



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

EL ENFOQUE SISTÉMICO DE LA PRODUCTIVIDAD Y SUS VÍNCULOS CON LA GESTIÓN DEL TRABAJO¹

Autores/as: Mariana Ortiz, mortiz@campus.ungs.edu.ar; Analía Erbes, aerbes@campus.ungs.edu.ar y Sonia Roitter, sroitter@campus.ungs.edu.ar.

Pertenencia institucional: Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Grupo Temático No 19: Abordajes conceptuales y metodológicos en torno a las temáticas asociadas a los estudios del trabajo.

Palabras clave: Productividad sistémica - Gestión de la fuerza de trabajo - Empresa

Introducción

El análisis de los niveles de productividad de las economías y de los agentes económicos en particular ha atraído la atención de académicos, empresarios y decisores de política económica en distintos contextos socio-económicos, productivos e institucionales. Con el tiempo, las definiciones de productividad y los factores que influyen en ella han evolucionado para incorporar una mayor cantidad y complejidad de elementos (Ojha, 2014).

La productividad se entiende generalmente como la relación entre lo obtenido por un sistema productivo y la cantidad de recursos utilizados para obtener ese resultado. Los diferentes niveles de agregación requieren especificaciones precisas de este concepto general. A nivel macroeconómico, los análisis se centran en la productividad laboral en lugar de la productividad del capital e incorporan cada vez más la productividad multifactorial como concepto central para captar cambios en el producto. Mientras que en los dos primeros casos los estudios se circunscriben a la evaluación de un input específico de los procesos productivos la productividad multifactorial reconoce dimensiones adicionales que inciden en los niveles de productividad. En este sentido, combina el efecto de los cambios en los factores de producción con otras dimensiones que surgen una vez que se aísla la relevancia del capital y el trabajo.

¹ El presente trabajo se desarrolló en el marco del Proyecto FOMENTAR MEJORES EMPLEOS CON PROGRAMAS INTEGRADOS DE FORMACIÓN Y EMPLEO, financiado por el Convenio de Préstamo BIRF 9337-AR, que se está ejecutando en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Desde mediados de la década de 1950, con los aportes de Solow y la idea de cambio tecnológico, estos temas han sido incorporados en los modelos de crecimiento económico para explicar las posibilidades de incrementar las tasas de crecimiento y, las diferencias sustanciales observadas entre países al respecto (Gómez et al., 2018; Grotz, 2020). Con el tiempo, la “productividad total de los factores” (PTF) se instaló como un concepto y una herramienta para analizar el crecimiento económico. La PTF se define como “la parte del crecimiento del producto que no puede ser explicada por el crecimiento de los factores” (Nelson, 1964). Algunos trabajos consideran que las diferencias en la PTF entre países desarrollados y en desarrollo, así como entre economías en desarrollo con dinámicas de crecimiento diversas, explican estas disparidades (Gómez et al., 2018).

A pesar de las críticas y controversias que ha enfrentado (Grotz, 2020), la PTF sigue siendo relevante. Las mayores controversias asociadas a la PTF se asocian a los determinantes más que a la importancia de su utilización como instrumento metodológico (Gómez et al., 2018). Esto se debe a que incorpora nuevas dimensiones, como la tecnología, al análisis de los procesos de crecimiento, complementando los aspectos estructurales (por ejemplo, infraestructura y acumulación de capital) cuando se emplea una definición simple de productividad. Distintos estudios han utilizado esta medida para evaluar la evolución de la productividad macro y micro en las economías centrales (Roberts, 2009; Acemoglu y Zilibotti, 2001; Gómez et. al 2018) y también en América Latina (Clavijo, 1990; Acemoglu y Zilibotti, 2001; CEPAL, 1997; Andrade Araujo et. al, 2014; Fernández Xicoténcatl et. al, 2013; Salgado Banda y Bernal Verdugo, 2007; Gómez et al., 2018).

El interés en los estudios sobre productividad, tanto a nivel macro como micro, se ha acrecentado desde la década de 2000, debido a la evidencia que indica una desaceleración en el crecimiento de la productividad global (Grotz, 2020). Entre las principales causas que se adjudican a este resultado se considera a los procesos de innovación, especialmente en lo que se refiere a la difusión de los nuevos conocimientos. La evidencia sugiere que las firmas capaces de innovar no han reducido su intensidad innovativa, pero existe una menor capacidad de otros actores económicos para adoptar las innovaciones generadas por estas empresas líderes (OCDE, 2015). Como resultado, las brechas de productividad entre agentes económicos con distintas características se amplían y, en términos agregados, condicionan la productividad económica global.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Frente a este contexto, emerge la necesidad de estudiar la definición y el crecimiento de la productividad multifactorial a nivel de las firmas. En este marco, la productividad suele ser entendida como una (no la única) medida global de desempeño que permite relacionar factores utilizados (insumos) con niveles de producto/servicio alcanzados (Fontalvo-Herrera et al., 2017). Desde esta perspectiva, mayores niveles de productividad se logran a partir de un uso más intenso y eficiente de los recursos productivos que permite obtener más productos con igual cantidad de factores (o igual nivel de producto con menor cantidad de factores). Así, el concepto de productividad aparece asociado a la idea de eficiencia, la cual es resultado no solamente de un proceso técnico sino también de una dinámica asignativa que distribuye recursos entre usos alternativos (CEPAL, 1997; Hernández Laos, 2007).

Un tema central para definir las posibilidades de las organizaciones para mejorar sus niveles de productividad es el de los determinantes, entendiendo como tales no solamente a los procesos de innovación sino también a otras dinámicas que se definen en el plano de la organización y que son importantes para explicar el desarrollo de esta. Avanzar en esta dirección implica colocar, por un lado, a los procesos de generación y difusión del conocimiento al interior de las organizaciones, pero también entre ellas, en el centro del estudio de la productividad, con el objetivo de identificar en estas dinámicas una forma de fortalecer la agregación de valor en los procesos productivos, por ejemplo, a partir de la incorporación de nuevas tecnologías a la producción (OCDE, 2015). Por otro lado, se requiere reconocer que la gestión del trabajo es un elemento que incide en los niveles de productividad de la empresa y, en este sentido, las personas trabajadoras no pueden ser tratadas como un recurso más entre los existentes en una organización, sino que es necesario reconocerlas como actores y actrices relevantes que son capaces de definir cómo se logra la productividad y, más aún, a partir de qué elementos es posible mejorarla (Cequea et al., 2011).

Esta ponencia tiene como objetivo presentar el concepto de productividad sistémica, que implica considerar varios factores activos que contribuyen a mejoras a nivel de las firmas. Específicamente, el énfasis estará puesto en las dimensiones relacionadas con la gestión del trabajo, dada la capacidad que tienen las personas trabajadoras en influir en los procesos de trabajo y mejorar la productividad. La metodología propuesta para el desarrollo de este documento involucra la revisión de bibliografía y su



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

análisis para dar cuenta de las distintas posiciones que puedan existir en torno a la relación entre productividad y gestión del trabajo.

Para esto, se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿A qué nos referimos cuando hablamos de productividad sistémica? ¿Qué papel asume la gestión de la fuerza de trabajo en la determinación de la productividad de la firma? ¿Cuáles prácticas de la gestión de fuerza laboral tienen mayor incidencia sobre los niveles de productividad de las empresas?

Esta ponencia se organiza de la siguiente manera. En la primera sección se desarrolla el concepto de productividad sistémica y se especifican los distintos componentes que intervienen en la definición de diferentes niveles y de acciones concretas orientadas a mejorar los resultados obtenidos por las firmas. En la segunda sección, se profundiza en el análisis de la gestión del trabajo. En la tercera sección, se analizan las distintas dimensiones que dan cuenta de los procesos de organización del trabajo y desarrollo de capacidades como factores condicionantes de los niveles de productividad alcanzados. En esta sección también se discuten distintos tipos de posiciones, principalmente académicas y empresariales, que han contribuido en los últimos años en la promoción del debate sobre esta cuestión. En la medida que la bibliografía relevada lo permita, se avanza también en una contraposición entre las evidencias existentes en los países desarrollados y en desarrollo, con particular énfasis en América Latina. Por último, en la cuarta sección, se presentan las principales reflexiones de la revisión realizada.

1. La productividad a nivel de firma como fenómeno sistémico

A partir del contexto definido en la introducción, esta sección se concentra en el análisis de la productividad a nivel de firma que, de manera sencilla, se define como el grado de eficiencia con el que son combinados y utilizados los recursos productivos para obtener productos y/o servicios (Pedraza Rendón, 1999) y, en términos más generales, para promover el crecimiento de la organización.

La búsqueda de mayores niveles de productividad no es un proceso que se desarrolle aislado de otros² que tienen lugar en cualquier empresa con el objetivo de garantizar su sustentabilidad y sostenibilidad

² Entre otros procesos resulta importante destacar a la gestión de la calidad y de las condiciones medioambientales y laborales (Fontalvo-Herrera et al., 2017; King et al., 2013; Pedraza Rendón, 1999) que enmarcan el desarrollo de las actividades de las empresas.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

(King et al., 2013). Por este motivo, es esperable que los incrementos de productividad redunden en la generación de empleos de calidad, en el crecimiento de las remuneraciones y en un aumento de la participación de las personas trabajadoras asalariadas en el producto, entre otras cuestiones.

Un abordaje sistémico de la productividad se contrapone a las miradas unidimensionales que buscan asociarla exclusivamente con el grado de eficiencia con el que se utiliza un factor productivo en particular. Asimismo, también establece una relación bidireccional o de retroalimentación entre los niveles de productividad alcanzados y los distintos factores sobre los cuales las firmas intervienen para lograr mejoras en su desempeño (Pedraza Rendón, 1999). Como consecuencia, se sostiene que la conceptualización y la medición de la productividad debe ser integrada e integral y requiere considerar la existencia de interrelaciones entre insumos, procesos y áreas (King et al., 2013). Concebida de esta manera, la productividad de una organización no solamente representa una medida de los resultados obtenidos (tanto en términos de cantidad/calidad de productos o servicios ofrecidos, como de desempeño económico y de mercado), sino que, en los abordajes más recientes, este indicador también da cuenta de la construcción de procesos orientados a la mejora continua y al diseño de estructuras con la suficiente flexibilidad para enfrentar las transformaciones de la propia organización y del contexto en el que esta actúa (Suito, 1998).

Así, la mejora en los niveles de productividad no puede ser el resultado aislado de la incorporación de tecnología, del uso más eficiente de un proceso o insumo, ni de la mejora en los estándares productivos de un área particular de la empresa. Tal como lo plantean King et al. (2013), la optimización de las actividades de una organización es más que la ponderación simple de la productividad de las distintas actividades o funciones que esta desarrolla. Al mismo tiempo, alcanzar mayores niveles de productividad requiere integrar los cambios técnicos y tecnológicos con nuevas formas de organizar el trabajo, con nuevos saberes y competencias de las personas trabajadoras, con nuevas rutinas en la organización y con nuevas formas de articulación con el entorno para acceder, entre otras cuestiones, a conocimientos que permitan innovar (Pedraza Rendón, 1999).

La literatura reciente reconoce que la productividad de las organizaciones está condicionada por factores externos e internos (Demeter et al., 2011; Ojha, 2014; Prokopenko, 1989). Al considerar los factores externos que inciden sobre los niveles de productividad se destaca la importancia del



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

ambiente, de las características productivas, tecnológicas y organizacionales del sector de actividad, y las especificidades del contexto macro-regulatorio, todos elementos sobre los cuales la firma tiene escaso margen de intervención para su modificación (Bartelsman & Doms, 2000; Fontalvo-Herrera et al., 2017).

Por su parte, en lo que respecta a los factores internos, se reconoce la importancia de distintos tipos de elementos que afectan los niveles de productividad de las firmas y sobre los cuales estas tienen injerencia directa a partir de las decisiones que toman (Fontalvo-Herrera et al., 2017). Estos aspectos se pueden agrupar en cuatro dimensiones principales que se describen brevemente en el resto de esta sección: las características estructurales; la gestión de las interacciones con el entorno; la gestión del conocimiento, la innovación y la calidad, y la gestión interna del trabajo y de las relaciones laborales.

Las contribuciones en torno a los factores que subyacen a los cambios de productividad a nivel de firma son numerosas y, en muchos casos, consideran no solamente su sistematización sino también las controversias que existen en torno a su medición. En este marco, Bartelsman & Doms (2000) destacan la importancia de los modelos evolucionistas que, desde los aportes pioneros de Nelson y Winter (1982), analizan el crecimiento de la productividad teniendo en cuenta la heterogeneidad de los agentes económicos en términos de las capacidades desarrolladas y de las posibilidades, dadas estas capacidades, de incorporar determinados tipos de tecnologías. Sin embargo, estos autores reconocen que una de las principales limitaciones de este tipo de estudios es la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos para describir el comportamiento de otras organizaciones, lo cual es consistente con el abandono que realiza esta perspectiva de la idea de agente representativo que caracteriza a los análisis de la microeconomía neoclásica³.

La mayoría de los estudios que abordan tanto el análisis de la productividad como su medición tienden a concentrarse en consideraciones parciales sobre alguno de los factores en particular (Cequea et al., 2011; Fontalvo-Herrera et al., 2017), antes que en su tratamiento conjunto y sistémico (Bartelsman y

³ En este punto es importante señalar que los modelos evolucionistas más recientes, e incluso la modelización de las rutinas propuestas por los propios Nelson y Winter y refinada en estudios posteriores, permiten la definición de comportamientos tendenciales y, a partir de ello, la identificación de dimensiones que son claves para la comprensión del comportamiento tecnológico y organizativo de las empresas. Por lo tanto, si bien la metodología impone restricciones que impiden volver al comportamiento característico del agente representativo, es posible obtener, a partir de estos modelos, características que permiten dar cuenta de patrones y elementos comunes entre las empresas.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Doms, 2000). Entre otros motivos, esto puede relacionarse con la complejidad que involucra un análisis de estas características (Fontalvo-Herrera et al., 2017), especialmente cuando se considera que la raíz de estos factores puede ser tan diversa e involucrar aspectos tecnológicos, organizacionales, de la formación de las personas trabajadoras, de las relaciones laborales y de la gestión de la calidad, entre otras cuestiones (Mertens, 1999)

La literatura revisada sugiere la presencia de las mismas controversias y de las mismas limitaciones en el análisis de la productividad a nivel de firma en los países desarrollados y en desarrollo. Así, por ejemplo, en varios países de América Latina y en Argentina en particular, el análisis y la medición de este fenómeno suelen quedar circunscriptos al abordaje de la productividad laboral porque no se dispone de fuentes de información estadística que permite considerar otras dimensiones, entre ellas, el mismo stock de capital y las inversiones realizadas.

Sin embargo, existen rasgos específicos de las economías en desarrollo que condicionan la forma en la que se evalúa la productividad en las empresas de esos países. Un elemento importante en este sentido es la heterogeneidad estructural que acentúa no solamente las diferencias de productividad entre países con distinto grado de desarrollo, sino que también profundiza las disparidades que existen entre sectores al interior de un mismo país. Cuanto mayor es esta heterogeneidad, mayor es la dificultad que existe para establecer parámetros que permitan conceptualizar y medir la productividad, especialmente desde una perspectiva multifactorial y sistémica. En estos casos más que en otros, analizar la productividad y sus posibilidades de crecimiento implica afrontar nuevos desafíos conceptuales, metodológicos y también asociados a las características de los estudios empíricos. Estos desafíos no necesariamente están asociados con encontrar medidas agregadas de la productividad, sino principalmente con incluir en su definición y medición a todos aquellos factores que la condicionan.

En la siguiente sección se profundiza en los aspectos vinculados con la gestión interna del trabajo, que es el eje en torno al cual se articula el objetivo de esta ponencia.

2. Gestión interna del trabajo

La gestión del trabajo y las relaciones laborales son factores clave para determinar el éxito de las organizaciones, a menudo más influyentes que los aspectos tecnológicos. El análisis del impacto de la organización del trabajo en la productividad de las empresas se remonta a las aportaciones de Taylor a



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

mediados de los años cuarenta. En diferentes épocas se ha hecho hincapié en factores como la motivación o el desarrollo tecnológico como cruciales para el rendimiento individual de los trabajadores (Pedraza Rendón, 1999)

La aparición de los modelos de producción toyotistas y de la gestión de la calidad a finales de los setenta y principios de los ochenta reconfiguró el papel de la gestión del trabajo a la hora de garantizar tanto la productividad como la calidad de los productos. La eficiencia y la productividad ya no dependían solamente del resultado de una forma particular de usar los insumos, sino también de las decisiones y acciones explícitas de los trabajadores y la dirección administrativa. Esto puso de relieve la importancia del diseño, la planificación y la coordinación para lograr mejoras en la productividad.

Okoye & Ezejiolor (2013) retoman a distintos autores para dar cuenta de las funciones principales que deben desarrollarse en el marco de la gestión del trabajo y de las relaciones laborales al interior de una organización. En particular, dividen a estas en dos grandes grupos, las operativas y las de gestión propiamente dichas. Mientras que estas últimas involucran fundamentalmente a las actividades de planificación que permiten conocer las necesidades actuales y futuras de fuerza de trabajo dado un conjunto de objetivos definidos, las funciones operativas involucran un espectro más amplio de tareas. Entre ellas, estos autores mencionan la incorporación de las personas trabajadoras con las habilidades y conocimientos necesarios; el desarrollo a partir de la generación de habilidades y saberes; la definición de los mecanismos de compensación y remuneración; el sostenimiento de las condiciones de trabajo; la articulación de los objetivos individuales con los organizacionales, y la asignación de tareas en función de características de los puestos y habilidades de las personas trabajadoras.

Pese a los matices encontrados, una cuestión recurrente en la mayoría de las propuestas relevadas es que concebir a las personas trabajadoras como parte fundamental del proceso productivo y decisorio es un elemento clave para comprender las posibilidades que tienen las organizaciones de mejorar sus niveles de productividad. Las personas son fundamentales en una organización no solamente para motorizar los procesos productivos, sino también para generar mecanismos de cohesión que necesariamente redundan en mejoras de productividad asociadas con la persecución y el logro de objetivos compartidos.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Algunos trabajos son ilustrativos en este sentido. Okoye & Ezejiolor (2013) destacan la importancia de actividades como la selección de personal, la motivación, la planificación de la carrera profesional y la formación. Sostienen que la formación, en particular, debe integrarse en una estrategia más amplia de gestión de los recursos humanos. Del mismo modo, Cequea et al. (2011) exploran la perspectiva humana de la productividad y descubren que factores como la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la cohesión, la participación, el conflicto y el liderazgo influyen significativamente en los niveles de productividad de las organizaciones. Estos hallazgos apoyan la noción de que el "factor humano" es un elemento crucial para que las organizaciones alcancen sus objetivos y estabilidad, y desarrollen estrategias y procesos de mejora.

Sobre esta base, autores tales como Demeter et al., (2011) sostienen que la productividad laboral se ve influida por diversos factores a escala industrial y nacional. Destacan la importancia de elementos como el tamaño de los equipos de trabajo, los sistemas de incentivos, las dinámicas de participación y los sistemas de desarrollo de habilidades, que han recibido un análisis limitado en relación con la productividad. Los autores plantean la hipótesis de que la aplicación de programas de mejora en las organizaciones puede repercutir en las prácticas laborales y, en consecuencia, en la productividad y los resultados de las empresas. Sus conclusiones sugieren que los mayores niveles de productividad están asociados al uso extensivo de equipos de trabajo y a una mayor formación e interacción entre los trabajadores. Sin embargo, factores como el involucramiento, los sistemas de incentivos y la rotación laboral no parecen ser determinantes significativos de las mejoras de productividad.

Tomando en consideración estos antecedentes, la siguiente sección presenta una revisión más exhaustiva de los elementos que se relacionan con la gestión del trabajo y su impacto en la productividad de la empresa, según lo evidenciado en investigaciones previas. En este contexto, resulta relevante señalar que se dará prioridad a las dimensiones asociadas a la gestión interna del trabajo y su organización, en contraposición a aquellas relacionadas con las relaciones laborales. Aunque estas últimas también ejercen una influencia significativa en la productividad, pueden considerarse complementarias a aquellas que se centran en la generación y circulación del conocimiento dentro de las empresas (Cequea et al., 2011; Demeter et al., 2011). En este sentido, existen múltiples evidencias, especialmente en países más desarrollados, que respaldan la existencia de interacciones y una



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

naturaleza sistémica que explican las dinámicas de productividad (Ichniowski & Prennushi, 1995; OIT: Diaz, 2021; Okoye & Ezejiofor, 2013).

3. La relación entre productividad y la gestión interna del trabajo

Esta sección se centra en varios factores relacionados con la gestión de trabajo. Aunque cada factor se examina por separado para mayor claridad, es importante señalar que interactúan entre sí, ya sea positiva o negativamente, configurando los efectos de la gestión laboral sobre la productividad

A pesar que el desarrollo de habilidades y la adquisición de capacidades suelen ser el punto central de la literatura, especialmente a través de los procesos de capacitación, otras dimensiones como el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la autonomía en las tareas, la flexibilidad interna y los métodos de evaluación de desempeño también juegan un papel significativo, especialmente en su interacción con las dinámicas de formación.

En el apartado siguiente, se caracterizará con más detalle cada uno de estos factores, seguida de las reflexiones finales.

3.1. Participación de las personas trabajadoras en el proceso de trabajo

La participación aparece en la literatura como una de las dimensiones de la gestión del trabajo abordadas con mayor frecuencia en su relación con la productividad. La relevancia de su análisis no es reciente, sino que pueden encontrarse trabajos interesantes desarrollados incluso en la década de los 80s que son retomados en las contribuciones más contemporáneas. Así, por ejemplo, Katzell & Guzzo (1983) señalan que distintas acciones desarrolladas por las empresas, entre ellas las orientadas a la formación, a generar retribuciones económicas justas y a promover la participación de las personas trabajadoras, tienen un impacto positivo sobre los niveles de productividad.

Dado que no existe una única forma (Phipps et al., 2013), trabajos realizados a nivel nacional e internacional dan cuenta de distintas sistematizaciones sobre las posibles formas de participación de las personas trabajadoras en las empresas. Uno de los estudios pioneros en este sentido es el de Poole (1993) quien identifica distintas formas institucionales de participación, cada una de las cuales conlleva diferentes niveles de distribución del poder: la autogestión, el trabajo cooperativo, la co-determinación, los comités de empresa, la acción sindical y los programas en establecimientos. Siguiendo esta lógica, Neffa (2020) identifica modalidades de participación decisional o no decisional



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

a partir del análisis del acceso que tienen las personas trabajadoras a la estructura de decisiones de la empresa y del impacto (más profundo en el primer caso que en el segundo) de las propuestas realizadas. Complementariamente, este autor también hace referencia a modalidades de participación directa (autogestión, negociación colectiva, participación de control o participación consultiva), indirectas (a partir del acceso a la información o del estímulo para el desarrollo de sugerencias) e individuales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), pero también otras contribuciones realizadas desde la academia (Wilkinson & Fay, 2011) y desde la Psicología Organizacional, señalan que cuando las personas trabajadoras pueden participar en la gestión y, particularmente, en la toma de ciertas decisiones de la empresa, se obtienen resultados positivos sobre la calidad del trabajo y también sobre indicadores de desempeño empresarial tales como los niveles de rendimiento y productividad laboral. Asumiendo esta relación positiva, Phipps et al. (2013) señalan que existen cuatro factores principales que definen los niveles de participación de las personas trabajadoras: el poder o posibilidad de tomar decisiones; el acceso a información relevante; la existencia de programas que favorezcan el desarrollo de habilidades y conocimiento, y los incentivos (generalmente económicos) que promueven la participación. Cada uno de estos elementos en particular, pero también todos ellos interrelacionados, tienen un impacto directo sobre los niveles de productividad.

Esta mirada positiva, sin embargo, puede contraponerse con otras perspectivas que consideran que los procesos de negociación que conlleva la gestión de mayores niveles de participación retardan la toma de ciertos tipos de decisiones que son importantes para el funcionamiento de las empresas (Doucouliagos, 1995; Neffa, 2020). En la misma dirección, Ramsay et al. (2002) señalan que mayores niveles de participación pueden generar en los trabajadores mayores niveles de estrés e, incluso, un aumento de las demandas laborales, que podrían afectar negativamente los niveles de productividad preexistentes. Por su parte, McGuckin & Ark (2005) observan que existe un vínculo, pero destacan que este no sólo no es significativo sino que se diluye a través del tiempo.

Como resultado de lo anterior, es posible sostener que no existe unicidad con respecto a la relación que existe entre participación y productividad (Levitan & Werneke, 1984; Zwick, 2004), lo cual no solamente se corrobora en términos conceptuales sino también empíricos. Sin embargo, tal como lo



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

señala Zwick (2004) no se encuentra en la literatura revisada un efecto negativo de la participación sobre la productividad, sino más bien una asociación positiva, en algunos casos, o un vínculo neutro, en otros.

Los estudios conceptuales y empíricos también muestran que no todas las formas de participación tienen el mismo impacto en los niveles de productividad y, en este marco, cobra relevancia identificar esas diferencias en función de distintos tipos y dinámicas de participación. Así, por ejemplo, tomando el caso de un conjunto de empresas alemanas, Zwick (2004) señala que los efectos de la participación sobre la productividad son mayores cuando los establecimientos cuentan con consejos de trabajo, aunque también reconoce la relevancia de otras formas de participación que están asociadas con la existencia de equipos de trabajo autónomos y con menores niveles de jerarquía. Por su parte, Doucouliagos (1995), a partir de un meta-análisis sobre más de 40 publicaciones, encuentra que la relación entre productividad y participación es más fuerte en los casos de empresas gestionadas por los propios trabajadores, y observa mayores niveles de productividad en aquellas firmas caracterizadas por la distribución de beneficios, el control de los trabajadores y el involucramiento en la toma de decisiones.

3.2. Flexibilidad interna

Las prácticas de flexibilidad laboral interna se definen como el grado en que una organización implementa medidas laborales que facilitan la adaptación al cambio. La literatura identifica dos grandes modalidades de trabajo flexible: la "Flexibilidad Numérica", que tiene como objetivo reducir los costos de la empresa y se refiere a la intensidad y extensión de la jornada laboral, manifestada a través de horas extras, horarios flexibles mensuales, trabajo en turnos los fines de semana, pausas durante la jornada diaria, semanas comprimidas, anualización del tiempo de trabajo, teletrabajo, entre otros. Esta modalidad suele asociarse al "Modelo Americano". Por otro lado, está la "Flexibilidad Funcional" o "Activa", más vinculada al "Modelo Europeo", que se refiere a la capacidad de adaptación y movilidad interna en la empresa, a partir de la posibilidad de que los empleados puedan asumir distintas responsabilidades y mejorar sus habilidades con énfasis en desempeñar múltiples funciones ("multitareas" o "polifuncionalidad"), rotar entre diferentes puestos de trabajo ("rotación de



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

puestos") e incluso participar en la toma de decisiones. Este tipo de flexibilidad también puede incluir, según los diferentes autores, dimensiones relacionadas con el trabajo en equipo, autonomía en la resolución de problemas y adquisición de experiencia formal o informal (Arvanitis, 2005; Erbes et al., 2014; Preenen et al., 2017; Coriat, 2002).

Los patrones de trabajo flexibles han generado considerable interés y controversia en las últimas dos décadas, a pesar de haber surgido como concepto a mediados de la década de 1980 (Piore & Sabel, 1990). Existe consenso entre los estudios que analizan los efectos de la flexibilidad interna en la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas, en que los diferentes tipos de flexibilidad interna permiten ajustar la producción a las fluctuaciones del mercado, ya sea debido a cambios cíclicos, variaciones en la demanda, fluctuaciones de precios, características del sector o avances tecnológicos (Hutchinson y Brewster, 1994; Kalleberg, 2001, citados en Arvanitis, 2005). Se plantea que la flexibilidad interna, entre otras cosas, permite reducir los costos que implicaría contratar más personal durante períodos de expansión y desvincular empleados durante períodos de contracción.

La flexibilidad interna puede tener un impacto significativo en la productividad de una empresa, y es importante distinguir entre los efectos de la flexibilidad funcional y aquellos correspondientes a la flexibilidad numérica. Las empresas que son más flexibles en lo funcional, tienden a contratar personal con calificaciones profesionales, capacidad de cooperación y comunicación, y capacidad de adaptación.

Mediante la polivalencia funcional y la rotación entre puestos, la empresa tiene mayor libertad para organizar la producción y distribuir las tareas en comparación con el sistema tradicional de categorías, donde cada puesto tiene tareas limitadas asociadas. Esto permite una organización más eficiente de la producción, asignando recursos según su disponibilidad y reubicando trabajadores que tienen períodos de tiempo inactivos hacia otras tareas donde se necesiten. Además, la rotación entre puestos permite a la empresa reducir los costos asociados con los problemas de salud de los empleados, especialmente aquellos relacionados con la realización de tareas repetitivas que pueden causar diversos problemas musculares, respiratorios, visuales, entre otros.

En cuanto a la flexibilidad horaria o numérica interna, se sostiene que, combinadas de diferentes maneras, permiten responder a los cambios del mercado con costos significativamente menores, lo que



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

genera efectos positivos en la productividad laboral (Arvanitis, 2005). El teletrabajo, forma de organización laboral descentralizada, ha adquirido una relevancia notable a raíz de la pandemia de COVID-19 y aporta numerosos beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, aunque también se plantea que para estos implica estar disponible en todo momento y lugar (Alaimo, Verónica et al., 2022). Desde la perspectiva empresarial, el teletrabajo puede conllevar una reducción significativa de los costos productivos. asociados a la provisión de espacios de trabajo, y a los relacionados con servicios y mantenimiento de infraestructuras, a la vez que se evitan desplazamientos y distracciones con sus respectivos costos.

Existen diversos estudios empíricos que abordan la relación entre la flexibilidad interna, especialmente la de carácter funcional, y la productividad en empresas de países desarrollados. Algunos de ellos, centrados en países europeos y basados en información de numerosas empresas, concluyen que existe una relación positiva entre la flexibilidad funcional, vinculada a dimensiones como el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, los círculos de calidad y la participación en grupos para la resolución de problemas, y la innovación y la productividad. Sin embargo, más allá de estos resultados, algunos autores sugieren no subestimar los costos de implementación de este tipo de flexibilidad al evaluar los resultados en términos de productividad. Por otro lado, otros resultados permiten cuestionar la relación positiva entre la flexibilidad funcional en general y la productividad, ya que no se obtienen conclusiones definitivas, por ejemplo, cuando se considera la tasa de rotación entre puestos como variable independiente (Perotin y Robinson, 2000 y Adison and Belfield, 2001, citados en Arvanitis, 2005; De Spiegelaere et al., 2014).

A diferencia de lo que ocurre en países europeos y en los Estados Unidos de América, no se han encontrado estudios empíricos recientes en América Latina que permitan evaluar la relación entre la flexibilidad interna y la productividad.

3.3. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un factor incluido en la gestión interna del trabajo que se orienta a medir de manera integral la conducta y el rendimiento de las personas trabajadoras en una organización (Cross, 2019). No se trata de un concepto estanco, sino que, a lo largo del tiempo, ha evolucionado y ampliado su alcance hasta transformarse en una herramienta que no solo mide el



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

desempeño actual, sino que también permite la mejora, la innovación y, por ende, el incremento de la productividad.

Existen distintos esquemas de evaluación de desempeño (Gomez-Mejia, 1990), pero más allá de los modelos y las herramientas estructuradas, algunas empresas diseñan sistemas particulares que les permitan dar cuenta de sus parámetros principales, obtener información sobre un recurso fundamental –el trabajo- y tomar decisiones relacionadas con la mejora y la productividad de sus actividades (Pérez Montejo, 2009).

Una primera cuestión que se evidencia en la literatura en torno a la relación entre evaluación de desempeño y productividad es que existen impactos cruzados entre ambos elementos. Como resultado de esto, es posible encontrar (con mayor frecuencia) posturas que sostienen que la implementación de sistemas de evaluación de desempeño incide sobre los niveles de productividad de las personas trabajadoras y de la organización, mientras que otras contribuciones analizan la relación inversa. Así, por ejemplo, dentro de este último grupo de estudios Cosmetatos & Eilon (1983) y Sink et al. (1984) mencionaban, ya en la década de los 80s, que los sistemas de evaluación de desempeño de una organización, entre ellos los que involucraban a los trabajadores, pero no únicamente estos, se definían, en parte, en función del método y de los indicadores que se establecieran para dar cuenta de sus niveles de productividad. En este marco, el indicador de productividad que adopte la empresa constituye un condicionante de otras medidas y procesos que esta desarrolle.

Por otro lado, cuando se considera la incidencia de los sistemas de evaluación de desempeño sobre los niveles de productividad se destacan como aspectos relevantes los objetivos de los sistemas implementados y los espacios de la vida laboral que se ven afectados por los resultados de las evaluaciones. En este contexto, se plantea que los sistemas de evaluación de desempeño tienen un efecto positivo sobre los niveles de productividad laboral cuando la información que permiten recolectar sobre las personas trabajadoras se utiliza para identificar necesidades de formación, vincular objetivos individuales con objetivos organizacionales, planificar carreras y promociones y mejorar la sinergia entre distintas áreas y empleados que desarrollan sus actividades en diferentes niveles de la organización. Mwema & Gachunga (2014) aportan evidencia sobre estas cuestiones en distintos países africanos, mientras que Cuesta Santos (2012) reflexiona específicamente sobre la alineación de la



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

evaluación de desempeño laboral con la evaluación de los objetivos estratégicos de las organizaciones en Cuba.

Retomando la importancia de estas cuestiones Cross & Abbas (2019) y Gomez-Mejia (1990) sostienen que la evaluación de desempeño contribuye a mejorar los niveles de productividad cuando, después de implementada, existe una devolución desde las gerencias hacia los trabajadores sobre los logros obtenidos y las cuestiones a mejorar, y se comunican los pasos a seguir, tanto individual como colectivamente, para contribuir al desarrollo de la organización en general, y de las personas en particular.

Gomez-Mejia (1990) también diferencia el efecto de los sistemas de evaluación de desempeño individuales y los colectivos en lo que respecta a su impacto sobre la productividad. Cuando se implementan sobre grupos, a los efectos directos del mejor desempeño laboral sobre, por ejemplo, los niveles de producción de una empresa, se adicionan otros derivados de un sentido de pertenencia que facilita la coordinación y la cohesión entre los miembros de la empresa y, por lo tanto, permite sostener y validar objetivos organizacionales, entre otros, relacionados con la productividad. En términos de lo que plantea Cuesta Santos (2012) esto se asocia con la alineación de objetivos individuales y organizacionales. Por su parte, los resultados positivos o negativos logrados individualmente por cada persona trabajadora también se potencian en el marco de los grupos, al mismo tiempo que pueden generar (especialmente en el plano positivo) un efecto demostración para otros integrantes de la organización que, para Cross & Abbas (2019) se hace posible siempre que exista retroalimentación sobre el proceso.

El efecto positivo de la evaluación de desempeño sobre la productividad también se ve condicionado por las diferencias de percepciones y de actitudes de distintos grupos ocupacionales con respecto a los sistemas implementados. Para las gerencias son una herramienta que posibilita evaluar a los trabajadores y recabar información sobre las dinámicas individuales y colectivas de trabajo, bajo el reconocimiento de que la innovación, la productividad y, en términos más generales, el propio desempeño de la organización, son el resultado de, entre otros factores, del trabajo comprometido y eficiente de los empleados. Desde la perspectiva de los trabajadores, estas prácticas no siempre son percibidas como positivas para su propio desarrollo, sino que, más bien, se viven como instancias que



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

tensionan la relación de las personas con la organización e incluso, tienden a generar comportamientos defensivos (Cross, 2019). Esto conduce a que la implementación de sistemas de evaluación de desempeño sea uno de los factores más controvertidos entre los que definen a la organización del trabajo y, por lo tanto, que sus efectos sobre los niveles y las mejoras de productividad sean ampliamente discutidos (Gomez-Mejia, 1990).

A diferencia de otros factores relacionados con la gestión interna del trabajo que se analizan en esta ponencia, la relación entre evaluación de desempeño y productividad ha sido menos trabajada, lo cual implica, entre otras cuestiones, que el volumen de trabajos empíricos que aporten evidencia sobre este vínculo sea también menor. Algo similar ocurre con las posibles diferencias entre los aportes realizados desde los países desarrollados y en desarrollo.

3.4. Procesos de adquisición y desarrollo de capacidades y competencias

En las últimas décadas, la literatura sobre productividad, competencias, calificaciones y formación ha experimentado un importante crecimiento y desarrollo. Diversas perspectivas teóricas, que van desde el enfoque del Capital Humano hasta las teorías del Aprendizaje Organizativo, han contribuido a la comprensión de esta relación. Un aspecto clave de la investigación en este ámbito ha sido examinar cómo la formación y el desarrollo de competencias repercuten en la productividad de los empleados y de la organización. Además, los estudios han investigado la influencia de las políticas y estrategias de formación y desarrollo de competencias en el rendimiento de las empresas. El enfoque del Capital Humano, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta con el influyente trabajo de Becker (1962), ha proporcionado una base para los estudios empíricos y las políticas públicas relacionadas con la mejora de las competencias de los trabajadores a través de la formación y el desarrollo.

Cabe destacar que el enfoque del Capital humano no se interesa por medir el aumento en las habilidades en sí, sino en sus efectos sobre los beneficios de las empresas. Al respecto, se presentan algunas discusiones relativas a cómo los aumentos de productividad que se generan no tienden a reflejarse en toda su magnitud como mayores salarios, a diferencia de lo que propone el enfoque neoclásico tradicional.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

En el marco de este enfoque teórico del Capital Humano, un trabajo muy interesante es el que desarrollan Pedrini & Cappiello (2022). En él se plantea que el modelo básico diferencia entre tipos de formación que se pueden impartir, ya sea en la capacitación formal o informal. Se refieren a los conocimientos de carácter general (o portables, que aumentan las competencias de los trabajadores); los de carácter transferible y, finalmente, los más específicos asociados a las tareas y requerimientos de la firma en particular. Sin embargo, se señala que estudios como el de Barrett & O'Connell (2001) mostraron que las empresas también estaban interesadas en invertir en conocimiento general, a partir de los impactos que la inversión en capacitación tiene sobre la productividad.

Otros autores como De Grip & Sauermann (2013) enfatizan que la capacitación incluye instancias que superan lo meramente formal y a través del sistema educativo, por lo que se incluye la formación en el puesto, aunque reconoce factores que van más allá de los conocimientos que se adquieren en la capacitación. Por ejemplo, la motivación e identificación con la empresa que la capacitación genera. Adicionalmente, autores como Heckman 2007 y Borghans et al. (citados en De Grip & Sauermann, 2013) introducen el concepto de complementariedades dinámicas, que operan como factores de expansión de las inversiones realizadas en formación del personal. Borghans et al., mencionan, por ejemplo, la rotación de tareas o de trabajos.

Al referirse a estudios empíricos que han proliferado durante las últimas dos décadas y que tratan de medir los rendimientos de la formación, De Grip & Sauermann (2013) sostienen que existen dos desafíos básicos. Uno de ellos es la existencia de factores inobservables que afectan tanto al tratamiento como al resultado, ya que no es neutral a quiénes se capacita, sus condiciones de partida, por ejemplo y, el segundo desafío refiere a que se requieren resultados “apropiados” para medir los efectos de la formación, ya que no son los salarios los que permiten medir la totalidad de los retornos.

Así, trabajos como el de Dearden et al., (2006) concluyen que la formación relacionada con el trabajo está asociada con una productividad significativamente mayor; y otros como el de Black & Lynch, (2001) concluyen que existe una relación positiva cuando consideran la educación, aunque en este último caso toman en cuenta el efecto conjunto de esta mayor educación con mayor participación en la toma de decisiones. También Pedrini & Cappiello (2022) muestran evidencia que indica la existencia de efectos positivos de ambos, el flujo de formación y el stock de formación, así como la influencia



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

positiva de la formación de carácter general combinada con específica en la productividad laboral media, lo que muestra el papel crucial del desarrollo del capital humano en el sector de los servicios públicos europeos.

Aunque el marco de capital humano permite incluir tanto efectos cognitivos como no cognitivos de las habilidades adquiridas en la formación, hay muy pocos estudios que intenten analizar de qué manera la participación en la formación mejora la productividad de los trabajadores. Al respecto, De Grip & Sauermann, (2013) hablan de la caja negra que se debe llenar con mayor investigación empírica.

Cabe destacar que existen también otros marcos teóricos que enfatizan la relevancia de los procesos de aprendizaje que se dan en el contexto de las empresas, y su vínculo con las posibilidades de absorción de conocimiento externo, y del logro de una mayor competitividad. Entre ellos pueden mencionarse los aportes realizados por las teorías del aprendizaje organizacional (Hodgkinson, 2003, citado en Fagerberg et al., 2005) cuyo eje de análisis son los procesos diferenciales de aprendizaje organizacional y de creación de conocimientos que surgen a partir de distintas formas estructurales, posibilitando la creación de capacidades innovativas características de determinados tipos de firmas. El conocimiento es dinámico, relacional y contextual, y la empresa constituye el entorno cognitivo inmediato para su transmisión y producción.

Dentro del marco de estas teorías, la estrategia de la firma en lo referido al desarrollo de competencias se asocia con la manera en la que se efectiviza la adquisición de conocimientos, competencias y experiencias por parte del personal, tanto a través de las estrategias explícitas de formación –externamente y en el puesto de trabajo– y de los sistemas de capacitación, como de los planes de rotación de personal.

Así, cuando la formación aborda temáticas de escasa complejidad y los temas considerados son sumamente generales, se ponen de manifiesto procesos que sólo apuntan a dotar a los empleados de habilidades que les permitan ocupar diferentes posiciones dentro de la organización, de manera tal que se garantice el flujo continuo de trabajo, de forma de evitar cuellos de botella. Esta dinámica se contraponen con la presencia de programas sistemáticos para la formación y la capacitación, los cuales abarcan a grupos específicos de trabajadores y se centran en temáticas relevantes para estos actores, a la vez que la adquisición de experiencias mediante la formación en el puesto y la dinámica de rotación



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

se logra a través de la realización de distintas tareas, en el marco de procesos planificados que implican niveles crecientes de complejidad de las actividades y de las calificaciones (Erbes et al., 2014).

Se plantea así que estos procesos también dan lugar a la emergencia de un trabajador polivalente, pero a diferencia del caso anterior, aquí la polivalencia tiende a ser enriquecedora si promueve la aparición de nuevos conocimientos colectivos que impliquen una ampliación de los conocimientos individuales.

Esta perspectiva, que aboga por la aplicación de programas sistémicos de formación específica en lugar de los programas de formación generales que las empresas suelen preferir para mantener el flujo productivo, contrasta con el punto de vista de Pedrini y Cappiello (2022) analizado anteriormente en el marco de la Teoría del Capital Humano. En este sentido, los autores proponen que la presencia de iniciativas de formación que promuevan aptitudes generales sería ventajosa para fomentar las competencias de los trabajadores, al tiempo que ampliaría sus perspectivas de empleabilidad futura más allá de su empresa actual.

En la misma línea de trabajo que hemos llamado “Aprendizaje Organizacional”, puede ubicarse el artículo de Brown et al. (2007). En él se enfatiza la relevancia de la categoría de “Capital social” (entendido como la capacidad del personal de la organización para colaborar y compartir conocimiento e información, enfocado a las condiciones laborales favorables al aprendizaje) como factor que influye centralmente en la productividad laboral. Desde este punto de vista se da gran relevancia a la interacción social entre individuos y organizaciones, y se asocia a términos como compromiso, creencia y confianza, profundamente anclados en los sistemas de valores de los individuos en la organización.

3.5. Trabajo colaborativo y en equipo

Así como sucede con otras dimensiones que están asociadas con la gestión interna del trabajo, la importancia de los equipos de trabajo se ha modificado ante la emergencia de modelos productivos que privilegian dinámicas laborales colaborativas y cooperativas por sobre otras fundamentalmente individuales. Pese a su importancia, las contribuciones relevadas destacan la escasa presencia de este tema en el análisis de la relación entre la gestión del trabajo y los niveles de productividad de las organizaciones, especialmente aportando evidencia empírica.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Para el análisis del trabajo en equipo en general, y para dar cuenta de su relación con los niveles de productividad en particular, es preciso considerar distintas cuestiones y no solamente la mera existencia o no de equipos de trabajo. Así, por ejemplo, Hamilton et al. (2003) definen como aspectos clave de los equipos de trabajo su estructura (en términos de personas trabajadoras y tareas desarrolladas) y el esquema de incentivos (pecuniarios y no pecuniarios) que se utiliza para promover el trabajo colaborativo.

Un primer eje de articulación se asocia entonces con la relación entre la productividad de la firma y la existencia o no de equipos de trabajo. La conformación de los equipos puede ser espontánea o planificada por la empresa y, frente a esta segunda situación, un elemento que puede afectar a la productividad es el grado de participación de los integrantes del equipo. Así, el resultado que pueda obtenerse a partir de la existencia de los equipos sobre la productividad es consecuencia de las posibilidades de decidir tanto la conformación como la forma de participar en esos equipos.

Una forma de promover una mayor participación dentro de los equipos es a partir de la generación de distintos tipos de incentivos. Para algunos trabajadores, de acuerdo con Rosen (citado en Hamilton et al. (2003)), estos provendrán de las posibilidades de acceder a nuevas habilidades y/o a mayores interacciones sociales; para otros, la integración de un equipo será una oportunidad de obtener mayores ingresos a partir de aprovechar los resultados derivados de las mayores habilidades que poseen otros integrantes (Oteshova et al., 2021)

Este último incentivo se desarrolla solamente en presencia de equipos caracterizados por cierto grado de heterogeneidad que puede definirse, tanto a partir de la diversidad de calificaciones/competencias de los integrantes (Hamilton et al., 2003), como de la variedad de tareas que desarrolla conjuntamente el grupo (Delarue et al., 2003). Al analizar la introducción de equipos de trabajo en una empresa textil de Estados Unidos, Hamilton et al. (2003) encuentran que el reemplazo del trabajo individual por estas estructuras generó incrementos de productividad en la empresa y que esto se explica principalmente por los resultados alcanzados por los equipos más diversos en términos de las habilidades y calificaciones de sus integrantes. La complementariedad de conocimientos, gestionados a partir de estructuras específicas que los coordinan, se presenta como un factor determinante en la obtención de mayores niveles de productividad.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Complementando las perspectivas anteriores, Mendelsohn (1998) menciona que los incrementos de productividad no se asocian con la presencia de equipos de trabajo, sino con el grado de éxito con el que estos funcionan. En este sentido, el autor sostiene que un equipo exitoso (por ende, un equipo que pueda traccionar mejoras en la productividad) será aquel en el que exista un líder con conocimiento sobre el negocio y sobre las actividades que debe desarrollar el equipo; en el que los integrantes tengan interés en formar parte del equipo y en llevar a cabo las tareas que sean necesarias (en una línea similar a la que plantean Hamilton et al., 2003), y en que exista disciplina, en el sentido reglas, estándares, premios y sanciones claramente definidos a través del consenso para garantizar que el equipo lleve adelante sus funciones. Oteshova et al. (2021) adicionan a estos elementos, al analizar empresas libanesas, el rol que juega la confianza, especialmente para que los líderes puedan conducir los procesos de mejora y evolución dentro del propio equipo.

Otro elemento relevante para considerar en torno a los equipos de trabajo y su impacto sobre la productividad -más allá de la participación- es el grado de autonomía con el que funcionan esos equipos. Delarue et al. (2003) destacan, *a priori*, los efectos positivos de la existencia de equipos autónomos sobre los niveles de desempeño de las organizaciones, aunque en este plano se destaca no sólo la posibilidad de tomar decisiones propias frente al resto de las organizaciones, sino de también la capacidad de gestionar sus recursos y sus actividades.

Un tema que genera interés en el análisis de esta relación es cuánto del efecto sobre la productividad debe ser computado al equipo en sí mismo y cuánto a los miembros que lo componen. Para lidiar con esta cuestión, Flores-Szwagrzak & Treibich, (2020) desarrollan un método que permite cuantificar la productividad de cada persona en presencia de equipos de trabajo, para lo cual es un requisito fundamental definir una medida de resultados del equipo. A partir de esto, se deriva la productividad individual, dada esa medida específica de resultados del equipo.

Algunos trabajos empíricos revisados permiten corroborar los argumentos presentados en los párrafos anteriores. Así, por ejemplo, Oteshova et al. (2021) presentan evidencia que sostiene que la incorporación de equipos de trabajo mejora la productividad de un conjunto de bancos, particularmente al mejorar los niveles de eficiencia de los trabajadores que integran esos equipos. Estos resultados aparecen asociados a mayores grados de confianza entre el líder y los restantes miembros de los



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

equipos, así como también a la generalización de los sistemas de recompensas entre todos los involucrados en el trabajo colectivo. Delarue et al., (2003) encuentran que, para un grupo de empresas flamencas, si bien puede establecerse cierta relación entre la existencia y estructura de los equipos de trabajo con el desempeño de la organización, la evidencia no es concluyente en torno a la asociación con mayores niveles de productividad. Los autores explican estos resultados a partir de la interacción entre la existencia de equipos con otros factores que definen a la organización del trabajo y, particularmente, adscriben a algunas posiciones que destacan aspectos negativos del funcionamiento en equipos, especialmente en torno a la autonomía. Estos elementos podrían estar incidiendo en el logro de mayores niveles de productividad organizacional.

En América Latina, los aportes y la evidencia asociada con la relación entre productividad y trabajo en equipo son menos frecuentes que en los países desarrollados o que en otras economías en desarrollo de otras regiones del mundo. En general, las contribuciones se concentran en el análisis de los equipos, de sus características y rol dentro de las organizaciones, pero es mucho menos frecuente el análisis de su impacto sobre la productividad. En este contexto, uno de los aportes más relevantes es de dos investigadores colombianos que analizan la utilización del concepto de equipo de trabajo en diferentes investigaciones realizadas sobre organizaciones entre el 2000 y el 2010 (Bayona Bohorquez & Heredia Cruz, 2012). Entre las conclusiones más relevantes a los fines de este trabajo, los autores plantean la heterogeneidad de conceptos utilizados en torno a la idea de equipo de trabajo y, como contrapartida, la concentración de la mirada del desempeño de las organizaciones a partir de sus niveles de eficiencia y productividad. Sin embargo, es importante destacar, para reforzar la escasa atención que este tema ha concitado en la región, que ninguno de los estudios relevados analiza casos latinoamericanos; la evidencia proviene fundamentalmente de Estados Unidos y de otros países desarrollados.

3.6. Autonomía de los/as trabajadores/as

La autonomía se define como el grado de libertad y de discreción con la que cuentan los individuos para desarrollar las tareas que les son asignadas (Hirst et al., 2008; Langfred, 2013; Shobe, 2018). A partir de ella, las personas trabajadoras pueden tener un mayor control sobre el proceso y el resultado de su trabajo, lo cual favorece no solamente su bienestar sino también su involucramiento con los objetivos propuestos por la empresa. A su vez, tal como lo señala Shobe (2018) la posibilidad de



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

diseñar y planificar las propias actividades es un componente central de la autonomía y establece una diferencia en el alcance de este concepto con respecto a aquellas perspectivas que asocian a la autonomía únicamente con la posibilidad de gestionar los tiempos de trabajo.

Entre los factores que condicionan los rasgos de la organización del trabajo, la autonomía es tal vez uno de los que presenta mayores controversias por, al menos, dos cuestiones principales. Primero, porque no resulta, a priori, tan evidente que un mayor grado de autonomía para el desarrollo de las actividades genere un impacto positivo en indicadores de desempeño de la organización, entre ellos, la productividad. Segundo, porque necesariamente interactúan en relación con la autonomía dinámicas individuales y colectivas, y entre distintas áreas de la organización, que no siempre van en la misma dirección. Adicionalmente, Hirst et al. (2008) afirma que la evidencia sobre la relación entre productividad y autonomía no es concluyente particularmente porque no todas las culturas (nacionales y organizacionales) conciben de la misma manera los efectos de mayores grados de autonomía, ni en todas ellas es posible implementar esquemas de trabajo más horizontales como los que suponen trabajadores más autónomos. En este sentido, su análisis empírico destaca las diferencias existentes entre empresas manufactureras británicas y sus pares chinas.

Un concepto interesante que aparece en algunos trabajos para analizar este factor y su relación con la productividad es el de “autonomía responsable”, propuesto por Trist en la década del '60 y retomado, entre otros, por Enehaug (2017). Esta idea considera que el grado de autonomía que tienen las personas trabajadoras en las organizaciones no es un activo ni una propiedad individual, en tanto todos son seres interdependientes y la autonomía, por lo tanto, se desarrolla en el marco de un equipo y/o en la interacción con otros. La autonomía aparece entonces necesariamente relacionada con otras dimensiones relevantes de la organización del trabajo: el trabajador autónomo no solamente tiene que contar con conocimientos (adquiridos a partir de procesos formales e informales de formación y desarrollo de saberes habilidades), sino que también tiene que ajustarse a los objetivos propuestos (y, por lo tanto, aceptar el control de la organización sobre sus acciones laborales particulares). Enehaug (2017) encuentra que ejercida de esta manera y con estas características (con conocimientos y responsabilidad), la autonomía es un elemento que contribuye a mejorar los niveles de productividad



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

de la empresa, a partir de los espacios con los que cuentan los trabajadores para innovar, aprender y mejorar la calidad de sus tareas y los bienes y servicios que producen.

Shobe (2018) también reconoce que la autonomía es un elemento central para explicar los niveles de productividad de las organizaciones, pero al igual que ocurre en otras contribuciones, esta relación se manifiesta indirectamente a partir del efecto que genera la autonomía sobre la satisfacción laboral. En términos Zwick (2004) mayores niveles de autonomía y de control de los trabajadores sobre su proceso de trabajo mejora su grado de participación e involucramiento en las actividades de la empresa.

La literatura también aporta evidencia que permite sostener que la percepción de una mayor autonomía contribuye a mejorar el desempeño individual y de los equipos y, de esta manera, se asocia también con mayores niveles de productividad. En esta dirección Johannsen & Zak (2020) analizan los mecanismos a través de los cuales se manifiesta esta relación, y encuentran que particularmente la percepción, más allá del grado real de autonomía que tienen los trabajadores para desarrollar sus tareas, impacta positivamente sobre la predisposición al trabajo y sobre el esfuerzo puesto en la obtención de objetivos grupales u organizacionales, entre ellos la mejora de la productividad. Complementariamente, Langfred (2013) analiza los factores que motivan a las personas a buscar mayores grados de autonomía en su actividad laboral, y presenta evidencia que le permite sostener que en esta búsqueda están implícitos tanto deseos de una mayor satisfacción laboral, como la posibilidad de ser más productivos y obtener, a partir del logro de este objetivo, beneficios económicos futuros. Para Hirst et al. (2008) por su parte, el resultado depende de cómo se proponga, a nivel gerencial, esa mayor autonomía: resulta central si esto motiva a los trabajadores o si se percibe como un elemento impuesto del cual no se derivan beneficios para las personas.

Como ocurre en otros factores, el estudio de la relación entre autonomía y productividad desde y para América Latina es muy escaso. En términos generales, la mayor parte de los estudios revisados se nuclea en torno a temas y abordajes similares. En primer lugar, la autonomía no suele concebirse como un factor en sí mismo de la gestión del trabajo, sino que más bien se incluye como un elemento más a tener en cuenta para garantizar niveles óptimos de satisfacción laboral. En segundo lugar, cuando se consideran estudios empíricos, estos están fuertemente concentrados en el análisis del sector de la educación. Son escasos los estudios encontrados a nivel nacional y regional que aborden la



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

importancia de la autonomía de los trabajadores (con excepción de Erbes et al. 2014b y otros aportes de los mismos autores) en la organización del trabajo y en el desarrollo de conocimiento, y menos aún que vinculen estas dinámicas con el desempeño de las firmas en materia de productividad.

En este contexto se destaca la contribución de Pérez-Bustamante Ilander & Blanco (2010) quienes señalan que son necesarios mayores niveles de autonomía en las personas trabajadoras para promover, de esta manera, la innovación y la creatividad en sus acciones.

4. Reflexiones finales

En base a los objetivos planteados para esta ponencia, se ha logrado avanzar en la delimitación y análisis de las diversas facetas que componen el concepto de productividad sistémica, así como en la exposición de las distintas dimensiones que abarcan la gestión del trabajo y los avances en la literatura respecto a la interrelación entre estas dimensiones y la mejora en los resultados empresariales. Se ha subrayado la importancia de considerar, como elemento central, la interacción entre estas dimensiones. Con tal propósito, se han tomado en cuenta los resultados de estudios teóricos, metodológicos y empíricos que abordan este tema, examinando diversas perspectivas, principalmente de índole académica y empresarial.

La mayoría de los estudios que abordan tanto el análisis como la medición de la productividad tienden a enfocarse en consideraciones parciales sobre uno de los factores específicos, en lugar de tratarlos conjuntamente y desde un enfoque integral. Entre otros motivos, esto puede estar relacionado con la complejidad que implica un análisis de esta naturaleza, especialmente cuando se considera que la raíz de estos factores puede ser tan diversa, involucrando aspectos tecnológicos, organizativos, de formación del personal, relaciones laborales y gestión de la calidad, entre otros aspectos. A pesar de esta apreciación, existen estudios que han logrado avanzar en la consideración simultánea de los subsistemas económicos, técnicos y sociales que subyacen a este concepto.

Se reconoce que la gestión del trabajo ejerce una influencia significativa en los niveles de productividad de una empresa, y en este sentido, se considera crucial el papel de los trabajadores tanto en el proceso productivo como en el de toma de decisiones. Reconocer la importancia de los trabajadores es esencial para entender cómo las organizaciones pueden mejorar sus niveles de productividad. Estos no solo impulsan los procesos productivos, sino que también generan



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

mecanismos de cohesión que, inevitablemente, redundan en mejoras de productividad asociadas con la consecución y logro de objetivos compartidos.

Si bien en la literatura se ha centrado principalmente en el desarrollo de habilidades y la adquisición de capacidades, especialmente a través de los procesos de capacitación, es importante reconocer que otras dimensiones, como el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la autonomía en las tareas, la flexibilidad interna y los métodos de evaluación de desempeño, también desempeñan un papel significativo, especialmente en su interacción con las dinámicas de formación.

Desde una perspectiva sistémica, alcanzar niveles más altos de productividad requiere la integración de cambios técnicos y tecnológicos con nuevas formas de organizar el trabajo, así como la adquisición de nuevos conocimientos y competencias por parte de los trabajadores, el establecimiento de rutinas organizativas renovadas y una mejor articulación con el entorno, a fin de acceder a conocimientos que fomenten la innovación. En este sentido, se ha destacado la importancia de considerar específicamente cada una de las dimensiones relacionadas con la gestión interna del trabajo, cómo se vinculan con el desempeño de la productividad y el efecto potenciado que se genera como resultado de su interacción.

A partir de esta revisión, se observa que el nivel de desarrollo de la literatura sobre la conexión entre cada una de las dimensiones de la organización del trabajo y la mejora en la productividad es desigual. Se destaca la existencia de enfoques que abordan, desde diversas perspectivas, la relevancia de los procesos de adquisición y desarrollo de capacidades y competencias, ya sea a través de mecanismos formales o informales, así como las prácticas de flexibilidad interna, tanto en términos horarios como funcionales. Por otro lado, existe menos literatura empírica disponible que aborde la relevancia del trabajo colaborativo en equipos, la autonomía en el desarrollo de tareas o el logro de niveles de participación de los trabajadores en las diversas instancias de producción, así como los métodos de evaluación de desempeño.

Es importante subrayar que los enfoques teóricos y metodológicos apoyados por pruebas empíricas destacan la relevancia de considerar el abordaje conjunto de las dimensiones en lugar de centrarse únicamente en factores individuales. Por ejemplo, el análisis simultáneo de los efectos de la participación en la productividad y su impacto diferencial cuando esta participación ocurre en el contexto de equipos de trabajo. Asimismo, la investigación ha demostrado que existe una relación



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

positiva entre la flexibilidad funcional, que está vinculada a dimensiones como el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, los círculos de calidad y la participación en grupos para la resolución de problemas, con la innovación y la productividad. También, diversos estudios y enfoques teóricos subrayan la importancia de integrar estrategias de formación formal y en el puesto de trabajo con mecanismos que permitan la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, es esencial priorizar los futuros esfuerzos de investigación para profundizar en los matices de cada dimensión y sus interrelaciones, teniendo en cuenta las características específicas de los diversos contextos. Esto será fundamental para impulsar mejoras significativas de la productividad, con especial relevancia para las regiones latinoamericanas.

5. Referencias bibliográficas

- Alaimo, Verónica, Alarcón, V., & Hernández Ramírez. (2022). Flexibilidad laboral: ¿llegó para quedarse? *Factor Trabajo*.
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/flexibilidad-laboral-llego-para-quedarse/>
- Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993-1016.
<https://doi.org/10.1093/icc/dth087>
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does Training Generally Work? The Returns to in-Company Training. *INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW*.
- Bartelsman, E. J., & Doms, M. (2000). Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 569-594.
- Bayona Bohorquez, J., & Heredia Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*.
<https://doi.org/10.1086/258724>
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.
<https://doi.org/10.1162/00346530152480081>
- Brown, F., Domínguez, L., & Mertens, L. (2007). La importancia del capital social en la mejora de la productividad: El caso de la industria manufacturera mexicana. *Revista mexicana de sociología*, 69(2), 277-308.
- CEPAL. (1997). *Productividad total de factores: Revisión metodológica y una aplicación al sector manufacturero uruguayo*. Comisión Económica para América Latina, Oficina Montevideo.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/28778-productividad-total-factores-revision-metodologica-aplicacion-al-sector>



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Cequea, M. M., Monroy, C. R., & Bottini, M. A. N. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Coriat, B. (2002). Organizational Innovation in European Firms: A Critical Overview of the Survey Evidence. En D. Archibugi & B.-Å. Lundvall (Eds.), *The Globalizing Learning Economy* (1.ª ed., pp. 195-216). Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/0199258171.003.0012>
- Cosmetatos, G. P., & Eilon, S. (1983). Effects of productivity definition and measurement on performance evaluation. *European Journal of Operational Research*, 14(1), 31-35. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(83\)90286-2](https://doi.org/10.1016/0377-2217(83)90286-2)
- Cross, D. (2019). Performance appraisal and its impact on employees productivity. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 4(2), 1151-1160.
- Cross, D., & Abbas, I. (2019). Influence of performance appraisal management on employees productivity. *Global Scientific Journals*, 7(3), 701-709.
- Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando desempeños: Alineamiento estratégico y productividad. *Fórum Empresarial*, 17(1 Verano), 1-30. <https://doi.org/10.33801/fe.v17i1.3744>
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, 8, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.005>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2014). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. *Economic and Industrial Democracy*, 35(4), 653-666. <https://doi.org/10.1177/0143831X13492831>
- Dearden, L., Reed, H., & Van Reenen, J. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397-421. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2006.00170.x>
- Delarue, A., Gryp, S., & Van Hootegem, G. V. (2003). *Productivity outcomes of teamworks as an effect of team structure*. 7th International Workshop on Teamworkin, Prato (Italia). <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f237b3788fcd53129f997bd41b9c6f60e9b13fba>
- Demeter, K., Chikán, A., & Matyusz, Z. (2011). Labour productivity change Drivers, business impact and macroeconomic moderators | Elsevier Enhanced Reader. *International Journal of Production Economics*, 131, 215-223. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.003>
- Doucouliagos, C. (1995). Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1), 58. <https://doi.org/10.2307/2524912>
- Enehaug, H. (2017). Ten Successful Years: A Longitudinal Case Study of Autonomy, Control and Learning. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(S2). <https://doi.org/10.18291/njwls.v7iS2.96693>
- Erbes, A., Kababe, Yamila, & Roitter, Sonia. (2014). El rol de la organización del trabajo en el desarrollo de procesos de aprendizaje. *Barletta, F.; Robert, V. y Yoguel, G. (comp.) Tópicos de la teoría evolucionista neoschumpeteriana de la innovación y del cambio tecnológico, Editorial Miño y Dávila y UNGS*, 1, 287-318.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Flores-Szwagrzak, K., & Treibich, R. (2020). Teamwork and Individual Productivity. *Management Science*, 66(6), 2523-2544. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3305>
- Fontalvo-Herrera, T. J., De la Hoz-Granadillo, E., & Morelos-Gomez, J. (2017). Productivity and its Factors: Impact on Organizational Improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1). <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- Gómez, W., Posada, C., & Rhenals, R. (2018). *Determinantes de la productividad multifactorial: Los casos de las principales economías latinoamericanas y emergentes de Asia (1960—2015)*.
- Gomez-Mejia, L. R. (1990). Increasing Productivity: Performance Appraisal and Reward Systems. *Personnel Review*, 19(2), 21-26. <https://doi.org/10.1108/00483489010138759>
- Grotz, M. (2020). *Productividad total de los factores: Revisión conceptual y tendencias en la literatura*. 34.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation. *Journal of Political Economy*, 111(3), 465-497. <https://doi.org/10.1086/374182>
- Hernández Laos, E. (2007). La productividad multifactorial: Concepto, medición y significado. *Economía Teoría y Práctica*, 26, 31-67. <https://doi.org/10.24275/ETYP/AM/NE/262007/Hernandez>
- Hirst, G., Budhwar, P., Cooper, B. K., West, M., Long, C., Chongyuan, X., & Shipton, H. (2008). Cross-cultural variations in climate for autonomy, stress and organizational productivity relationships: A comparison of Chinese and UK manufacturing organizations. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1343-1358. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.50>
- Ichniowski, C., & Prennushi, G. (1995). The Effects of Human Resource Management Practice on Productivity. *The American Economic Review*, 87. <https://doi.org/10.3386/w5333>
- Johannsen, R., & Zak, P. J. (2020). Autonomy Raises Productivity: An Experiment Measuring Neurophysiology. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00963>
- Katzell, R., & Guzzo, R. (1983). Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38(4), 468-472. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.38.4.468>
- King, N. C. de O., Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da. (2013). Produtividade sistêmica: Conceitos e aplicações. *Production*, 24(1), 160-176. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000006>
- Langfred, C. (2013). To be or not to be autonomous: Exploring why employees want more autonomy. *North American Journal of Psychology*, 15(2), 355-366.
- Levitan, S., & Werneke, D. (1984). Worker Participation and Productivity Change. *Monthly Labor Review*, 107(9), 28-33.
- McGuckin, R., & Ark, B. (2005). *Productivity and participation: An international comparison*. University of Groningen. <chrome-extension://efaidnbmninnnigpcjbjpccglclefindmkaj/https://research.rug.nl/files/2888355/gd78.pdf>
- Mendelsohn, R. (1998). Teamwork—The Key to Productivity. *Journal of Management in Engineering*, 14(1), 22-25. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1998\)14:1\(22\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1998)14:1(22))



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Mertens, L. (1999). LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD. *Organizacion Internacional del Trabajo*, 24.
- Mwema, N. W., & Gachunga, H. (2014). The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11).
- Neffa, J. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas* (Primera). Universidad Nacional de Moreno.
[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/146816/C/ONICET_Digital_Nro.e9109a8c-fa8e-48e8-af83-d2c24820ecd7_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/146816/C/ONICET_Digital_Nro.e9109a8c-fa8e-48e8-af83-d2c24820ecd7_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Nelson RR, Winter SG. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *American Economic Review* 72: 114.
- OCDE. (2015). *El futuro de la productividad*. Nota del Departamento Económico y de la Dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- OIT: Diaz, J. C. (2021). El trabajo decente y la productividad. *GB.341/POL/2*.
- Ojha, S. K. (2014). Management of Productivity. Who is Responsible for Unproductiveness? *Journal of General Management Research*, 1(2), 83-98.
- Okoye, P. V. C., & Ezejiyor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), Pages 250-268.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i10/295>
- Oteshova, A., Niyazbayeva, A., Prodanova, N., Savirova, R., & Zayed, N. (2021). THE EFFECT OF TEAMWORK ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-8.
- Pedraza Rendón, O. (1999). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. *Economía y Sociedad*, IV(5), 151-175.
- Pedrini, G., & Cappiello, G. (2022). The impact of training on labour productivity in the European utilities sector: An empirical analysis. *Utilities Policy*, 74, 101317. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101317>
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Gestión*, VII, 1-6.
- Pérez-Bustamante Ilander, G. P.-B., & Blanco, F. S. (2010). AUTONOMÍA LABORAL, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183-211.
- Phipps, S., Prieto, L., & Ndingur, E. (2013). UNDERSTANDING THE IMPACT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY: THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(2), 107-120.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Alianza.
- Preenen, P. T., Vergeer, R., Kraan, K., & Dhondt, S. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271-293.
<https://doi.org/10.1177/0143831X15572836>



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Manual práctico*. (1a ed). Oficina Internacional del Trabajo.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2002). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

<https://doi.org/doi.org/10.1111/1467-8543.00178>

Shobe, K. (2018). Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy. *Business and Economics Journal*, 09(02). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000351>

Sink, D. S., Tuttle, T. C., & DeVries, S. J. (1984). The available productivity measurement and evaluation techniques are presented, and a system for choosing the appropriate ones is discussed. *National Productivity Review*, 265-287.

Suito, K. (1998). Total productivity management. *Work Study*, 47(4), 117-127.

Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20411>

Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11, 715-740.

<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2004.02.001>