest&checksum=A12BCAAC0C5F16FB145E7B8C6E899226>.
- \* Puschmann, T y R. Alt (2016). “Sharing Economy”, *Bus. Inf. Syst. Eng.*, 58(1):93–99, <https://core.ac.uk/download/pdf/301368187.pdf>.
- \* Ross, S. (2021). “How Revenue Sharing Works in Practice2”, *Investopedia*, <https://www.investopedia.com/ask/answers/010915/how-does-revenue-sharing-work-practice.asp>.
- \* Software SICOSS (2020). “Participación en las Utilidades: ¿Cómo funciona en otros países?”, <http://blogsoftwaresicoss.com.mx/participacion-en-las-utilidades-como-funciona-en-otros-paises>.
- \* The Mill Consultancy, <https://millconsultancy.co.uk/services/emi?gclid=CjwKCAjwxo6IBhBKEiwAXSYBs4p1Gj6YdOv-r3hUiHyJqacXu3zMAHK5JPt-ozMNqP7EDoD9UpOC9hoCmJMQAvD BwE>.
- \* Weitzman, M. (1984). *The share economy*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

### 5.3.1. La participación en las utilidades en la Argentina: Constitución, discusiones y proyectos

- \* ACDE (2011). *Proyecto de ley de participación en las ganancias*, [http://www.acde.org.ar/docs\\_declaraciones/Ganancias.pdf](http://www.acde.org.ar/docs_declaraciones/Ganancias.pdf).
- \* Carlo, I. L. de (2015). “Participación en las ganancias ¿El inoculante de los antagonismos del modelo de producción capitalista?”, SAIJ (Sistema Argentino de Información Jurídica), <http://www.saij.gob.ar/participacion-ganancias-inoculante-antagonismos-modelo-produccion-capitalista-participacion-ganancias-inoculante-antagonismos-modelo-produccion-capitalista-nv12156-2015-07-28/123456789-0abc-651-21ti-lpssedadevon>.
- \* Chequeado (2011), “Tomada dice que las empresas ya reparten ganancias entre los trabajadores”, <https://chequeado.com/ultimas-noticias/tomada-dice-que-en-el-pais-las-empresas-ya-reparten-ganancias-entre-los-trabajadores/>
- \* Comisión de Legislación del Trabajo (2015), *Proyecto de ley obligando a las empresas telefónicas a emitir bonos de participación en las ganancias a los trabajadores dependientes (art.29, ley 23696)*.

<https://www.diputados.gov.ar/comisiones/permanentes/cltrabajo/proyectos/proyecto.jsp?exp=4319-D-2015>.

\* Elizondo, J. (2020). "Participación y control. El futuro se construye aplicando la Constitución vigente desde hace 63 años", *El Cohete a la Luna*,

<https://www.elcoheteealaluna.com/participacion-y-control/>.

\* Estado de Alerta (2020), "Marcelo Gallardo defendió el reparto de ganancias según el modelo SUTNA/Firestone", <https://estadodealerta.com.ar/marcelo-gallardo-defendio-el-reparto-de-ganancias-segun-el-modelo-sutna-firestone/>.

\* Fera, M.S y H. P. Recalde (Directores, 2014). "A 40 años de la Ley de Contrato de Trabajo. El trabajo como valor esencial, originario y fundamento de la sociedad", *Derecho del Trabajo*, III, 9, [http://www.saij.gob.ar/docs-f/ediciones/revistas/DERECHO\\_DEL\\_TRABAJO\\_A3\\_N9.pdf](http://www.saij.gob.ar/docs-f/ediciones/revistas/DERECHO_DEL_TRABAJO_A3_N9.pdf).

\* *Informe Industrial* (¿2010?). "Sobre ganancias y pérdidas", [http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=De%20ganancias%20y%20perdidas\\_325](http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=De%20ganancias%20y%20perdidas_325).

\* Jaureguiberry, L.M. (1957) "El Artículo Nuevo (Constitucionalismo Social)", Santa Fe, Ed. Librería y Editorial Castelvi S.

\* Recalde, H. P. (2010 a), "Proyecto de ley: Régimen de participación laboral en las ganancias de las empresas", *Realidad Económica*, IADE, <http://www.iade.org.ar/noticias/proyecto-de-ley-regimen-de-participacion-laboral-en-las-ganancias-de-las-empresas>.

\* ..... (2010 b) "El decreto de participación de las ganancias no se cajonea", [https://www.google.com/search?q=Recalde%3A+%22El+proyecto+de+participaci%C3%B3n+de+las+ganancias+no+se+cajonea%22&rlz=1C1OKWM\\_enAR903AR903&oq=Recalde%3A+%22El+proyecto+de+participaci%C3%B3n+de+las+ganancias+no+se+cajonea%22&aqs=chrome..69i57j69i58j69i60.2583j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8\\*](https://www.google.com/search?q=Recalde%3A+%22El+proyecto+de+participaci%C3%B3n+de+las+ganancias+no+se+cajonea%22&rlz=1C1OKWM_enAR903AR903&oq=Recalde%3A+%22El+proyecto+de+participaci%C3%B3n+de+las+ganancias+no+se+cajonea%22&aqs=chrome..69i57j69i58j69i60.2583j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8*).

\* Salomón, M. J. (2014). "Derecho constitucional del trabajo: El aporte de Germán Bidart Campos" *Revista de la Facultad*, V, N° 2 Nueva Serie II, [https://www.google.com/search?rlz=1C1OKWM\\_enAR903AR903&sxsrf=ALeKk02eA2EFBOHwyyH-ljAJWJXrTpd2NQ:1627825200145&q=Salom%C3%B3n,+M.+J.+\(2014\).+Derecho+constitucional+del+trabajo:+El+aporte+de+Germ%C3%A1n+Bidart+Campos&sa=X&ved=2ahUKewimgL62-Y\\_yAhW3IZUCHVSCDGsQgwN6BAgBEAE&biw=1086&bih=475](https://www.google.com/search?rlz=1C1OKWM_enAR903AR903&sxsrf=ALeKk02eA2EFBOHwyyH-ljAJWJXrTpd2NQ:1627825200145&q=Salom%C3%B3n,+M.+J.+(2014).+Derecho+constitucional+del+trabajo:+El+aporte+de+Germ%C3%A1n+Bidart+Campos&sa=X&ved=2ahUKewimgL62-Y_yAhW3IZUCHVSCDGsQgwN6BAgBEAE&biw=1086&bih=475).