

El rol de los intangibles y las variables blandas en la productividad inclusiva

Juan J. Llach

(IAE y Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral¹)

Trabajo presentado a la LV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, 20/11/20

Resumen

Este trabajo es parte del proyecto *Productividad inclusiva (PI)*, del IAE-Business School y de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Austral. Basándose en un diagnóstico previo de las dotaciones relativas de factores de la Argentina -abundancia de capital humano y recursos naturales, escasez de capital físico- el trabajo se centra en la relevancia para la PI de los intangibles y las variables blandas, vinculados a dichos factores. Primero se revisan antecedentes, remotos y recientes, de estos temas y luego, le sigue el tratamiento del relevante papel de la calidad del management, y de su medición, en empresas y países, basándose en la literatura de N. Bloom, J. Van Rennes et al., a la que no se ha dado la importancia que tiene, ni en la ciencia económica en general, ni en la PI. La tercera parte comienza procurando definir a “los intangibles”, casi todos basados en el capital humano, y luego se enfoca en el rol de las organizaciones como tales, formulando la hipótesis de su eventual rol como factor de producción que puede ayudar a aclarar los misterios subsistentes sobre los determinantes del crecimiento. La última sección presenta las conclusiones de este producto en marcha.

¹ El autor agradece especialmente a Eduardo Fracchia su valiosa contribución a este trabajo.

1. Introducción: antecedentes de los intangibles y las “variables blandas”

La actual proliferación de trabajos sobre los intangibles y las variables blandas se debe, en buena medida, a la gran dimensión que ha tenido y tiene hasta hoy, en las estimaciones empíricas, la llamada “productividad total de los factores” (PTF) (Grotz, 2020). Se han probado muchas y diversas alternativas para explicar y estimar la PTF, desde el tipo de cambio real a la dotación de recursos naturales pasando por el I+D, pero hasta ahora no hay suficiente consenso académico ni soporte empírico al respecto. Sí puede afirmarse que los intangibles y las variables blandas están hoy entre los factores más demandados en pos de identificar qué hay detrás de esta esqui variable. Anticipamos, a cuenta de mayor cantidad, algunos resultados promisorios. Bloom et al. (2017) encuentran que la calidad del management explica un 30% de la diferencia entre la PTF de 25 países y la de los EEUU y Giorcelli (2019) halló que una capacitación intensa de futuros managers, en la Italia de posguerra redundó, hasta 15 años después, en un aumento de la productividad-ingreso total de los factores del 46%.

Pero la creciente demanda de estas variables no es nuevo, como se muestra a continuación². Discutiendo con el modelo de burocracia racional de Max Weber, H. Simon (1960) propuso reemplazar el concepto de “racionalidad” por el de “racionalidad acotada” y el comportamiento “maximizador” por el “satisfactor”. También otorgó personalidad propia a la *organización*, que a partir de entonces y hasta ahora pasó a ser un campo de estudio propio. En su aplicación a nuestro proyecto PI sería muy conveniente determinar (1) si es posible medir la calidad de las organizaciones, al estilo de Bloom et al. y (2) si tal es el caso, hacerlo.

Bastante antes, en 1937, R. Coase publicó su famoso libro *The Nature of the Firm* en el que planteó que las empresas eran más eficientes que los mercados por sus menores *costos de transacción*, y que tal era la razón de su existencia. Además de otras contribuciones relevantes, Coase también planteó que las empresas eran, en esencia, una densa red de contratos. Fue en base a estas ideas, especialmente la de los costos de transacción, que O. E Williamson sentó las bases de una de las variantes de la nueva economía institucional y J. S. Bain (1968), De Jong y Shepherd a la organización industrial (*industrial organization*)³.

Otro aporte relevante fue el de H. Leibenstein, famoso por su *eficiencia-x* (1966), con el que procuraba transmitir la idea de que la eficiencia asignativa se frustraba, frecuentemente, por los actores y las organizaciones. Esto se debía a causas diversas, entre las que destacaba factores institucionales, mercados faltantes o información insuficiente. Leibenstein fue lejos en sus aspiraciones procurando, sin éxito, que la *eficiencia-x* reemplazara a la eficiencia asignativa de Pareto, como concepto teórico central en la economía neoclásica. Sí resultó profético, porque su trabajo es considerado por algunos como pionero de la actual economía del comportamiento (*behavioral economics*)⁴.

² Obsérvese que cuatro de los cinco economistas citados a continuación obtuvieron el premio Nobel de Ciencias Económicas (en verdad llamado, premio del Banco Nacional de Suecia).

³ La revisión y eventual integración de la organización industrial y de los diversos enfoques de la economía institucional en el proyecto PI queda pendiente para nuevos trabajos del proyecto PI.

⁴ También pendiente de eventual inclusión en el proyecto PI.

El aporte de K. Arrow (1962) fue muy relevante al “descubrir”, o al menos explicitar, el valor económico del “aprender haciendo” (*learning by doing*) en su trabajo seminal sobre el tema. Es interesante que esta idea haya surgido en el contexto de la búsqueda del crecimiento económico endógeno. Según Arrow, la productividad se logra, en buena medida, en la práctica, la auto perfección y la suma de innovaciones menores, por ejemplo, en fábricas que aumentan la producción aprendiendo cómo usar mejor su equipamiento, sin añadir trabajadores ni invirtiendo cantidades significativas de capital. Desde ya, es muy improbable que el “aprender haciendo” dé cuenta de todo el cambio técnico endógeno, pero su anticipación a los intangibles y las variables blandas es notable, quedando pendiente qué proporción aporta ese modo de aprendizaje.

Por último, y ya en el terreno de la macroeconomía –y sus bases microeconómicas– han sido importantes las contribuciones de Akerlof (2001), Por ejemplo, al señalar que la reciprocidad, la legitimidad y la justicia, la ilusión monetaria, la aversión al riesgo, los comportamientos en manada o la dilación ayudan a explicar los significativos desvíos que ocurren en las economías del mundo real respecto del modelo de equilibrio general competitivo. A su juicio, ellos requieren que la macroeconomía reconozca su relevancia, por ejemplo, recurriendo a la nueva economía del comportamiento. Akerlof finaliza alegando que la Teoría General de Keynes lo hizo, implícitamente, y por ello ha sido la mayor contribución a la economía del comportamiento hasta nuestros días, subrayando reiteradamente que las fallas del mercado se debían a propensiones psicológicas (como en el consumo) o a irracionalidades (muy frecuentes en los mercados de capitales).

1.1. El caso de la Argentina

Las teorías e hipótesis mencionadas hasta aquí se refieren a dimensiones insuficientemente investigadas del capital humano (CH), y varias de ellas al comportamiento humano. Para el caso específico de la Argentina, y de otros países con similares dotaciones, esto puede erigirse en una ventana de oportunidad. Su dotación de factores productivos se caracteriza por una escasez relativa de capital físico y una base aceptable de capital humano, aunque, en este caso, en retroceso relativo (J. Llach et al, 2018 y J. Llach (2020 a). Es obvia, por otro lado, la abundancia relativa que el país tiene de algunos recursos naturales, tales como tierra agrícola y ganadera, pesquerías, gas, en menor medida petróleo y, potencialmente, minería. El mensaje resultante es bastante claro. Sin dejar de lado otras posibilidades, la Argentina debe realzar el papel de las actividades que agregan valor a los recursos naturales, incluyendo especialmente las que utilizan mucho capital humano y las más ligadas a la economía del conocimiento. Por otro lado, promover fuertemente la incorporación de capital humano en todas las actividades económicas, como se muestra, en parte, en la sección 3 de este trabajo⁵.

En cuanto a la capacidad empresarial en la Argentina la situación dista mucho de ser homogénea. Por un lado, en la punta de la pirámide, un indicador de capacidad

⁵ En Mas et al. (2019), se compara la participación de la economía basada en el conocimiento en el total del valor agregado bruto doméstico, en Brasil, Chile, Colombia y México y, por otro lado, en EEUU y España. Resulta que México tiene un 10%, Brasil y Colombia entre 20% y 25% y Chile un 30%, similar al de EEUU y España. Un enfoque vecino, aunque distinto, puede verse en Jorgenson et al. (2019) y su concepto de “intensidad educativa”. Es probable que la Argentina esté en un valor similar al de Chile, denotando así una buena base como para dar al sector un rol estratégico. Ver nota siguiente.

empresarial en la economía del conocimiento es la cantidad de unicornios (*starts ups*, con valor bursátil superior a los US\$ 1000 M). Según la información disponible⁶, la Argentina, se ubica en el décimo lugar en el mundo, detrás de EEUU (228), China (125), UK (25), India (21), Alemania (13), Corea Sur (10), Brasil e Israel (7), Francia (6), Argentina (5). Es posible que, a corto plazo, se agreguen proyectos que están cerca de la meta.

Ampliando la mirada hacia la pirámide en su conjunto encontramos una baja densidad de nuevas empresas por cada 1000 personas de 15 a 64 años. La Argentina tiene un puntaje de 0,2 que la ubica en el mundo en el puesto 132/153 y en América Latina en el puesto 13 sobre los 15 países⁷. Otra evidencia del escaso entramado empresarial es que la Argentina tiene entre 14 y 20 pymes cada 1000 habitantes, Brasil tiene 25, México 34, Chile 58, Corea del Sur 66 y Australia 88 (Observatorio Pyme, 2018).

De aquí en más el trabajo se centrará en el capital humano en varias de sus expresiones. No sólo por su relevancia para la Argentina antes mencionada, sino por su centralidad en los nuevos avances que procuran explicar la productividad y, muy importante, también por su potencial inclusivo. En tal empeño, el texto no se enfoca en las dimensiones más estudiadas del CH, como la educación formal, sino otras menos trilladas, como la capacitación laboral, la innovación, la organización de las empresas y del Estado y la capacidad empresarial y de gestión.

2. Calidad del management⁸: su cuantificación y efectos sobre la productividad

La relación entre la productividad y el desempeño económico de los países es conocida en la literatura, y hasta cierto punto tautológica. No obstante, los determinantes de la productividad están lejos de ser claros.

Lo novedoso y promisorio de los estudios recientes sobre calidad del management, liderados por el programa de investigación iniciado por Bloom y Van Reenen (2007), es que bucearon en la microeconomía, analizando los resultados de varias encuestas a managers. Inicialmente sólo de plantas industriales, se extendieron luego a otros sectores –e incluso a escuelas y hospitales- siempre procurando calificar sus prácticas de management. Las calificaciones fueron contrastadas con información sobre las características y el desempeño económico de las firmas, permitiendo así realizar múltiples correlaciones. Luego del trabajo inicial, el programa fue ampliado, permitiendo generalizar algunos resultados y, además, a comprender mejor el vínculo causal entre algunas características de las firmas, tales como la naturaleza del mercado en que opera y las condiciones macroeconómicas y, por otro lado, la calidad de sus prácticas de management y el impacto sobre su desempeño económico.

En lo que sigue se analizan la metodología, los resultados obtenidos -incluyendo dos trabajos referidos a la Argentina- las recomendaciones de políticas y las conclusiones sobre la contribución de este programa de investigación al nuestro de la PI.

2.1. La medición de la calidad del management

⁶ Fuentes: Statista, Emprendedores.es e información propia.

⁷ En América Latina, la Argentina sólo supera a Haití (0,1) e iguala al Paraguay. El valor más alto es el de Chile (10/1000) y el promedio del subcontinente es 1,7/1000. En el mundo, los países más pobres tienen 0,4/1000, el doble que la Argentina, los países más desarrollados promedian 4,7/1000 y los de ingreso mediano, 0,9/1000. Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.NDNS.ZS>.

⁸ Usamos la palabra management, pese a no estar aceptada por la RAE, dado su uso habitual en español.

Como señalan Bloom y Van Reenen (2007), uno de los motivos por los que el vínculo entre el management y la productividad fue supuesto, pero no investigado, fue el carecer de información sistemática que permitiera sistematizar y cuantificar la calidad de las prácticas de management. También influyó el considerar, durante bastante tiempo, que lo que ocurría dentro de las empresas –una suerte de “caja negra”- no era (tan) relevante para el análisis económico. En el trabajo citado se explica la metodología utilizada para medir la calidad de las prácticas de administración aplicadas por empresas de distintos perfiles, basada en la calificación de un conjunto de prácticas vinculadas al management, y agrupadas en cuatro dimensiones: operaciones, monitoreo, objetivos e incentivos. A través de un esquema de tres preguntas abiertas, cada vez más específicas, un entrevistador califica dieciocho prácticas de management con un puntaje que va desde 1 hasta 5. La Tabla 1 (página siguiente) resume las dimensiones y prácticas evaluadas⁹. A partir de la calificación asignada a cada una de las dieciocho prácticas evaluadas, los autores asignan un puntaje promedio a cada planta industrial entrevistada, resultante de la media simple de las dieciocho calificaciones.

Las entrevistas se limitaron a empresas del sector manufacturero, dado que allí es más claro y sencillo medir la productividad. Además, el proceso estuvo enfocado en empresas con entre 50 y 10.000 empleados, para evitar las muy pequeñas (de las que hay poca o nula información pública) o muy grandes^{10 11}. La metodología utilizada en Bloom y Van Reenen (2007) -y en trabajos posteriores reseñados en este paper- tuvo en cuenta estos riesgos y por eso recurrió a mecanismos para detectar y cuantificar eventuales errores de medición¹². La metodología descrita en Bloom y Van Reenen (2007) fue replicada en sucesivos operativos, permitiendo acumular una base de datos de 11.300 firmas en 34 países. Además, fue la base para otros relevamientos, como el del *US Census Bureau*, que permitió obtener más de 70.000 observaciones de relevamientos de plantas en dos tandas de entrevistas realizadas en 2010 y 2015.

⁹ Las preguntas específicas y los ejemplos de puntajes para cada práctica están en Bloom y Van Reenen (2007), páginas 65 a 73.

¹⁰ Esto puede conducir, sin embargo, a gran heterogeneidad entre las plantas, con productividades muy diferentes. La metodología puede dar lugar a sesgos del encuestador, por conocimiento previo de la firma o tendencia a “amoldar” las respuestas a lo “correcto” o lo esperado, sobre todo en las preguntas que exigen calificar. El conocimiento de la empresa por el entrevistador también podría llevarlo a sesgar la respuesta, acomodándola a su información previa. Procurando eliminar o reducir estos sesgos, Bloom y Van Reenen (2007) implementaron los siguientes pasos. a) La entrevista telefónica se hizo sin informar al entrevistado que estaba siendo calificado. b) El entrevistador no tenía información previa sobre *e/ desempeño* de la firma. c) Cada entrevistador realizó más de cincuenta entrevistas, lo que facilitó la aplicación de técnicas estadísticas para remover sus efectos fijos. d) La entrevista se realizó a managers de nivel jerárquico intermedio: suficientemente alto como para tener un panorama general de la empresa pero suficientemente bajo como para estar en el día a día de las operaciones de la planta. e) Se recolectó un gran número de datos de control de la entrevista, el entrevistado y el entrevistador.

¹¹ Se logró una tasa de respuesta del 54% -considerada alta por los autores- merced a la persistencia de los entrevistadores, los temas poco controversiales y la certificación de organismos oficiales. Además de problemas de sesgo en la respuesta, una entrevista de esta naturaleza también está expuesta a riesgos de errores de medición, dado el componente subjetivo de la evaluación.

¹² Cuando se creyó necesario, se entrevistó también al manager de otra planta y se utilizó otro entrevistador para evaluar las respuestas. Se encontró una correlación elevada entre las dos mediciones (0,734) y también que no había sesgos relevantes respecto de los puntajes, por ejemplo, altos o bajos.

Tabla 1. Dimensiones y prácticas de management evaluadas

Dimensiones	Prácticas
Operaciones	Introducción de técnicas productivas modernas
	Motivación para introducir técnicas de trabajo modernas
	Identificación, documentación y resolución de problemas
Monitoreo	Métodos de evaluación de desempeño
	Seguimiento y revisión de desempeño
	Calidad de las reuniones de monitoreo
	Implicancias de la no consecución de los objetivos
	Conocimiento de los objetivos y desempeños individuales
Objetivos	Balance entre objetivos y horizonte temporal de ellos
	Compatibilidad entre objetivos
	Exigencia de los objetivos planteados
	Políticas e incentivos para atraer RRHH calificados
Incentivos	Recompensas al buen desempeño
	Tolerancia al mal desempeño
	Promoción de trabajadores con buen desempeño
	Nivel de atractivo de la firma para los trabajadores calificados
	Políticas de retención de capital humano

Fuente: Bloom y Van Reenen (2007)

2.1.1. Efectos de la calidad del management en la productividad y en otras variables: la experiencia internacional

La metodología explicada, y sus versiones posteriores, se utilizaron también para vincular empíricamente la calidad de las prácticas de management a su productividad. En esta sección se revisan los principales resultados hallados, agrupando éstos en tres categorías; evidencia correlacional, evidencia causal y aplicaciones al caso argentino.

2.1.1.1 Management y productividad: evidencias de la correlación. Bloom y Van Reenen (2007) estimaron un modelo econométrico a nivel de firmas, con las ventas deflactadas como variable dependiente y el capital, el trabajo, los insumos intermedios, la calificación obtenida por la firma en la encuesta citada, como variables independientes¹³. Los autores encontraron que los indicadores de desempeño de la firma y su puntaje de management estaban positivamente correlacionadas, y que tal relación era robusta a las variables incluidas en la ecuación, al método de estimación y a la variable dependiente elegida, como se ve en el Cuadro 1 (página siguiente).

Otros factores correlacionados significativamente con el puntaje del management fueron el *nivel de competencia* en el mercado en que opera la empresa y la calidad de las prácticas de management de la firma. Esto podría estar explicado por diferentes razones, tales como la elevada tasa de supervivencia de empresas ineficientes en mercados con poca competencia o la necesidad de diferenciación en entornos

¹³ También se incluyeron otras medidas del desempeño: antigüedad, rentabilidad y crecimiento de las ventas.

competitivos. En las empresas familiares se encontró que la política del “hijo mayor a cargo” estaba negativamente correlacionada con la calidad de sus prácticas de management. Pueden influir en esto diversas variables, como la persistencia de prácticas obsoletas o el bajo nivel de capital humano del CEO. También encontraron que la falta de competencia y el estar a cargo del hijo mayor explicaban cerca de la mitad de los casos de peor desempeño en la calidad de las prácticas de management.

Cuadro 1. Desempeño de la firma y calidad de las prácticas de management

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Estimation Method	OLS	OLS	OLS	OLS	OLS	OLS	Probit	OLS
Firms	All	All	All	All	All	Quoted	All	All
Dependent variable	Ln (Y) _{it} sales	Ln (Y) _{it} sales	Ln (Y) _{it} sales	Ln (Y) _{it} sales	ROCE profitability	Ln(Tobin's Av. Q)	Exit (by death)	Sales Growth
Management z-score	0.075 (0.024)	0.039 (0.012)	0.032 (0.011)	0.042 (0.012)	2.534 (0.686)	0.270 (0.073)	-0.225 [0.024]	0.018 (0.006)
ln (L) _{it} labor	1.081 (0.034)	0.522 (0.036)	0.535 (0.033)	0.526 (0.032)	1.372 (1.724)	0.299 (0.187)	0.263 [0.024]	-0.020 (0.014)
Ln(K) _{it} capital		0.186 (0.029)	0.147 (0.025)	0.146 (0.025)	-1.765 (1.351)	-0.588 (0.169)	-0.178 [0.056]	0.009 (0.012)
ln (N) _{it} materials		0.301 (0.037)	0.306 (0.025)	0.304 (0.024)	0.946 (1.011)	0.210 (0.108)	-0.095 [0.202]	0.007 (0.009)
General Controls	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Noise Controls	No	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firms	709	709	709	709	690	374	709	702
Observations	5,350	5,350	5,350	5,350	5,089	2,635	709	4,777

NOTES: All columns estimated by OLS except column (7) which is estimated by probit Maximum Likelihood. In all columns (except 7), standard errors are in parentheses under coefficient estimates and allow for arbitrary heteroskedasticity and correlation (i.e. clustered by firm). In column (7), we report the p-value in square brackets below the marginal effects of each variable on the percentage increase in the probability of exit (between 2004 and 2005). The coefficients on capital, materials and labor are allowed to be different across countries and consolidation status (UK is base). "General controls" comprise of firm-level controls for ln(average hours worked), ln(firm age), a dummy for being listed, a dummy for being consolidated, the share of workforce with degrees, the share of workforce with MBAs, 108 three digit industry dummies and four country dummies interacted with a full set of time dummies. "Noise controls" are those in the final column of Table C1 (17 interviewer dummies, the seniority, gender, tenure and number of countries worked in of the manager who responded, the day of the week the interview was conducted, the time of the day the interview was conducted), the duration of the interviews and an indicator of the reliability of the information as coded by the interviewer). Data runs between 1994 and 2004 except in column (7).

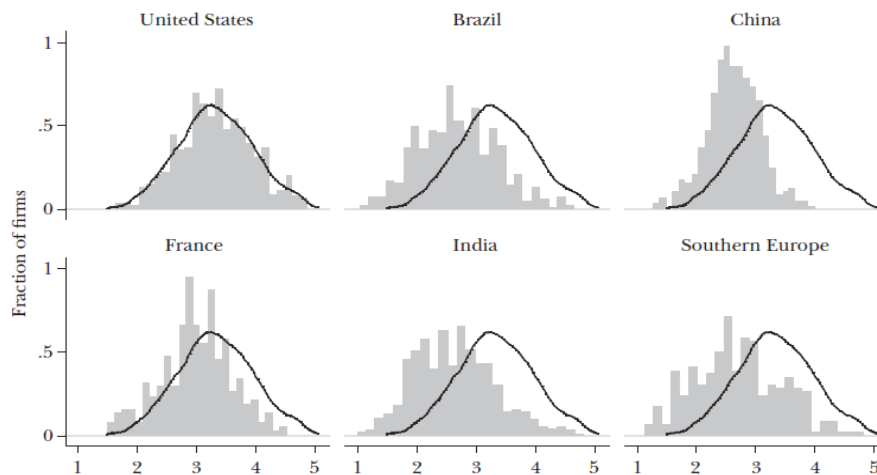
Fuente: Bloom y Van Reenen (2007)

Estos resultados se complementaron y ampliaron en estudios posteriores. Así, en Bloom y Van Reenen (2010), utilizando la información ya mencionada, se identificaron posibles factores explicativos del importante diferencial de productividad entre 17 países. Mientras la firma promedio en Estados Unidos tenía un puntaje de 3,33 (escala 1 a 5) en sus prácticas de management, la firma promedio de Grecia lograba sólo 2,65. Los cuatro países emergentes participantes -Brasil, Grecia, India y China- tenían el menor puntaje, en ese orden, en su calidad de prácticas de management. En el Gráfico 1 (página siguiente) se muestran las distribuciones de los puntajes de esta variable en un conjunto de países y, en el Gráfico 2 (página siguiente), se muestran las distribuciones de los puntajes de calidad del management por tipo de propiedad y dirección.

En base a los trabajos citados, Bloom y Van Reenen llegan a las siguiente diez conclusiones. 1) Las firmas con mejor management tienden a ser más productivas, sobreviven y crecen más y son de mayor tamaño. 2) Más de la mitad de las diferencias entre países en la calidad del management se explica por la proporción de empresas mal administradas. En el Gráfico 1 se ve que Brasil, China, India y el sur de Europa muestran una cola izquierda de la distribución bastante más densa que la de los países desarrollados. 3) Las firmas y los países muestran especialización en distintos perfiles de management. 4) La competencia impulsa la calidad de las prácticas de management, al eliminar a empresas mal administradas y obligar a las sobrevivientes a la mejora continua. 5) Generalmente, las empresas multinacionales son mejor administradas en

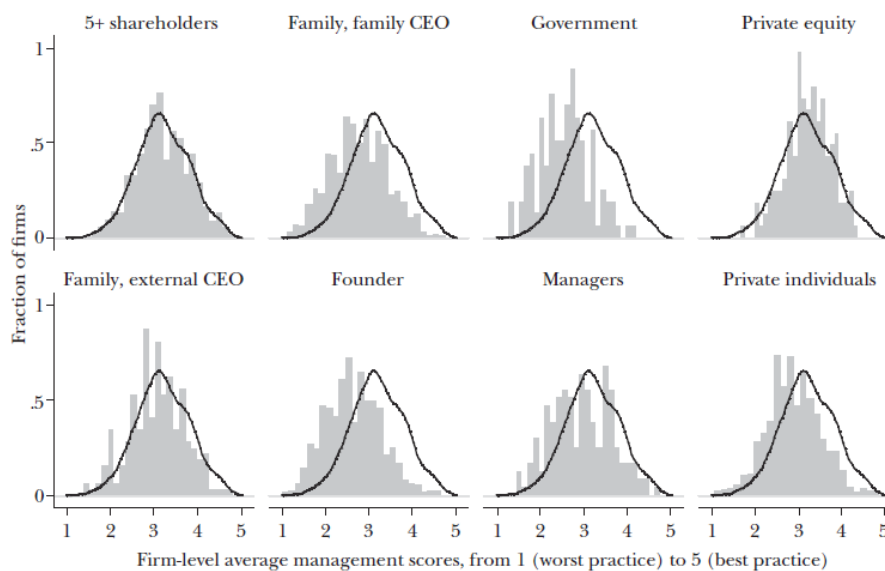
todos los países y, además, trasladan en parte su estilo de management a los países en que operan. 6) Las empresas que exportan y no producen en el exterior están mejor administradas que las que no exportan, aunque peor administradas que las multinacionales. 7y 8) Las empresas familiares que tienen a cargo a un miembro de la familia, también las estatales están mal administradas. 9) Las firmas con mayor *nivel de capital humano* están mucho mejor administradas. 10) Considerando países, *menores regulaciones del mercado de trabajo*¹⁴ se asocian a un mejor nivel de management.

Gráfico 1. Distribuciones de la calidad del management por países



Fuente: Bloom y Van Reenen (2010)

Gráfico 2. Distribuciones de la calidad del management según propiedad y dirección



Fuente: Bloom y Van Reenen (2010)

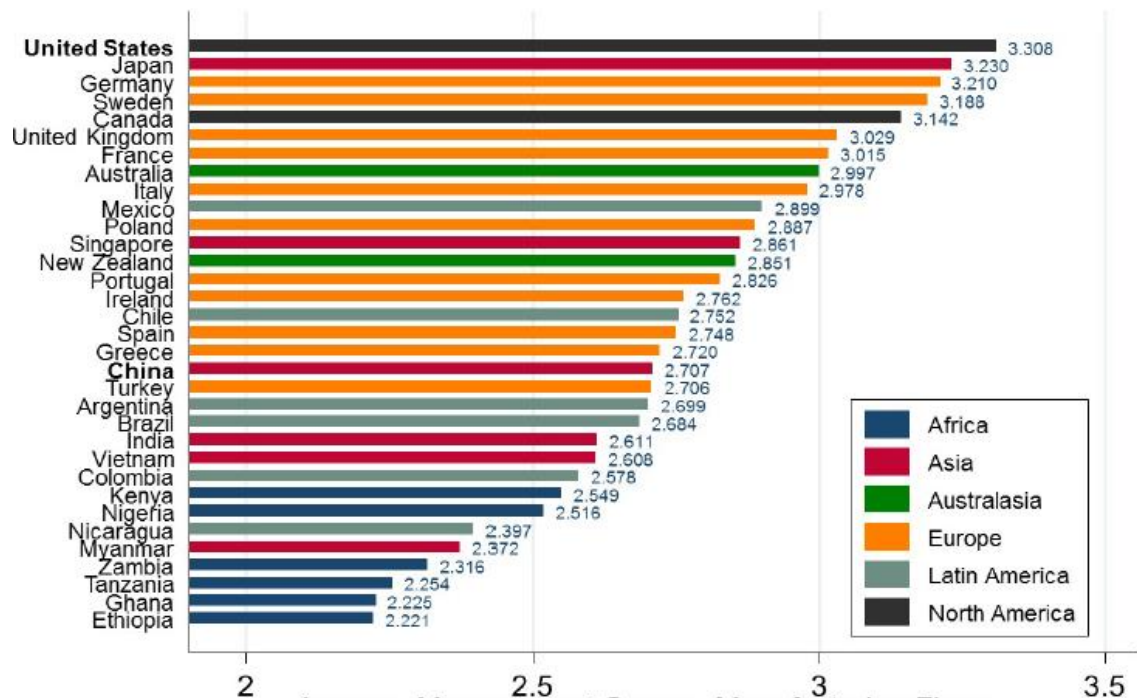
¹⁴ Subrayamos estas correlaciones positivas entre la calidad del management y el nivel de capital humano y las regulaciones laborales, dada su importancia para este trabajo y para el de J. Llach (2020 a), especialmente en lo que concierne en políticas favorables a la PI.

Bloom et al. (2010 a) profundizan en estas cuestiones, especialmente en el punto 2 del listado anterior, preguntándose los motivos por los que las firmas de los países en desarrollo tienen baja productividad. Para ello, Bloom et al. (2011) analizaron un conjunto de empresas textiles indias y concluyeron que la implementación de mejores prácticas de management generó un significativo incremento en su productividad.

Suponiendo que esos resultados pudieran extrapolarse a otras industrias y otros países, una pregunta evidente es por qué esas empresas no decidirían aplicar tales prácticas dadas las perspectivas de mejor desempeño económico. Surgen varias respuestas complementarias. Una es que las empresas no tenían conocimiento de prácticas gerenciales superiores a las que vienen aplicando¹⁵. Otra es la posible falta de delegación de los propietarios al management, que Bloom et al. (2010) encuentran con mucha frecuencia en firmas de países emergentes¹⁶.

En el Gráfico 3 puede verse más claramente, la dispersión de las prácticas de management por países, y a la Argentina con calidad inferior, aunque cercana a la de Irlanda, Chile, España, Grecia y China, y levemente superiores a las de Brasil.

Gráfico 3. Promedios nacionales de calidad de management en la manufactura



Fuente: WMS (World Management Survey), <https://worldmanagementsurvey.org/> citado por Bloom et al. (2018 a).

Bloom et al. (2019 a) retoman la cuestión de las diferentes prácticas de management, basándose en esta ocasión en un análisis de 70.000 plantas en Estados Unidos. Se

¹⁵ También podría darse que las firmas tengan un conocimiento de la existencia de mejores prácticas de management pero que les parezcan lejanas o costosas de adquirir e implementar (este último punto está mencionado en Bloom et al. (2010)). El resultado es una desactualización en los conocimientos y prácticas del management.

¹⁶ El propietario medio de empresas en los países emergentes suele ser más reacio a ceder autonomía a los managers. Una causa podría ser el temor a que la Justicia no lo proteja lo suficiente ante un conflicto. Sea esta u otra la hipótesis, se generan así demoras en la resolución de conflictos y problemas y, por otro lado, se supedita el crecimiento de la empresa a la disponibilidad de tiempo del propietario.

destacan dos hallazgos importantes. 1) Existe una gran variación en prácticas de gestión entre plantas y, aún más sorprendente, *el 40% de esta variación se da dentro de las firmas, lo que relativizaría explicaciones basadas en factores generales de la empresa*, tales como el CEO o la estructura de propiedad de la firma. 2) Esas diferencias en prácticas de management explican un quinto de los diferenciales de productividad. Por tal razón, los autores indican que *las prácticas de management tienen un poder explicativo similar al de la inversión en I+D y superior al del capital humano y las tecnologías de la información*.

En línea similar, comparando a China con EEUU, Bloom et al. (2018 b) analizan la relación entre las prácticas de management y las exportaciones y llegan a la conclusión de que las buenas prácticas están correlacionadas de manera positiva con el desempeño exportador. La relación es más fuerte en China que en Estados Unidos, lo que sugiere que el impacto de la implementación de buenas prácticas de management sobre las exportaciones es más importante para países emergentes. Utilizando datos de China, Bloom et al. (2018 a) analizan la homogeneidad en la percepción de las prácticas de management de los CEO, los managers y los trabajadores y encuentran que las tres mediciones están relacionadas, pero no de manera perfecta, y que la calificación obtenida del CEO es el mejor predictor del desempeño de la firma. Esto implicaría que el CEO de una empresa es quien mejor conoce sus prácticas de gestión.

2.1.1.2. Management y productividad: algunas evidencias de causalidad. Los resultados presentados en la sección anterior muestran que la calidad de las prácticas de management está positivamente correlacionada con diversos indicadores de desempeño de las empresas, pero tal vínculo no implica necesariamente causalidad. Aunque la teoría tiende a postular que es la calidad de las prácticas de management la que determina el desempeño de una firma, sería posible que la causalidad fuese la inversa, por ejemplo, que las empresas exitosas pueden contratar managers con más capacitación, experiencia o mejores técnicas de gestión. Por eso la literatura ha intentado también analizar la posible causalidad. A tal fin, los autores recurrieron a experimentos controlados, comparando el desempeño de las firmas antes y después de la aplicación de ciertos cambios en la calidad de las prácticas de management, y controlando por otras variables que pudieran afectar el desempeño de las empresas. Por ejemplo, Bloom et al. (2011) realizaron un experimento en firmas textiles indias. Pese a su rápido crecimiento económico, India muestra malos resultados en la calidad media de las prácticas de management (Gráfico 3). El estudio se abocó a firmas de entre 100 y 1.000 mil empleados, en las ciudades de Tarapur y Umbergaon. Fueron 17 sobre 66 las firmas, que aceptaron participar del experimento. De acuerdo con los parámetros evaluados, las empresas participantes no mostraron características significativamente distintas a las demás, lo que permite a priori la generalización de los resultados al universo de empresas candidatas¹⁷. El experimento consistió en la provisión a las firmas de dos tipos de consultoría. El grupo de tratamiento recibió 733 horas de consultoría en promedio, con una fase de diagnóstico, una de implementación de mejoras en las prácticas de gestión y una tercera de medición de los resultados. El grupo de control recibió solamente 225 horas de consultoría, y solo participaron de la fase de diagnóstico y medición, sin recibir consultoría sobre las formas de mejorar sus prácticas de

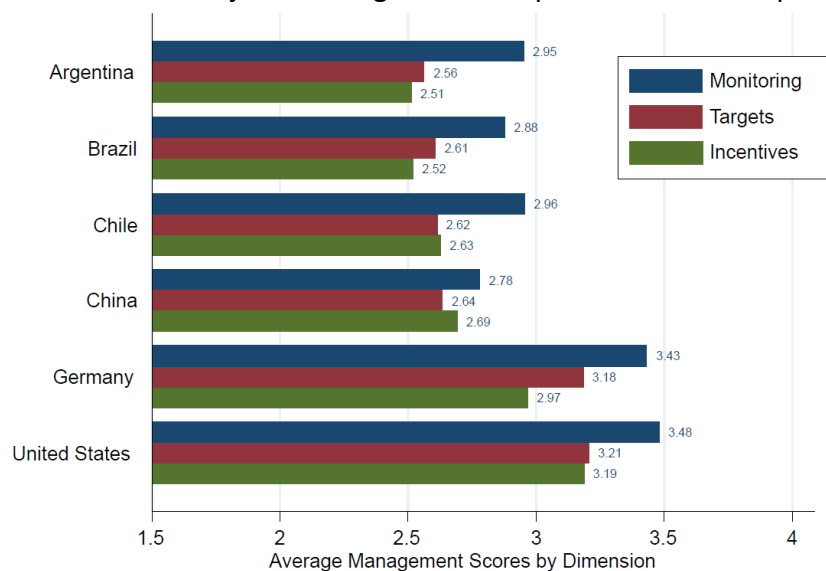
¹⁷ Queda la duda de si las firmas que se percibían a sí mismas como mejor administradas no tuvieron mayor propensión a participar en el estudio.

management¹⁸. Los resultados reportados por Bloom et al. (2011) muestran un efecto positivo sobre el desempeño en las plantas que recibieron la consultoría completa, con mejoras estadísticamente significativas respecto a las plantas del grupo de control. En detalle, los autores encontraron que las plantas del grupo de tratamiento mostraron luego del experimento las siguientes mejoras: 1) reducción de las fallas de calidad en la producción; 2) mejora en el manejo de los inventarios; 3) mayor producción; 4) mayor descentralización en la toma de decisiones, por mejor flujo de información en y entre las plantas y, 5) mayor uso de las computadoras, por mayor recolección y análisis de la información. Tales logros parecen deberse que las plantas del grupo de tratamiento lograron incorporar algunas de las prácticas que la consultoría buscó inculcar¹⁹.

2.1.2. Evidencias sobre calidad del management y productividad en la en Argentina

En la literatura que aborda la relación entre la calidad del management y la productividad de la firma hay dos estudios sobre la Argentina. Del de Bloom (2015) y del Gráfico 4 se obtienen las siguientes conclusiones. 1) Las prácticas medias de management de las empresas argentinas son peores que las de las empresas de Estados Unidos, Japón o el Norte de Europa, aunque similares a las de Irlanda, Chile, España, Grecia y China (Gráfico 3). 2) Hay margen para mejorar la competitividad y el desempeño de las firmas locales mediante una mejora del management. 3) Según el autor, algunos cambios funcionales a la mejora del management en la Argentina serían el aumento de la competencia, una mayor atracción de IED (inversión extranjera directa), la apertura comercial de la economía y una mejor educación de la fuerza de trabajo.

Gráfico 4. Puntajes de la Argentina comparados con otros países



Fuente: Bloom (2015)

¹⁸ Las 17 empresas que formaron parte del experimento tenían un total de 28 plantas, de las cuales se disponía de información para 20, de las que 14 fueron asignadas al grupo de tratamiento y las otras 6 al grupo de control.

¹⁹ Al final del experimento, las plantas del grupo de tratamiento incrementaron la adopción de las prácticas recomendadas en 37,8 puntos porcentuales (del 25,6% al 63,4%) y las del grupo de control mejoraron dicha adopción en 12 puntos porcentuales.

Por su parte, Cristini et al. (2018) destacan que la mejora de la gestión está condicionada por la estructura empresarial de la que se parte. Los autores encuentran que las principales variables explicativas del diferencial de ventas entre las empresas argentinas son las siguientes. 1) El origen del capital: las empresas internacionales tienen un mayor nivel de ventas por empleado. 2) La edad de la empresa: a mayor edad, más ventas por empleado. 3) Si la firma exporta o no. Las firmas exportadoras tienen un nivel de ventas por empleado superior al de las que no exportan. 4) Si la empresa es familiar o no. Las empresas familiares tienden a mostrar un desempeño relativamente peor. La excepción es si el tomador de decisiones supera los 60 años, lo que podría estar reflejando el peso de la experiencia en un país tan volátil como la Argentina.

Estos resultados son en buena medida consistentes con los hallazgos en comparaciones internacionales (2.1.1). En sus recomendaciones de políticas, Cristini et al. (2018) enfatizan que el Estado debe limitar su rol a potenciar la relación entre los actores privados, generando así una masa crítica de negocios que permita a las empresas depender cada vez menos de la protección y de la asistencia del Estado. También señalan que las políticas públicas de desarrollo empresario se focalizan casi exclusivamente en las PYME, pero que políticas como la bancarización²⁰ y la apertura del capital de las empresas familiares tienen el potencial de ser herramientas potentes para la mejora de las prácticas de management, al permitir que las empresas accedan a financiamiento y, por otro lado, al exponerlas a un escrutinio más riguroso por parte de los nuevos socios o accionistas.

2.2. Posibles políticas para la mejora del management y de la productividad

Los resultados presentados hasta aquí muestran una relación positiva entre la calidad de las prácticas de management y la productividad de las firmas, muy probablemente causal. Es una conclusión muy relevante para la investigación, para las empresas y para los gobiernos, especialmente para las políticas públicas en los países emergentes, incluyendo las que se proponen aumentar tanto la productividad como la inclusión.

En cuanto a las empresas, la relevancia es porque este programa de investigación muestra caminos accesibles a las empresas para aumentar su productividad y su rendimiento. Varios de los trabajos reseñados hasta aquí muestran que la relación positiva entre la calidad de las prácticas de management y el desempeño de la firma es robusta al indicador de desempeño que se utilice, abriendo así caminos para el crecimiento de las empresas centrados en la mejora de sus capacidades de gestión.

En cuanto a las políticas públicas surgen dos líneas de acción. Por un lado, al evidenciar que la productividad es uno de los *drivers* del crecimiento económico, sobre todo en el mediano y largo plazo, es deseable que los gobiernos se aboquen a promover e impulsar la calidad del management. Por otro lado, las evidencias señaladas de que, en muchos países, la productividad estatal por hombre ocupado es bastante menor que la de las empresas privadas, es una motivación para desarrollar y, luego, sostener una mejora de la productividad de los estados²¹.

²⁰ Es poco probable lograr progresos significativos en la bancarización sin poner en práctica un programa anti-inflacionario robusto que cambie las expectativas al respecto, aumentando la demanda de pesos.

²¹ En J. Llach (2020 a) se propone que los estados de la Argentina, a los tres niveles de gobierno, realicen un informe anual y un plan de acción sistemático para la mejora de la productividad del sector público.

¿Cuáles podrían ser las políticas o programas gubernamentales para mejorar la calidad de las prácticas de management de las firmas? Bloom y Van Reenen (2010) y Bloom et al. (2010) señalan que el estímulo a la competencia es un elemento central para la mejora de la calidad del management. Los efectos de la competencia entre firmas se estiman como doblemente positivos. Por un lado, al estimular la adopción de mejores prácticas de gestión y, por otra parte, favoreciendo la salida del mercado de las empresas con mal nivel de management. Podría agregarse que, para que esta política tenga también efectos inclusivos, debería realizarse (i) en un contexto expansivo de la economía y (ii) atendiendo especialmente a las pymes, y aun a los micro emprendimientos. Esto último es muy relevante, porque de lo contrario daría lugar a un aumento de la concentración, oligopólica o aun monopólica. En el caso de los gobiernos, no susceptibles de competencia, podría obligarse desde el Congreso de la Nación, la emulación, por ejemplo, construyendo rankings de provincias o municipios de las prácticas y resultados de los servicios de educación, salud, justicia, seguridad, obras públicas y gastos de los estados en general. Estos rankings deberían enfocarse más en las mejoras que en los niveles alcanzados, en los que las jurisdicciones más pudientes tendrían ventajas.

Bloom et al. (2019 a) analizan otros posibles determinantes de la calidad del management en los que los gobiernos pueden incidir. Utilizando datos de panel para identificar potenciales *drivers* de las prácticas de management, ellos evalúan como posibles (i) el clima de negocios, medido por la aplicación de leyes a nivel estatal que desregulan el mercado de trabajo y (ii) las externalidades de conocimientos que surgen de la existencia de una planta exitosa (*million dollar plant*) en las cercanías.

En el primer caso, hallan que las leyes que remueven restricciones en el mercado laboral (*right to work laws*) generan un mayor uso de políticas de incentivos a los trabajadores. El Esquema 1 (página siguiente) muestra que la presencia o ausencia de ese tipo de leyes no genera discontinuidad en las prácticas de management no basadas en incentivos, pero sí en las que lo están. Esto es consistente con la mayor competencia por la mano de obra de calidad en un contexto de mercado más desregulado.

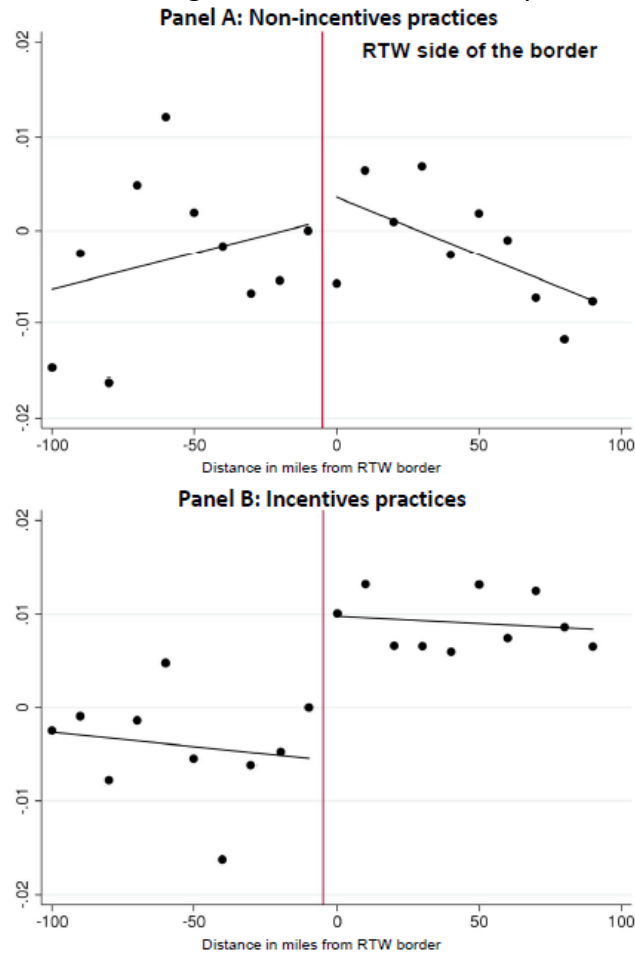
Bloom et al. (2019 a) también encuentran evidencia empírica de que la instalación de una “million dollar plant” (MDP) en los últimos cinco años, suele generar una mejora en las prácticas de management en plantas ubicadas en su zona de influencia geográfica. Esta relación es aún más fuerte cuando hay evidencia de flujo de managers entre las MDP y las plantas analizadas, al indicar una vinculación entre las plantas.

Los resultados de Bloom et al. (2011), en los que se examina el efecto de la implementación de mejores prácticas de management en un grupo de empresas textiles indias, también sugiere que la *transferencia de conocimiento* de empresas exitosas, como las multinacionales, puede ser un canal útil para acelerar la mejora de las prácticas de gestión. Por ese motivo, se recomienda la *abolición de eventuales barreras a la entrada de multinacionales* en los países. Los mismos autores reconocen que, en buena medida, la baja adopción de prácticas más eficientes de management se debe a la falta de información, por lo que considera importante impulsar *planes de capacitación* en aspectos como control de inventario y de calidad.

Más en general, Bender et al. (2018), estudiando casos de Alemania, concluyen que uno de los factores explicativos más importantes de la productividad de una planta es *el nivel de capital humano de sus managers y de sus empleados*. En el mismo trabajo, los autores encuentran una *relación positiva fuerte entre el nivel promedio de capital*

humano de los empleados de una planta y las prácticas de management, de lo que se deriva la recomendación de promover la capacitación de los empleados, además de los managers, teniendo en cuenta también el proceso de aprendizaje que ello requiere.

Esquema 1. Impacto de la desregulación laboral sobre las prácticas de management



Fuente: Bloom et al. (2019 a)

Como ejemplo ilustrativo, Bloom et al. (2014 a) analizaron el efecto de la introducción del *home office* en una empresa china. Para ello, compararon la evolución de la productividad de trabajadores asignados de manera cuasi aleatoria para trabajar desde sus hogares o en los locales de la empresa. Si bien el experimento arrojó una ganancia de productividad significativa por la instrucción de esa práctica de gestión, la mejora fue aún más marcada cuando los trabajadores, que originalmente habían sido asignados a su modalidad de trabajo de manera cuasi aleatoria, pudieron reelegir su lugar de trabajo. Algunos trabajadores que venían trabajando en sus hogares decidieron volver a la empresa, y otros que venían trabajando en la empresa decidieron comenzar a trabajar desde su domicilio. Esto implica que las prácticas de management no deben ser aplicadas ciegamente. Por el contrario, la mejora de la gestión de una empresa es un proceso continuo de implementación de nuevas prácticas, evaluación y eventuales correcciones.

2.3. Conclusiones

De la revisión de literatura realizada hasta aquí, a partir del trabajo liminar de Bloom y Van Reenen (2007), se obtienen las siguientes conclusiones preliminares sobre la relación entre las prácticas de management y el desempeño de las firmas. 1) Es buena práctica identificar los *drivers* internos y externos que conducen a que las empresas adopten mejores prácticas de management. 2) Hay un claro impacto de las mejores prácticas de management sobre el desempeño de las firmas y sobre el crecimiento económico de sus países. 3) Hay acciones que se pueden tomar en diferentes niveles - firmas, mercados y gobiernos- para estimular la adopción de mejores prácticas de management. Estas conclusiones se resumen en el Esquema 2.

La cadena de causalidad comienza con los determinantes de la calidad de las prácticas de management, que ocurren en tres niveles: firma, mercado y país. Esto implica que las prácticas de management de las firmas están condicionadas por las características iniciales de la empresa, pero también por el contexto. Ello implica que empresas con características iniciales similares podrían tener prácticas de management distintas, en la medida en que operen en mercados con distintos niveles de competencia o en países con distinto imperio de la ley, por poner solo dos ejemplos.

De aquí se desprende que la construcción de buenas prácticas de management es responsabilidad primaria, pero no exclusiva, de las propias empresas. De allí que en el Esquema 2 (página siguiente) se refleje la capacidad de las políticas públicas de afectar el contexto en que operan las firmas. Los gobiernos pueden adoptar medidas concretas que ayuden a mejorar la calidad promedio de las prácticas de management, entre las que cabe destacar el estímulo de la competencia, la apertura económica, el fortalecimiento de las instituciones legales o la promoción de la transferencia tecnológica y de conocimiento.

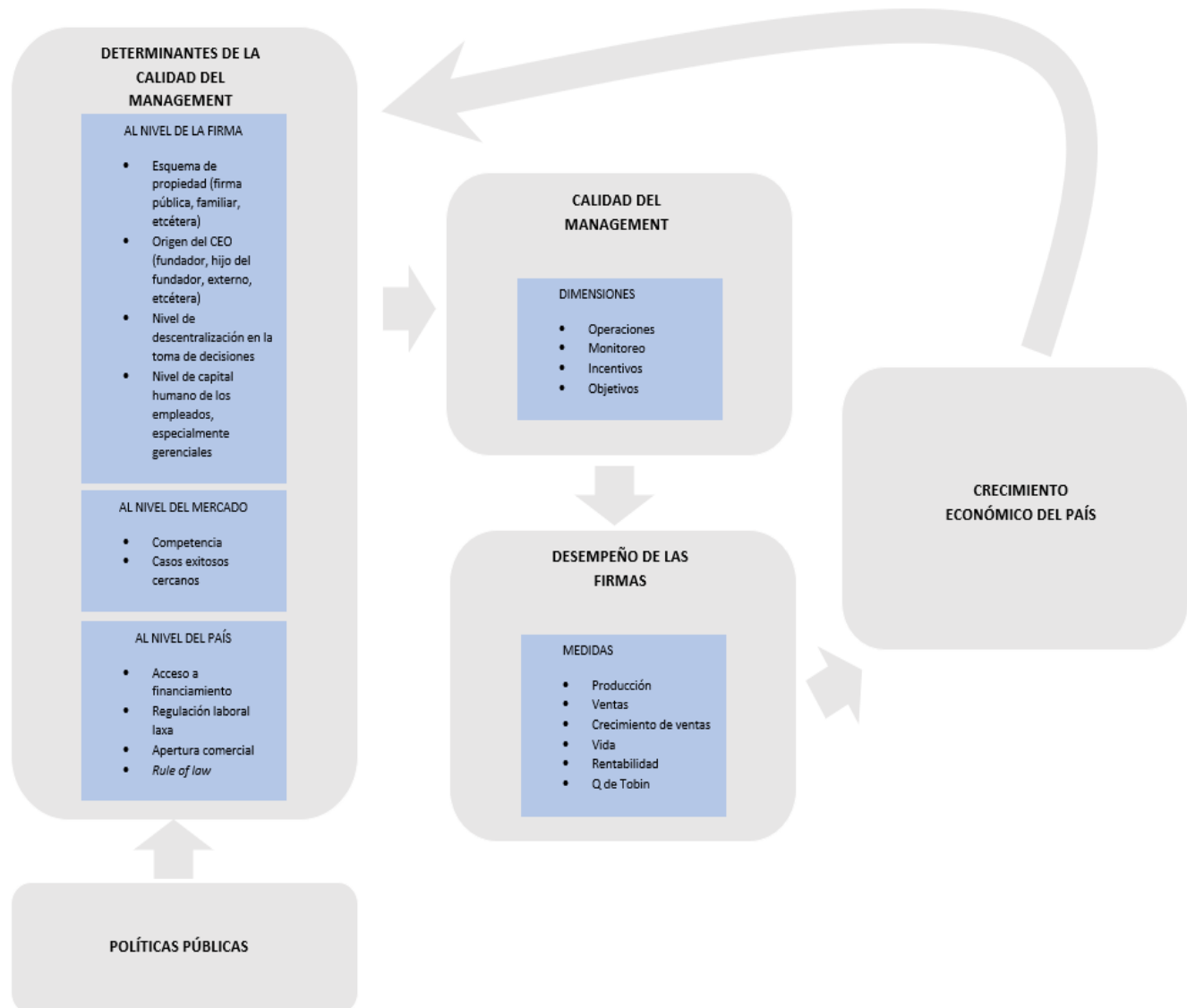
Las variables de contexto no determinan, pero sí condicionan, la calidad de las prácticas de management. Las prácticas se miden con la metodología desarrollada por Bloom y Van Reenen (2007), que abarca al menos cuatro dimensiones: operaciones, monitoreo, incentivos y objetivos²².

Estas prácticas se vinculan estrechamente con los *drivers* antes mencionados y, a su vez, son determinantes del desempeño económico de las firmas. De tal modo, actúan como un eslabón de la cadena que une, además, a las características internas de la empresa, las propiedades del mercado en el que opera y el contexto macroeconómico que la rodea. Así, el desempeño económico de las firmas condiciona al de los países y esto a su vez repercute en el contexto en que deben operar las firmas.

En conclusión, la línea de investigación inaugurada por Bloom y Van Reenen en 2007 no solo aporta información relevante para entender la heterogeneidad entre firmas. También ha generado información básica para comprender los vínculos entre la micro, la meso y la macroeconomía, y se ha transformado en una herramienta relevante para el diseño de políticas públicas orientadas a potenciar el desempeño económico de las firmas como camino, adicional a otros, para el logro de la productividad inclusiva.

²² Ciertamente, hay otras maneras de medir la calidad de las prácticas de management de un país. Sin embargo, es esperable, y así lo sugieren los datos disponibles, que haya una correlación positiva entre las diferentes dimensiones de la calidad de las prácticas del management.

Esquema 2. Factores determinantes de la calidad del management



Fuente: elaboración propia

3. Otros intangibles

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

J. Haskel, y S. Westlake, *Capitalism without Capital. The Rise of the Intangible Economy*, 2017, capítulo 5

“Este capítulo sugiere una relación entre la creciente importancia de la inversión en intangibles y el ampliamente documentado aumento de muchos tipos de desigualdad observado en las últimas décadas en muchos países desarrollados”.

Ídem, capítulo 6.

“El hecho de que las inversiones intangibles tengan diferentes características que las tangibles significa que, si desean crecimiento económico en esta era nueva, los gobiernos deben intentar diferentes políticas”.

Ídem, capítulo 10

3.1. El descubrimiento de los intangibles?²³

Aunque importante y probablemente decisivo, el management es sólo uno de los componentes de los capitales intangibles relevantes para el desempeño de las empresas, y también para la productividad y la inclusión macro. Si le hemos dado tanta extensión y relevancia es por sus nítidas ventajas en la cuantificación respecto de los demás intangibles.

El interés sobre los intangibles está históricamente unido al re-conocimiento de los mismos. Cuando en los años cuarenta nacen las cuentas nacionales, centradas en el cálculo del PIB, se medía sólo la inversión en capital físico, debido en parte a que, en el contexto de la reconstrucción de posguerra, este capital absorbía gran parte de la inversión. También influía, sin embargo, el bajo conocimiento del aporte del capital humano y los intangibles a la inversión y, más aun, muchos de sus aportes –tales como el diseño de un auto- se tomaban como un costo y no como inversión.

Puede fecharse con bastante aproximación el momento en que la ciencia económica toma conciencia clara de este aporte del capital humano a la inversión²⁴ y, con ello, se inicia el reconocimiento de la existencia del capital intangible. Se trata de la publicación del libro de Fritz Machlup (1962), *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Se dio comienzo así a la medición de los intangibles, desde el más obvio como capital, el I+D, hasta los que no lo eran tanto, como la publicidad, las marcas o la capacitación del personal. Se recorrió así un largo camino hasta que, al borde o al inicio del siglo XXI, primero en los EEUU y luego en Europa, los institutos de cuentas nacionales dieron status oficial a los intangibles. Mucho influyó en esta decisión el notorio y rápido desarrollo de la programación de las computadoras (software).

3.2 ¿Qué y cuáles son los intangibles?

El de los intangibles es un campo muy abierto y todavía con muchos interrogantes, tanto conceptuales, tales como ¿qué puede considerarse *capital* intangible?, como de medición. Los aspectos poco conocidos de los intangibles son realmente muchos, incluyendo desde el software -en primer lugar, por su creciente importancia- hasta los contactos con proveedores y clientes, la capacitación del personal, incluso el directivo, y el *know how* organizacional o propio de la organización. Influye mucho en el escaso conocimiento la dificultad de su medición. La complejidad del tema se evidencia, por ejemplo, en la observación de Syverson (2018), de que el rol del management es más crucial aun en una economía sesgada hacia los intangibles, como la actual. Y subraya que, en Haskel y Westlake (2017), el manager mismo es aún más importante que las prácticas del management, dado que gerenciar requiere motivar a las personas en su lealtad y esfuerzo.

²³ Esta sección y la 3.3 se basan en buena medida en el libro de J. Haskel, y S. Westlake (2017).

²⁴ Haskel y Westlake (2017) narran esta historia, detalladamente, en el capítulo 3 de su libro.

Haciendo honor a su nombre, los intangibles son difíciles de asir y todavía conviven distintos listados de ellos. Por ejemplo, Pulido (s/f), basándose en Corrado et al. (2006), enumera los siguientes componentes del capital intangible, agrupados en tres categorías, que contienen 9 intangibles en total.

I. *Información digitalizada*: 1) Software y 2) Bases de datos.

II. *Propiedad de innovación*: 3) Exploración minera; 4) I+D; 5) Originales artísticos y de entretenimiento; 6) Nuevos productos y sistemas de servicios financieros; 7) Diseño y otros nuevos productos o sistemas.

III. *Competencias económicas*: 8) Valor de marca (por publicidad e investigación de mercados) y 9) Recursos específicos de la empresa (formación ofrecida y estructura organizativa).

Pulido (2009) también presenta una suerte de clasificación en categorías de los activos intangibles:²⁵

I. *Capital humano*, que incluye; 1) sistemas de remuneración, 2) sistema de contratación, 3) clima social, 4) formación laboral, 5) motivación y 6) flexibilidad organizacional.

II. *Capital procesos, productos y servicios*: 7) sistema de evaluación de calidad de procesos, productos y servicios.

III. *Capital comercial*: 8) cartera de clientes, satisfacción y fidelidad, 9) situación de la cartera de proveedores.

IV. *Capital Comunicacional*: 10) marketing empresarial (publicidad, promoción, relaciones públicas, venta personal) y 11) potencial mediático contratado.

V. *Capital de innovación y desarrollo*: 12) inversión en nuevas tecnologías, 13) inversión en nuevos productos y servicios, 14) inversión y mejora en el sistema de información empresarial y 15) capacidades o competencias.

VI. *Capital no explicitado*: 16) activos intangibles no considerados en los otros capitales

Si bien hay cierta superposición en las dos clasificaciones de Pulido, reunimos entre ambas no menos de una veintena de tareas candidatas a definirse como intangibles de las empresas. Y es un gran desafío para la investigación futura el estimar la estimación de cada componente. Aunque como dicen Corrado et al. (2006), sorprende cuánto tiempo se ha demorado el reconocer a los intangibles²⁶, la tarea de identificar y evaluar el rol de cada uno de los intangibles, promete ser bastante compleja.

²⁵ La numeración dentro de las categorías es nuestra.

²⁶ Y que, además, hasta ahora han sido reconocidos muy parcialmente en los balances de las empresas, en medida no menor por las dificultades de evaluarlos con precisión lo que, de otro modo, daría lugar a una excesiva fluctuación de los balances de las compañías.

3.3. Relevancia de los intangibles para la PTF y para los desafíos actuales de la PI

“Más vale tarde que nunca”, Corrado et al. (2012) muestran, para 14 países de Europa y los EEUU, una relevante correlación entre la contribución de la densidad de capitales intangibles (que promedia 0,6 puntos porcentuales) y el aumento de la productividad total de los factores (que promedia 1,2). De este modo, los intangibles darían cuenta de la mitad del aumento de la PTF. Este es un hallazgo relevante en tanto puede ayudar a resolver el “misterio” de la PTF (Grotz, 2020).

Probablemente, habrá que tener paciencia hasta develar tal “misterio”, porque la precisión sobre el rol de los intangibles puede llevar bastante tiempo. Remes et al. (2018), y más en detalle, Brynjolfsson et al. (2017 y 2020) atribuyen a dos factores la desaceleración de la productividad medida, que los segundos autores grafican como una curva en J. El primero es el de las lógicas demoras de implementación plena de las nuevas tecnologías, sobre todo la inteligencia artificial y el aprendizaje de las máquinas. El segundo es que estas nuevas tecnologías conllevan inversiones intangibles o “blandas” hipotéticamente muy significativas, pero difíciles de medir. Pero si Remes et al. y Brynjolfsson et al. están en lo cierto, en poco tiempo más el aumento de la productividad debería recuperarse significativamente.

Quizás con menor optimismo, Haskel y Westlake (2017) encuentran vínculos entre la relevancia de los intangibles y los problemas actuales de la PI, principalmente en los países desarrollados²⁷. Sostienen que la creciente importancia de la inversión en intangibles puede tener un rol de relevancia en los preocupantes problemas actuales de estancamiento secular, en la caída de la inversión -pese a tasas de interés muy bajas- y también en la desaceleración de la productividad y en los altos y heterogéneos beneficios de las empresas. Agregan que el menor crecimiento de la productividad podría estar asociado a lo que ellos ven como una desaceleración de las inversiones intangibles y de sus spillovers.

En sentido casi opuesto, Syverson (2011) había señalado que los intangibles tenían influencia positiva sobre la productividad. También Jona-Lasinio et al. (2019) encontraron que el “capital intangible” incide significativamente en la productividad, al menos en las empresas integradas a CGV. Más aun, el efecto marginal sobre la productividad de participar en CGV se potencia en aquéllas industrias y países con mayor intensidad de capital intangible. Por otro lado, los intangibles no originados en el I+D, y particularmente el capital organizacional, ejercen un efecto condicional significativo en el aumento de productividad resultante de la participación en las CGV²⁸.

3.4. Las organizaciones como factor de producción y el rol de los trabajadores

Ahondando en el terreno de lo hipotético y apuntando a develar los misterios de los intangibles y de la PTF y su rol en los actuales desafíos de la PI, *nos preguntamos si no ha llegado el momento de considerar que la organización de las empresas es un factor de producción más, que puede ayudar a finalizar la tarea iniciada por Solow (1956) y*

²⁷ Tratados en J. Llach (2020 a)

²⁸ En sintonía, Haskel y Westlake (2017) encuentran una correlación entre el crecimiento de los *intangibles* y el aumento de la PTF, en concordancia con lo dicho en la introducción respecto de los hallazgos de Bloom et al. (2017) sobre que la calidad del management explica un 30% de la diferencia entre la PTF de 25 países y la de los EEUU.

Swan (1956)²⁹. Finalizarla, en el sentido de reducir significativamente el amplio “residuo” resultante de trabajar con las contribuciones de factores originados en la agregación de comportamientos individuales.

Esta propuesta nace, aunque implícitamente, en los autores “clásicos” citados en el punto 1, principalmente en Coase y Simon, que implícitamente otorgaban personalidad propia a las organizaciones, pero también en otros clásicos como Arrow, Leibenstein y Akerlof. Más recientemente, rozan esta posición Acemoglu (1999), Acemoglu y Autor (2011)³⁰ -mencionando una vasta literatura que destaca el rol los cambios organizacionales como factor autónomo en la demanda de habilidades-, Aghion et al. (2013) -vinculando los contratos incompletos a la organización interna de las firmas en cuestiones tales como la descentralización- o Bloom et al. (2017) –que metodológicamente tratan al management como una tecnología. En la misma línea han avanzado los experimentos reales de empresas alternativas (como las empresas B) Es cierto que, hasta ahora, ninguno de estos autores otorga *explícitamente* a la organización el carácter de un factor de producción. Pero quizás sólo falte decirlo. Metodológicamente, la cuestión podría aclararse con estudios por encuestas, similares al fecundo programa de investigación de Bloom, pero enfocándolo en la calidad de la organización en su conjunto, y no sólo del management.

4. Conclusiones

La literatura revisada en el trabajo evidencia que el rol de los intangibles y de las variables blandas en el crecimiento económico no sólo se conoce más y mejor, sino que se ha incrementado en la realidad, en especial en los tiempos recientes. Esto ha ido de la mano del sostenido aumento de la oferta de capital humano que, a su vez, ha tenido fuerte impacto en el cambio tecnológico –vía I+D- y en sus aplicaciones, y también en la creciente complejidad de las organizaciones, tanto privadas como estatales. Estas realidades fueron descritas o avizoradas, hace décadas, por los prestigiosos economistas –citados en la sección 1 de este paper- que hoy pueden considerarse clásicos. Al carecer de los métodos y tecnologías disponibles hoy para la constatación empírica, buena parte de sus tesis quedó sin ser demostrada.

Por eso creemos que los trabajos de N. Bloom y sus colaboradores, al haber estimado empíricamente la calidad de las prácticas de management y sus efectos económicos para muchos países, pueden haber abierto un nuevo capítulo en el conocimiento del crecimiento económico, y eventualmente también en las mejores prácticas de los negocios. Asimismo, es de bastante interés, pese a un rol todavía no suficientemente claro, la creciente afirmación -más empírica que teórica- del rol de “los intangibles”, en su mayoría muy vinculados también al capital humano.

De la confluencia de ambos factores está surgiendo un tercero, de gran relevancia potencial, que es el papel, que están jugando las organizaciones *per se* en el crecimiento económico –pudiendo llegar a teorizarse como un nuevo factor de la producción- y también descubrir que se abren nuevos modos de inclusión. En tal sentido, recientemente ha habido cierta creatividad en nuevas formas de empresas, que intentan su propia “productividad inclusiva”, es decir, integrar la productividad y la

²⁹ Obviamente, no es un paso sencillo. Implica, entre otras cosas, relajar el supuesto del individualismo metodológico de la ciencia económica.

³⁰ Citan a una decena de autores que han insistido en lo mismo, quizás a partir de Acemoglu (1999).

inclusión por distintos caminos, incluyendo también a (algunos) *stakeholders*. Algunas de estas variantes empresarias también tienen en su agenda, cambios en las relaciones laborales. Se ha reavivado, por ejemplo, el interés por el sistema alemán de co-determinación, con vigencia ya en dos tercios de los países de la Unión Europea, con Alemania a la cabeza, por cierto. Sería oportuno releer el artículo 14 bis de la Constitución Argentina, que habla de este tema, y también de la libertad sindical.

De cara a la investigación del tema aquí tratado, parece evidente que su continuidad académica principal debería estar en la investigación empírica, tratando de medir la calidad de las organizaciones empresarias, o de algunos otros aspectos, además del management. Esto ayudaría también para intentar precisar hasta qué punto la organización de las empresas es relevante para dar cuenta de una parte significativa de la productividad total de los factores.

5. Bibliografía

- * Acemoglu, D., U. Akcigit, H. Alp, N. Bloom y W. Kerr (2018). "Innovation, reallocation and growth", *American Economic Review*, 108 (11), <https://doi.org/10.1257/aer.20130470>.
- * Acemoglu, D. y D. H. Autor (2011). "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings" in O. Ashenfelter y D. Card (editors), *Handbook of Labor Economics*, Volume 4, Amsterdam: Elsevier-North Holland, pp. 1043-1171, <https://economics.mit.edu/files/7006>.
- * Aghion, P., N. Bloom y J. Van Reenen (2013). *Incomplete Contracts and the Internal Organization of Firms*, NBER Working Paper 18842, <http://www.nber.org/papers/w18842>.
- * Akerlof, G. A. (2001). *Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior*, Nobel Prize lecture, http://www3.uah.es/econ/MicroDoct/Akerlof_Lecture.pdf.
- * Arrow, K. J. (1962). "The Economic Implications of Learning by Doing", *The Review of Economic Studies*, 29, 3, June, https://www.jstor.org/stable/2295952?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- * Barnard, C. I. (1938). *The Function of the Executive*, Harvard University Press.
- * -----y H. A. Simon. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York. Esta cita, polémica, hace referencia al muy frecuente intercambio entre ambos autores, que influyó decididamente en el libro del mismo título de H. Simon, https://es.gwe.wiki/wiki/Administrative_Behavior.
- * Bender, S., N. Bloom, D. Card, J. Van Reenen, y S. Wolter (2018): "Management practices, workforce selection, and productivity", *Journal of Labor Economics*, Vol. 36 (S1), https://econpapers.repec.org/article/ucpjlabc/doi_3a10.1086_2f694107.htm.
- * Bloom, N. (2015). *Management and Growth in Argentina*, mimeo.
- * Bloom, N., C. I. Jones, J. Van Reenen y M. Webb (2020). "Are Ideas Getting Harder to Find?", *American Economic Review*, 110(4), <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/aer.20180338.pdf>.
- * -----, E. Brynjolfsson, L. Foster, R. Jarmin, M. Patnaik, I. Saporta-Eksten y J. Van Reenen (2019 a). "What Drives Differences in Management Practices?" *American Economic Review*, 109 (5), <https://doi.org/10.1257/aer.20170491>.
- * -----, M. Tanaka, J. David y M. Koga (2019 b). "Firm Performance and Macro Forecast Accuracy", *Journal of Monetary Economics*, March 2019, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/1-s2.0-s0304393219300467-main.pdf>.
- * -----, H. Cheng, M. Duggan, H. Li, y F. Qian (2018 a). "Do CEOs know best? Evidence from China", Working Paper 24760, National Bureau of Economic Research, <https://www.nber.org/papers/w24760.pdf>.
- * -----, K. Manova, J. Van Reenen, S. Sun y Z. Yu (2018 b). "Managing trade: evidence from China and the US", Working Paper 24718, National Bureau of Economic Research, <https://www.nber.org/papers/w24718.pdf>.
- * -----, R. Sadun y J. Van Reenen (2017). "Management as Technology?", Harvard Working Paper, 16-133, https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1c0d310aff3.pdf.

- * -----, M. Draca y J. Van Reenen (2016). "Trade Induced Technical Change: The Impact of Chinese Imports on Innovation, Diffusion and Productivity", *Review of Economic Studies*, 83, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/rdv039.pdf>.
- * -----, R. Lemos, R. Sadun y J. Van Reenen (2015), "Does management matter in schools?" *The Economic Journal*, 125 (May), https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/dmm_schools.pdf.
- *-----, C. Propper, S. Seiler y J. Van Reenen (2015). "The Impact of Competition on Management Practices in Public Hospitals", *Review of Economic Studies*, 0, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/bpsv.pdf>.
- * -----, J. Liang, J. Roberts y Z. J. Ying (2014 a). "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *Quarterly Journal of Economics*, noviembre, 2014, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>.
- * -----, L. Garicano, R. Sadun y J. Van Reenen (2014 a). "The distinct effect of communication technology and information technology on firm organization", *Management Science*, diciembre, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/itct.pdf>.
- * -----, J. Liang, J. Roberts y Z. J. Ying (2014 b). "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *Quarterly Journal of Economics*, November, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>.
- * -----, B. Eifert, D. McKenzie, A. Mahajan y J. Roberts (2013). "Does management matter? Evidence from India", *Quarterly Journal of Economics*,
- *-----, R. Sadun y J. Van Reenen (2012 a). "The organization of firms across countries", *Quarterly Journal of Economics*, September, https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/org_2012.pdf.
- *-----, R. Sadun y J. Van Reenen (2012 b). "Americans do I.T. better: US Multinationals and the Productivity Miracle", *American Economic Review*, February.
- * -----, B. Eifert, A. Mahajan, D. McKenzie y J. Roberts, J. (2011): *Does management matter? Evidence from India*, Working Paper 16658, National Bureau of Economic Research, <https://www.nber.org/papers/w16658.pdf>.
- *-----, y J. Van Reenen, (2010). "Why do management practices differ across firms and countries?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24 (1), Winter 2010, pp. 203-224, <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.24.1.203>.
- * -----, A. Mahajan, D. McKenzie y J. Roberts, J. (2010): "Why do firms in developing countries have low productivity?", *American Economic Review*, 100 (2), <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.100.2.619>.
- *----- y J. Van Reenen, (2007). "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly Journal of Economics*, November, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/measuringmanagement.pdf>.
- * Brynjolfsson, E., D. Rock y C. Syverson (2020). *The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies*, NBER Working Paper 25148, <http://www.nber.org/papers/w25148>.
- * Corrado, C. A., C. F. Hulten y D. E. Sichel (2006). Intangible Capital and Economic Growth, NBER Working Paper 11948, <http://www.nber.org/papers/w11948>.

- * Corrado, C. A., J. Haskel, C. Jona-Lasinio y M. Iommi (2012), *Intangible capital and growth in advanced economies: Measurement methods and comparative results*, IZA Discussion Papers from Institute of Labor Economics, número 6733, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/62563/1/720473268.pdf>.
- * -----, C. R. Hulten y D. E. Sichel (2006). *Intangible Capital and Economic Growth*, NBER Working Paper 11948, <http://www.nber.org/papers/w11948>.
- * Estrada Gallego, F. (2007). "Herbert A. Simon y la economía organizacional", *Cuadernos de Economía*, 26, 46 Bogotá, enero-junio, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007.
- * Cristini, M. y G. Bermúdez (2018): *La gestión empresarial en la Argentina: clave para la productividad y el crecimiento*, Documento de Trabajo de FIEL.
- * Giorcelli, M. (2019). "The Long-Term Effects of Management and Technology Transfers", *American Economic Review*, 109(1), <https://doi.org/10.1257/aer.20170619>.
- * Grotz, M. (2020). "Productividad total de los factores: revisión conceptual y tendencias en la literatura", presentado en la LV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política.
- * Haskel, J. y S. Westlake (2017). *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*, Princeton University Press.
- * Izquierdo, A., C. Pessino y G. Buletin (editores, 2018). *Mejor gasto para mejores vidas. Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2018), https://cloud.mail.iadb.org/mejor_gasto_mejores_vidas.
- * Jona-Lasinio, C. y V. Meliciano (2019). "Global Value Chains and Productivity Growth: Does Intangible Capital Matter?" *International Productivity Monitor*, 37, primavera, <http://www.csls.ca/ipm/ipm36.asp>.
- * Jorgenson, D., M. Ho y J. Samuels (2019). "Educational Intensity and the Sources of, and Prospects for, U.S. Economic Growth," *International Productivity Monitor*, vol. 36, primavera, <http://www.csls.ca/ipm/ipm36.asp>.
- * Leibenstein, H. (1966). "Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency", *American Economic Review*, 56, 3, junio, https://www.jstor.org/stable/1823775?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- * Llach, J. J. (2020 a). *El desafío de la productividad inclusiva*, XL Reunión Anual de la AAEP.
- * ----- y Ricardo Rozemberg (2018). Los desequilibrios de la economía global en 2019-2020: ¿crisis o un ciclo autorregulado?, CERA (Cámara de Exportadores de la República Argentina), https://www.cera.org.ar/newsite/contenidos_o.php?language=es&p_seccion_sup_id=291.
- * Llorente, A.; R. Luchi y A. Sioli (2013). "Kraft Foods' 2009 Conflict in Argentina: A Turning-Points Analysis of a Labor-Management Negotiation", *Negotiation and Conflict Management Research*, 6, 3, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ncmr.12012>.
- * Luchi, R., A. Zamprile y N. Luzuriaga, N. (2015). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Temas, IAE Press.
- * March, J. G y H. A. Simon, con la colaboración de Harold Guetzkow (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- * Mas, M., A. Hofman y E. Benages (2019). "Knowledge Intensity in a Set of Latin American Countries: Implications for Productivity", *International Productivity Monitor*, 36, primavera, http://www.csls.ca/ipm/36/Mas_etal.pdf.
- * Observatorio Pyme, Fundación (2018). *Sin empresas no hay empleo y no hay futuro*, <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/creacion-de-empresas-y-desarrollo/>.
- * Pulido, A. (2009). "Una comparativa internacional en la medición del capital intangible de países", *Revista de Economía Mundial*, 23, <https://www.redalyc.org/pdf/866/86612461012.pdf>.
- * Remes, J., J. Mischke y M. Krishnan (2018). "Solving the Productivity Puzzle: The Role of Demand and the Promise of Digitization", *International Productivity Monitor*, 35, otoño, <http://www.csls.ca/ipm/35/Remes-Mischke-Krishnan.pdf>.
- * Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press. Traducción al español: Simon, H. A. (1962). *El comportamiento administrativo*, Editorial Aguilar.
- * ----- y March, J. G. (1994) *Teoría de la organización*, Barcelona, Editorial Ariel.
- * Syverson, C. (2011). "What determines productivity?", *Journal of Economic Literature*, 49:2, <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jel.49.2.326>.
- * ----- (2018). "What's New about Capitalism? A Review Article on Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy", *International Productivity Monitor*, 34, primavera, <http://www.csls.ca/ipm/34/syverson.pdf>.
- * #TierraTechoTrabajo (2020). *Plan de Desarrollo Humano Integral. Propuestas para la Argentina post pandemia*.
- * Van Reenen, J. (2017). "Management and the Wealth of Nations", World Bank Empirical Management Conference, 7 de diciembre