

# Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 35, Número 65. Enero – Junio 2025  
Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169

---

## Artículo

Evaluación de desempeño:  
características y alcances en la industria argentina

Performance appraisal:  
Characteristics and scope in the Argentine industry

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v35i65.1571>  
e251571

Marcelo Delfini\*

<https://orcid.org/0000-0003-0047-6888>

mdelfini@conicet.gov.ar

Fecha de recepción: 05 de agosto de 2024.

Fecha de aceptación: 27 de marzo de 2025.

\*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas  
(Conicet), Argentina.  
Godoy Cruz 2290 (C1425FQB) CABA – República Argentina

---

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.  
Hermosillo, Sonora, México.



## Resumen

**Objetivos:** el presente artículo tiene dos objetivos. El primero de ellos es establecer el alcance que tiene el desarrollo de las evaluaciones de desempeño en las empresas industriales argentinas y el segundo determinar las características allí donde se llevan adelante tomado en consideración un conjunto de variables que posibilitan explicar su comportamiento. **Metodología:** se emplea una metodología de análisis cuantitativa a partir de la utilización de la base de datos de la tercera Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación, la cual permite generar una serie de indicadores vinculados a la evaluación de desempeño para poder relacionar con diferentes variables a partir de una serie de hipótesis de referencia. Para ello se utilizó la Prueba de Chi cuadrado y el coeficiente de residuos estandarizados, que establecen la relación entre variables y categorías respectivamente. **Resultados:** se observa una extensión limitada entre las empresas industriales argentinas. Allí donde se llevan adelante, prevalecen las de carácter individualizante disciplinaria. **Limitaciones:** estas se encuentran dadas por la propia encuesta en virtud que restringe la posibilidad de profundizar sobre las formas de evaluación de desempeño aplicada en las firmas. **Conclusiones:** se observa una heterogeneidad de situaciones en función de las hipótesis que se plantearon, tanto en torno a la realización como a las características asumidas.

**Palabras clave:** desarrollo regional, evaluación de desempeño, industria, prácticas de empleo, pago por rendimiento, individualización salarial, relaciones laborales.

## Abstract

**Objectives:** This article has two objectives. The first is to establish the scope of the development of performance appraisals in Argentine industrial companies and the second is to determine the characteristics that are assumed where they are carried out, taking into consideration a set of variables that make it possible to explain their behavior. **Methodology:** A quantitative analysis methodology is used based on the use of the database of the third National Survey of Employment and Innovation Dynamics, which allows generating a series of indicators linked to the performance appraisal in order to relate it to different variables based on a series of reference hypotheses. For this purpose, the Chi square test and the standardized residual coefficient were used, which establish the relationship between variables and categories respectively. **Results:** A limited extension is observed among Argentine industrial companies. Where they are carried out, those of an individualizing disciplinary nature prevail. **Limitations:** These are given by the survey itself by virtue of restricting the possibility of going deeper into the forms of performance evaluation applied in the firms. **Conclusions:** A heterogeneity of situations is observed depending on the hypotheses that were raised, both around the implementation and the assumed characteristics.

**Keywords:** regional development, performance appraisal, industry, employment practices, performance based pay, wage individualization, industrial relations

## **Introducción**

En el marco de los procesos de reconfiguración productiva desarrollada desde la década de los años ochenta se comenzaron a procesar diferentes transformaciones vinculadas a las prácticas de empleo (PdE) donde fue ganando espacio una gestión del trabajo, en la cual predominaban un conjunto de lógicas tendientes a individualizar las relaciones laborales colectivas que dominaron el escenario laboral desde mediados de los cuarenta. El conjunto de estas prácticas, que se engloban bajo el dominio de gestión de recursos humanos, supone cambios en la gestión tradicional que impulsan la emergencia de diversos modelos a partir de su aplicación, su combinación y su ámbito de inserción (Boltanski y Chiapello, 2002; Calderón y López -Calle, 2010; Castillo y López- Calle, 2005; García-Calavia, 2001; Alós - Moner, 2008).

Con relación a ello, se generaron PdE que buscaron generar una subjetividad del trabajador tendiente a estructurar solidaridades lejanas a las tradicionales vinculadas a la clase y más tendiente a tomar a la empresa como marco identitario. En este contexto, desde la década de la década de los noventa vienen cobrando impulso los sistemas de pagos variables, que contempla una remuneración más flexible, relacionada con el rendimiento y el desempeño, considerada en contradicción con la lógica colectiva subyacente en las relaciones laborales y la negociación colectiva. Los sistemas han estado en el centro de las estrategias de la administración de Recursos Humanos para decidir discrecionalmente políticas de recompensa monetaria, asociadas al desempeño laboral mediante la descentralización, individualización y diferenciación de los pagos.

En el marco de los sistemas de pagos variables, se han desarrollado diversos formatos que van desde pagos por objetivos, productividad, calidad, etc. y los mecanismos de evaluación de desempeño que, en muchos casos, contiene los elementos anteriores y pueden tomar diferentes formatos, dependiendo de las empresas, pero que suelen tener un carácter individual, evaluarse distintos aspectos y además desarrollar procesos de autoevaluación, evaluación de pares y/o

evaluación llevado adelante por los superiores inmediatos. A su vez, estos procesos evaluativos pueden exhibir diferentes consecuencias que van desde procesos de capacitación a las lógicas de pagos individuales en relación con el desempeño obtenido o desvinculación de los empleados.

Tomando estas consideraciones como telón de fondo, el presente artículo lleva como objetivo el avanzar en un análisis sobre los procesos de evaluación de desempeño (ED) en las empresas industriales argentinas, observando qué características asumen estas y su relación con un conjunto de variables que posibilitan explicar su comportamiento tales como: tamaño, sector, presencia de capital extranjero, desempeño exportador, existencia de área de recursos humanos, productividad y vinculación con la innovación (perfil y resultados).

Para el desarrollo del presente artículo se utiliza la base de datos de la Encuesta Nacional de Empleo e Innovación (ENDEI) del año 2023 a partir de la cual se diseñaron dos indicadores sobre evaluación de desempeño. El primero vinculado al desarrollo o no de ED entre los empleados de las firmas y el segundo en función de las características que asume la misma allí donde se lleva adelante. Los indicadores se relacionaron con el conjunto de variables mencionadas a través de coeficiente Chi cuadrado y el de residuos estandarizados (Z), los cuales permiten establecer la existencia de relaciones significativas entre las variables ( $\chi^2$ ) y entre las categorías (Z).

Lo significativo de desarrollar este trabajo en el sector industrial está dada por la centralidad del sector en la economía argentina en virtud del nivel de ocupación que representa, su participación en el PBI y además por ser un sector con un alto nivel de afiliación y participación sindical. En este sentido, se puede destacar que para 2023, la industria empleaba de manera formal<sup>1</sup> 18% de la ocupación total de la economía argentina y registraba una

---

<sup>1</sup> Se habla de formalidad cuando el trabajo está debidamente inscripto en el sistema de seguridad social.

participación en el PBI de 18%, en tanto que la afiliación sindical alcanza un nivel de 49% entre los ocupados formales de este sector, por encima de otras actividades y las medias de la región.

El artículo avanza con un primer apartado sobre la evaluación de desempeño dentro de los pagos por rendimiento para luego dar cuenta de los aspectos centrales que definen la fijación salarial en Argentina. A continuación, se presentan las características metodológicas desde donde se analizan los resultados presentados en el apartado que sigue a este. Por último, se desarrollan las conclusiones en virtud de una serie de hipótesis presentadas previamente.

#### *La evaluación de desempeño en el marco de los sistemas de pagos por rendimiento*

Desde algunas décadas, y en el marco del agotamiento del modelo de producción fordista, una vasta bibliografía académica ha puesto de relieve la importancia de las PdE en las firmas, observando su incidencia tanto para los trabajadores como para las empresas (Almond et al. 2005; Belinzon et al. 2013; Delfini, 2020; Delfini y Erbes, 2012; Edwards-Almond, Clark, Colling, y Ferner 2005; Ferner et al., 2011; Pudelko y Harzing, 2008).

La mayoría de la literatura coincide en que desde principios de los años ochenta las empresas impulsaron PdE vinculadas a las transformaciones organizacionales en desarrollo, cuya tendencia principal fue la incorporación de procesos de individualización de las relaciones entre empresarios y trabajadores (Trif y Geary, 2016). De esta manera, las nuevas prácticas transformaron los sistemas jerárquicos característicos del fordismo, reemplazándolos por modelos que promovieron formas de control basadas en el autocontrol y la responsabilidad individual de los trabajadores, lo que debilitó aún más la acción sindical (Boltanski y Chiapello, 2002).

La introducción de estas prácticas busca establecer una relación entre trabajadores y empleadores de carácter individual sustituyendo las lógicas de negociación entre

sindicatos y empresarios característico del modelo fordista de producción (Alós Moner, 2008). De esta manera, las PdE ancladas en la gestión de recursos humanos intenta romper las relaciones entre trabajadores y sus representantes sindicales, buscando alternativas para el control de los trabajadores. La gestión de recursos humanos no depende de la coerción ni de un sistema formal de control y normas, sino que se enfoca en respetar la individualidad del trabajador y, a la vez, aprovecharla para mejorar la producción.

Dentro de las de las prácticas de individualización, las que más se han destacado son aquellas vinculadas a los pagos por rendimiento (PPR). Estos, adicionales al incorporar la diferencia salarial entre los trabajadores por la realización de trabajos similares, buscan desestructurar los formatos colectivos y homogéneos que suponía la negociación a través de los sindicatos en torno a la negociación colectiva.

Los PPR no son una novedad en el marco de las prácticas de empleo desarrolladas por las empresas, pero han cobrado relevancia en los últimos tiempos vinculado a los procesos de individualización de las relaciones laborales. Los primeros estudios acerca de los PPR datan de los setenta y observaron la existencia de dos propósitos principales para su implementación. En primer lugar, establecieron la configuración de un sistema a partir del cual los gerentes buscaban, retener y motivar a aquellos empleados considerados adecuadamente calificados. En segundo lugar, dieron cuenta de una Función de gestión la cual posibilita incrementar el control sobre los empleados en post de mejorar la productividad de estos (Flanders, 1970). Sin embargo, los PPR se desarrollan en función de hacer que una proporción importante de los ingresos de los trabajadores esté sujeta a lógicas vinculadas con los resultados y el desempeño, ya sea centrado en la empresa, el equipo de trabajo o el empleado (Marginson Arrowsmith y Gray 2008). En general, se distinguen tres formatos de PPR: a) una evaluación de desempeño

desarrollada por un superior que conlleva un pago extra de forma individual en virtud del puntaje obtenido en función de los objetivos impuestos por la empresa. Estos suelen ser los de mayor nivel de individualización y también los más comunes; b) los pagos extras se establecen en una relación entre la producción y la remuneración de los trabajadores, como son los casos del trabajo a destajo, pagos por resultados, etc.; c) esquemas enmarcados en la empresa, los cuales pueden ser: planes de participación en beneficios y en acciones, los cuales distribuyen entre los empleados en función de las ganancias de las firmas. Su práctica no es significativa entre los pagos por rendimiento (Ahlvik y Bjorkman, 2015, Edwards et al., 2016).

Los PPR se incorporan a las empresas con el objetivo de tener un mayor control del sobre la fuerza y el proceso de trabajo, incrementando la productividad estimular la competencia entre los trabajadores. Estos formatos de pago se encuentran en la base de las estrategias de del gerenciamiento de Recursos Humanos para definir acerca de los salarios mediante la individualización y diferenciación de los pagos, lo cual entra en contradicción con las lógicas de fijación salarial colectivas que buscan llevar adelante los sindicatos (Barth, Bratsberg, Haegeland y Oddbjorn, 2012; Gittleman, 2014). En este sentido, es que se cree que los PPR pueden generar desigualdades entre los empleados, atomizando la homogeneidad salarial que se concreta en virtud de la realización de la misma tarea, amenazando a los sindicatos en la medida que existe una motivación de carácter individual que puede socavar a la organización obrera en el lugar de trabajo (Marginson et al., 2008; Heery, 2000; Nergaard, Dølvik, Marginson, Arasanz-Díaz y Bechter, 2009; Tweedie, Wild, Rhodes y Martinov-Bennie, 2018).

Una de las prácticas centrales entre los PPR es la evaluación de desempeño que desarrollan las empresas. La incidencia en la remuneración relacionada con el desempeño basada en evaluaciones formales de los niveles de logro alcanzado por los trabajadores es visto como indicador de carácter individualista, en la medida que afirma las diferencias salariales a partir

de una evaluación realizada por los superiores inmediatos y puede ser utilizada para reemplazar la negociación colectiva o reducir su importancia en la determinación de la remuneración. En este orden, la ED cumple una doble función, por un lado, es un elemento de control sobre los trabajadores y por otro conlleva la diferenciación salarial; es este último escenario el que hay que observar si se manifiesta en dicha evaluación, con diferencias en la remuneración de los trabajadores. En relación con ello y en la medida que exista una retribución monetaria, estas son formas de recompensa variable diseñadas para demostrar el reconocimiento organizacional de la contribución de empleados con el desempeño anterior y para mantener su lealtad continua y su motivación. Las ED suelen desarrollarse y ser más efectivas cuando se introducen junto con cambios en la organización del trabajo, especialmente las prácticas asociadas con la búsqueda de un alto rendimiento y la participación de los empleados (Sengupta, 2008). Por otra parte, se postula, que gran parte de las organizaciones vienen buscando perfeccionar los sistemas de ED para que los mismo no procuren desarrollarse solamente en torno al control sino como dispositivos para mejorar el desempeño de los individuos en un entorno de realización profesional (Ojeda, 2017).

Las ED pueden tomar diversas formulaciones vinculadas al rendimiento, donde pueden coexistir criterios subjetivos y objetivos. Entre ellas, las más elementales se configuran alrededor de la evaluación de la supervisión, que más allá de los criterios objetivos que puedan contener queda librada a la perspectiva del superior inmediato.

Otras ligadas a empresas de mayor tamaño tienden a formalizar el proceso de evaluación a través de sistemas de gestión del desempeño que involucra la evaluación gerencial contra una gama de metas que pueden ser entradas, salidas o relacionadas con el comportamiento. Así se recibe una calificación que se vincula al pago por rendimiento o mérito. El pago puede tomar la forma de bonificación o usarse para determinar el aumento que se aplicará a salario base, sustituyendo así a las liquidaciones generalizadas vinculadas a antigüedad. El pago desarrollado



por los resultados de la ED es variable en el doble sentido de que difiere de un año a otro, según el desempeño de los empleados, y varía horizontalmente ya que los trabajadores reciben diferentes bonos o premios salariales.

Por otra parte, en un gran número de empresas, la ED ha devenido en un elemento central para los cambios de categoría profesional, lo cual implica una transformación importante en relación con el modelo de relaciones laborales ya que, previamente, este pasaje de categoría se sustentaba en la experiencia que se asimilaba a la antigüedad del trabajador en la empresa. El pasaje, muchas veces negociado con los sindicatos, implica de manera colateral una diferenciación salarial ya que supone un incremento en virtud del nuevo lugar ocupado en la grilla de categorías.

En algunos casos, las ED puede tener efectos sobre los planes de capacitación de las firmas, si ellas son tomadas para observar los conocimientos, problemas y debilidades que pueden enfrentar los trabajadores para el desarrollo de sus tareas y en la medida que los criterios de la empresa excedan los criterios puramente vinculados al control sobre los trabajadores.

Los estudios sobre pagos por desempeño han abordado la problemática buscando diferencias entre grupos de empleados. En esta dirección, Dølvik y Nergaard (2011) dieron cuenta que, en Noruega, existen diferencias entre aquellos trabajadores de “cuello blanco” vinculados al sector bancario en el cual la incorporación de pagos por desempeño individual generan diferencias salariales de importancia entre los mismos trabajadores a diferencia de los denominados “trabajadores de cuello azul” correspondiente a la industria y, específicamente, en este análisis al de máquinas, en el cual existe una mayor homogeneización salarial en virtud de la negociación colectiva.

Otros autores en cambio han dado cuenta también de las diferencias al interior de las mismas empresas, en las cuales se ha observado que no todas las categorías de empleados tenían pagos por desempeño y se diferenciaba entre los directivos y el sector de cantidad de trabajadores operativos (Ferner y Almond, 2013). Asimismo, se ha señalado diferencias en

torno al sector de actividad, siendo que entre los más dinámicos y vinculados al sector externo se desarrollarían mayores niveles de pagos por rendimiento (Bechter, Brandl y Meardi, 2012). Otro rasgo que surge de los estudios recientes es que las empresas de multinacionales aplican ED en sus filiales en línea con los mandatos internacionales (Delfini, Quadrona y Cretini, 2019; Ferner et al 2011). En esta misma dirección, se han destacado que las firmas de menor tamaño relativo tienden a no desarrollar ED en contraposición a las de tamaño más grande, condicionado entre otros elementos, la existencia de áreas específicas que ponen en marcha el diseño y desarrollo de herramientas de evaluación y pueden materializar procesos heterogéneos de remuneración de los trabajadores (Roitter, Erbes y Montenegro, 2022). Otros elementos que suelen destacarse para el desarrollo de sistemas de evaluación es su articulación con rasgos vinculados a la innovación, siendo las empresas que llevan procesos innovativos en su interior las que llevan adelante ED entre su personal.

### *La fijación salarial en las empresas argentinas*

Para entender las formas básicas de la fijación del salario en las empresas argentinas, es necesario avanzar brevemente en los considerandos elementales que conforman las relaciones laborales y particularmente la construcción de un modelo sindical y su importancia en la constitución del salario de los trabajadores. En los albores de la configuración del modelo de relaciones laborales en Argentina durante la década de los cuarenta, el mismo se caracterizó por: 1) una intervención estatal, a través de una política de homologación de convenios colectivos de trabajo (CCT) y acuerdos y de su activa participación en la constitución de los actores sindicales y su perfil (otorgando o no personería gremial); 2) el fortalecimiento del poder sindical por medio de una estructura de sindicato único, fuertemente verticalizado en cuyas bases se encuentran las comisiones internas y delegados de las empresas; 3) coordinación de la negociación colectiva centralizada por rama de actividad (Delfini et al

2012). La creación de obras sociales por parte de los sindicatos y la presencia de representantes sindicales en los lugares de trabajo fortalecieron altos niveles de afiliación. Estos dos factores facilitaron una conexión más estrecha entre los trabajadores y las organizaciones sindicales. En la década de 1990, Argentina experimentó un proceso de flexibilización y desregulación del mercado laboral. En estos años, se llevaron adelante sistemas desregulatorios y se implementó un andamiaje jurídico en el ámbito laboral elaborado en torno al neoliberalismo. La negociación colectiva en Argentina incluye la firma de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) y otros acuerdos. Los CCT regulan las condiciones laborales en las empresas y deben ser homologados por el Estado. Aunque tienen una fecha de vencimiento especificada, pueden seguir vigentes hasta que se negocie un nuevo convenio. Los CCT se pueden firmar a nivel de actividad o a nivel de empresas. En los dos casos, interviene el sindicato de la actividad o rama. En el primero son firmados entre estos y las cámaras que agrupan a las empresas del sector, en el segundo de los casos, el sindicato lo firma con la empresa. Los acuerdos en tanto hacen alusión, casi específicamente a las negociaciones sobre cuestiones puntuales (suelen ser temas salariales) y que tienen un límite de tiempo.

Hasta la década de los noventa, fue predominante la negociación centralizada por rama o actividad en tanto que, a partir de entonces, en términos cuantitativos se desarrolló un proceso de descentralización, comenzando a dominar la firma de CCT y acuerdos en este nivel. Con estos cambios, se comenzó a incorporar a la convención colectiva cláusulas tendientes a flexibilizar las formas de trabajo gestión laboral, dando lugar a nuevas lógicas laborales tales como: diferentes de formas de contratación, cambios en la jornada de trabajo, transformaciones en las categorías, incorporación de la variabilidad salarial, disposiciones sobre formas de evaluación del personal, etc. En Argentina, la fijación de los salarios está estrechamente relacionada con el desarrollo de las relaciones laborales y la negociación colectiva. Al igual que la negociación colectiva estuvo altamente centralizada hasta la década de 1990, lo mismo

sucedió con la determinación salarial. La descentralización de la negociación colectiva que comenzó en década de los noventa también trajo consigo un proceso de descentralización en la fijación de los salarios, haciendo que la empresa se convierta en el eje principal de esta determinación. Así, surgió una lógica salarial con varios niveles. Una modalidad centralizada por sector o rama, en la cual la fijación salarial se determina a través de negociaciones entre las cámaras empresariales del sector y el sindicato. Por otro lado, existe un nivel descentralizado donde el salario se negocia directamente entre la empresa y el sindicato de la actividad. En el primer caso, la fijación salarial sigue una lógica colectiva, ya que interviene el sindicato y se establece un salario uniforme para todos los trabajadores. En el segundo caso, la fijación salarial es más descentralizada y se realiza entre el sindicato y la empresa. En este nivel también se incluyen aquellas empresas que, aunque toman la negociación salarial del sector, determinan el salario de manera individual. Estas empresas pueden adoptar el promedio salarial del sector y aplicarlo a sus empleados (Quadrona, Delfini y Cretini, 2019).

Un mayor nivel de descentralización permite incorporar componentes variables a los salarios. En este caso, se pueden identificar varios niveles: el primero incluye a todos los empleados de la empresa, el segundo implica el pago de una parte variable del salario a nivel de equipo o grupo de trabajo, y el último se relaciona con el salario mínimo vital y móvil, asegurando que ningún salario esté por debajo de este. En la individualización salarial, cada trabajador recibe un salario diferente.

En los dos primeros niveles, los pagos variables pueden basarse en la distribución de ganancias o en el rendimiento, como mejoras en la productividad o el cumplimiento de objetivos. En el caso de la individualización salarial, esta puede estar vinculada al rendimiento o a las evaluaciones de desempeño. Estos mecanismos de pago variable pueden ser negociados con los sindicatos o impuestos por las empresas. Se considera que, donde hay representación sindical, estos pagos pueden ser negociados. Sin embargo, también se argumenta que las

políticas de individualización salarial buscan diferenciar las condiciones laborales y debilitar a los sindicatos.

## **Metodología**

El presente análisis es desarrollado a través de la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI), que se realiza a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología. La misma se viene desarrollando desde 2010. En este caso, los datos utilizados corresponden al relevamiento de 2022/3 de una muestra de 3636 empresas que representan a las 16087 firmas que constituyen la población de industrias con más de diez empleados. El relevamiento fue realizado entre los meses de enero de 2022 y abril de 2023, a través de un formulario autoadministrado que respondieron las empresas.

En torno al tamaño de las empresas que componen la muestra, estas se segmentaron en tres categorías, Empresas pequeñas que cuentan con entre 10 y 25 empleados, de 26 a 99 empleados las medianas y grandes a partir de los cien. Por su parte, las ramas de actividad de las empresas se diseñaron a partir de un agrupamiento desarrollado ad hoc al presente trabajo, segmentando entre los sectores afines y entre los de menor dinamismo y los de mayor, a partir de los datos presentes en la base, cuya agrupación se realizó a partir del Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) a cuatro dígitos. Además de estas dos variables, se toman otras como la vinculación al mercado externo, a través de la realización de las exportaciones; la participación de capital extranjero en las firmas, su carácter innovador, a través de dos variables como el perfil innovador y los resultados de la innovación<sup>2</sup>; la productividad por trabajador<sup>3</sup> y la presencia de un área específica de recursos humanos.

---

<sup>2</sup> Al referirse al perfil de innovación se hace alusión a que la firma cuenta con una organización capaz de llevar adelante procesos de innovación como, por ejemplo, un área específica vinculada a la I+D, procesos de capacitación de sus empleados, etc., en tanto los resultados de la innovación refieren al desarrollo de nuevos productos o servicios que pueden tener impacto en el mercado y se diferencian de los ya existentes. En el primer caso se habla de una empresa “Innovativa” y el segundo de una empresa “Innovadora”.

<sup>3</sup> En cuanto a la determinación de las categorías que se encuentran en esta variable, las mismas se segmentaron en tercios iguales a partir del dato otorgado por cada empresa.

Por su parte, la encuesta establece un nivel de calificación en torno a la tarea realizada y no a la calificación del ocupado, el cual es definido a través del Clasificador Nacional de Ocupaciones (CNO) del Instituto Nacional de estadísticas y censos (INDEC). De esta forma, se identifican cuatro categorías: profesional, técnica, operativa, no calificada.

**Profesionales:** son empleados que ocupan puestos en la empresa que requieren altos niveles de calificación. Suelen ser ocupaciones que requieren capacidad de decisión.

**Técnicos:** son aquellos trabajadores que ocupan puestos en los que desarrollan tareas con un menor nivel de calificación que las anteriores y en algunos casos requieren conocimientos técnicos y habilidades manuales.

**Operativos:** son aquellos ocupados que se encuentran en puestos en los que se utilizan habilidades manuales y requiere atención, rapidez y/o conocimientos técnicos básicos obtenidos a través de la trayectoria laboral o por medio de capacitación, dentro de la firma son los operarios calificados. Los trabajadores administrativos se incluyen aquí.

**No calificados:** son aquellos trabajadores que ocupan puestos para la ejecución de tareas rutinarias y simples.

Tabla 1.

*Evaluación de desempeño por alcance según variables seleccionadas (en porcentaje)*

Variables	Categorías	Una sola categoría	Dos categorías	tres categorías	Cuatro categorías	No realiza	N
Tamaño de empresa	Pequeña	6	6	4	5	78	1580
	Mediana	6	10	8	14	62	1254
	Grande	6	10	18	29	36	802
Rama de actividad	Alimentos-Bebidas y tabaco	7	8	10	13	63	630
	Textil-confección y cuero	7	7	5	5	75	387
	Productos de madera-impresión-Coque	6	7	4	11	72	404
	Sustancias químicas petroquímicas y farmacéuticas	4	9	15	19	53	278
	Fabricación de metales-no metales y elaborados de metal	6	9	10	15	60	700
	Productos de informática y maquinaria y equipo	5	8	10	16	61	595
	Vehículos y equipos de trans	9	10	10	17	55	266
	Otras industrias y mantenimiento	7	12	7	11	63	235
	Otros	8	6	8	5	73	141
Capital	Con presencia de capital internacional	8	12	20	23	38	448
	Capital nacional	6	8	7	12	67	3188
Exportaciones	Sí	6	10	14	22	48	1227
	No	7	8	6	8	71	2409
Área de RHH	Sí	6	10	14	22	48	1227
	No	7	8	6	8	71	2409
Productividad	Baja Productividad	6	7	6	8	73	1202
	Media productividad	6	8	8	14	65	1233
	Alta productividad	7	10	12	18	52	1201
Perfil	Innovativa	7	10	12	20	51	1505
	No innovativa	6	8	6	8	72	2131
Resultado	Innovadora	7	11	13	18	51	1525
	No innovadora	6	7	6	9	72	2111
	Total	6	9	9	13	63	3636
	N	229	310	321	477	2299	

Fuente: elaboración propia con base en ENDEI III.

Avanzando con las características de la muestra se observa que 37% de las firmas encuestadas han desarrollado un proceso de evaluación de sus empleados. Por su parte, 36% de estas empresas, aplican la ED a la totalidad de los empleados (a todas las categorías), 24% lo hace sobre tres categorías, 23% sobre dos y 17% a una solo de las categorías de referencia. En

relación con ello, 3% de las firmas desarrollan la ED solo a los puestos de carácter profesional, lo cual implica que el 97% de ellas lo hace sobre trabajadores con categorías que habitualmente se encuentran en el marco de CCT vinculado a la actividad y en el cual puede intervenir el sindicato. Asimismo, y partir del cuadro 1, pueden destacarse algunos datos, observando las diferentes variables y la realización de ED. En este sentido, las empresas pequeñas sobresalen por no desarrollar ED (78%). En cuanto las actividades de inserción de las firmas sobresalen las empresas del sector de Vehículos y Equipo de transporte y sustancias químicas, petroquímicas y productos farmacéuticos, donde la ED alcanza al 45% y 47% respectivamente, encontrándose en el otro extremo las empresas textiles, donde la realización de ED solo llega a 25%. En cuanto al capital, se puede observar claramente la diferencia entre las empresas donde hay presencia de capital extranjero y aquellas donde no las hay. En las primeras, la ED es realizada en 62% de las firmas contra las que sólo están conformadas por capital nacional (33%).

Por su parte, entre las empresas que se vinculan al mercado externo a través de las exportaciones se desarrolla mayor nivel de ED (52%) en relación con las que no hacen ventas externas (29%). Estos mismos datos se repiten cuando se considera la existencia específica de Recursos Humanos, donde las ED se dan en mayor nivel en aquellas que tienen el área específica (52%). En cuanto a las empresas de Baja productividad y alta productividad, se puede destacar que la ED se lleva adelante en un importante número de empresas de alta productividad que representan el 48% de las mismas, siendo un nivel menor las firmas que aplican ED de media y baja productividad. Al considerar el perfil y los resultados de innovación, se puede ver que, en ambas, las empresas de mayor desarrollo de ED son aquellas con un perfil innovativo e innovadora, ya que en el 49% de las firmas de estas categorías las lleva adelante.

Para avanzar en el análisis acerca de la ED, se tomaron en consideración dos variables: la primera vinculada a la existencia de ED en la empresa y la segunda, recoge las características



de esta, en función de los usos de esa evaluación. Al respecto, esta variable se conformaba por cinco categorías. 1- si la evaluación impactaba en el salario y las remuneraciones; 2- si la evaluación implicaba el otorgamiento de un premio de cualquier índole, 3 - si la ED se utilizaba para obtener información sobre necesidades de capacitación 4 - si la ED se usaba para promociones o planes de carrera y 5 - si la ED podía implicar desvinculaciones o reasignación de tareas. En función de ello, se practica el análisis segmentado entre un indicador que refiere a si se desarrolla o No ED en la empresa y el otro, que permite ahondar en las características que asume la ED allí donde se desarrolla. Por lo tanto, el primer indicador se dividió entre las firmas que realizan y las que no y el segundo en tres categorías vinculadas a las diferentes lógicas que asume la ED en virtud de los usos que pueden realizarse de la misma. Este indicador quedó definido por las siguiente categorías. La primera, denominada “Individualizante-Disciplinaria” se constituyó cuando la ED se utilizaba para incrementos de salarios y/o para desvinculaciones sin ninguna otra función o con solo una función más, la segunda categoría se organizó en función de la existencia de los otros tres usos y alguno de los vinculados a la categoría anterior, denominada “de control” en tanto la tercera categoría se estableció cuando la función de la ED era sólo para desarrollar procesos de capacitación.

Tabla 2.  
*Indicadores de Evaluación de desempeño y categorías de referencia*

Indicador	Categorías de referencia
Realización de ED	a) Realiza b) No realiza
Empresas que realizan ED	a) ED de Individualizante-Disciplinaria: la evaluación de desempeño influye predominantemente en el salario y/o desvinculaciones. Puede presentarse acompañado con una de las otras categorías b) ED de control: se utiliza predominantemente para premios y ascensos, puede tener algunas de los elementos vinculados a las otras categorías c) ED impacta Solo en capacitación

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las relaciones entre los dos indicadores de ED y el conjunto de variables seleccionadas se llevó adelante utilizando tablas derivadas de las pruebas de Chi cuadrado. Esta

permite comprobar la existencia o ausencia de asociación entre variables y el grado de significación de esta. La hipótesis nula implica la de independencia entre variables, mientras que la hipótesis alternativa asume la existencia de una relación. Para comprobar las hipótesis, se analizan las sumas del cuadrado de las frecuencias observadas en cada celda en relación con las frecuencias esperadas. Siempre que el valor de chi cuadrado se encuentre por encima del esperado, se rechazará la hipótesis nula. Por su parte, la asociación entre las variables no implica causalidad en su relación. Junto al Chi cuadrado, se utilizó la prueba z, la cual se realiza a partir de un análisis de residuos estandarizados y normalizados, con el objetivo de evaluar la presencia de diferencias significativas entre las categorías de una variable según su pertenencia a determinados grupos. En este caso, también se presentan un conjunto de valores teóricos contra los cuales se contrastan los valores obtenidos para decidir la existencia o ausencia de diferencias significativas. Esta prueba posibilita dar cuenta del sentido de la asociación entre grupos (positivo o negativo). Cuando los residuos estandarizados se encuentran por debajo de 1,6 se considera que no hay diferencias importantes entre los grupos. Los niveles de significación se establecen en función de la sobre o subrepresentación de las categorías en relación con la media.

## **Resultados**

En virtud de lo expresado en los apartados anteriores acerca de la ED, los elementos con los que cuenta el relevamiento y la posibilidad con la que cuentan los indicadores construidos, se pueden realizar una serie de hipótesis para ser testeadas a lo largo de este segmento.

1. Las ED se encuentran más extendidas en las grandes empresas, siendo en ellas el desarrollo de evaluaciones de carácter individualizante disciplinaria.
2. Las ED son de uso limitado entre las empresas de menor dinamismo como alimentos, bebidas y tabaco o textil, confección y cuero, siendo su utilización de carácter individualizante-disciplinaria. En tanto sectores de mayor dinamismo como sustancias

químicas petroquímicas y farmacéuticas o vehículos y equipos de transporte, la utilización de la ED será mayor y sus características se vincularán a capacitación.

3. El uso de la ED entre las empresas con presencia de capital internacional es más frecuente en éstas que entre las que de capital nacional en virtud de las exigencias de sus casas matrices, siendo su característica principal individualizante-disciplinaria para avanzar en un proceso de mayor heterogeneización salarial.
4. Las empresas exportadoras tienden a realizar un uso más frecuente de la ED y su característica se vincula a una lógica de capacitación.
5. Las probabilidades de un mayor desarrollo de ED se dan entre las empresas que tienen área específica de RRHH, presentando en estas un de carácter vinculado a la capacitación, ya que la existencia del área permitiría avanzar en esos procesos formativos.
6. La ED tiene más frecuencia entre las firmas de alta productividad, desarrollándose en ellas un carácter vinculado a la lógica de control ya que a través de las ED se otorgarían premios en relación con los niveles de eficiencia o productividad.
7. Las firmas con perfil y resultado innovador muestran más posibilidades de tener ED y la misma estar emparentada a un carácter de capacitación como forma de retroalimentar los procesos innovativos e innovadores respectivamente.

Tabla 3.

Realización de Evaluación de desempeño y características según variables de referencia (en porcentaje)

Variables	Categorías	Realización ED			Características ED			
		No realiza	Realiza	Media Muestral	Individualizante/ disciplinaria	Control	Sólo Capacitación	Media Muestral
Tamaño de empresa +	Pequeña	54 *	26 (*)	43	30 *	19 (*)	32 **	26
	Mediana	34 (**)	36 **	35	37	31 (*)	52 *	36
	Grande	12 (*)	38 *	22	33 (*)	50 *	16 (*)	38
Rama de actividad +	Alimentos- Bebidas y tabaco	17	18	17	15 (*)	22 *	11 (**)	18
	Textil- confección y cuero	13 *	7 (*)	11	8	7	6	7
	Productos de madera- impresión	13 *	9 (*)	11	11 *	6 (**)	7	8
	Sustancias químicas petroquímicas y farmacéuticas	6 (*)	10 *	8	8 (**)	11 ***	12	10
	Fabricación de metales-no metales y elaborados de metal	18 (*)	21 *	19	24 *	18 (**)	20	21
	Productos de informática y maq y equipo	15 (***)	18 ***	16	17	17	21	17
	Vehículos y equipos de trans	6 (*)	9 *	7	8 (***)	9	13 **	9
	Otras industrias y mantenimiento	6	7	7	7	6	5	7
	Otros	5 *	3 (*)	4	3	2	5	3
	Capital +	Con presencia de capital internacional	7 (*)	21*	12	15 (*)	30 *	14 (*)
Capital nacional		93 *	79(*)	88	85 *	70 (*)	86 *	79
Exportaciones +	Si	26 (*)	47 *	34	42 (*)	58 *	32 (*)	47
	No	74 *	53 (*)	66	58*	42 (*)	68 *	53
Área de RHH +	Si	24 (*)	58 *	35	53 (*)	68 *	39 (*)	58
	No	76 *	42 (*)	65	47 *	32 (*)	61 *	42
Productividad +	Baja Productividad	38*	24(*)	33	27 **	22 (***)	21	25
	Media productividad	35***	32 (***)	34	36 *	29 (*)	32	32
	Alta productividad	27 (*)	43 *	33	37 (*)	49 *	47 ***	43
Perfil + - ++	Innovativa	33 (*)	55 *	41	52 (**)	60 *	50	55
	No innovativa	67 *	45 (*)	59	48 **	40 (*)	49	45
Resultado +	Innovadora	34 (*)	56 *	42	54 (***)	62 *	43 (*)	56
	No innovadora	66 *	44 (*)	58	46 ***	38 (*)	57 *	44
	Total, N	2299	1337	3636	665	545	127	1337

Fuente: elaboración propia con base en la ENDEI III.

Nota: con el símbolo + se especifica el grado de significatividad de las relaciones existentes entre las variables (chi2) y con el \*, entre las categorías de estas (Z): + o \* al 10%; ++ o \*\* al 5%; +++ o \*\*\* al 1%. En el caso de los residuos estandarizados z, los paréntesis que contienen los asteriscos indican una relación negativa entre las categorías de las variables.

El primer elemento para destacar es que existe una relación entre los indicadores contruidos y las variables seleccionas en virtud que todas ellas muestran un Chi2 con un alto nivel de significatividad que se ubica en el 1% con excepción la relación existente entre el perfil innovador y las características de la ED cuya significatividad se ubica en el 5%. De aquí se puede desprender que tanto el indicador de realización de ED como las características que esta asume en las firmas industriales se encuentran completamente relacionadas y se rechaza la hipótesis nula de ausencia de relación para el conjunto las variables.

Avanzando con el análisis de los resultados generales en torno a las características, se destaca que 49% de las empresas realizan una ED de carácter Individualizante-disciplinaria, seguido por las de control (41%) y el resto la hace para el desarrollo de procesos de capacitación a sus empleados.

Por otra parte, para profundizar sobre las relaciones existentes a través de los residuos estandarizados (Coeficiente z) sobresale en primer lugar que las empresas de mayor tamaño se encuentran sobre representadas por encima de la media entre las que hacen evaluación de desempeño a sus empleados (38% vs 22% de la media) en contraposición a las pequeñas que destacan por no realizar evaluaciones de desempeño (54 % vs 43%). Cuando se analiza las características de la ED con relación al tamaño se puede ver entre las pequeñas firmas que aplican ED sobresale por encima de la media aquellas prácticas de carácter individualizante – disciplinaria (30% vs 26%) y también se destaca entre estas empresas el uso de la ED para capacitación (52% vs 26%), en esta dirección las empresas medianas se encuentran sobre representadas en función de la utilización de la ED para capacitación (52% vs 36%). En tanto las grandes empresas aparecen sobre representadas entre las que hacen ED de control (50% vs 36%) y subrepresentadas en la ED Individualizante-disciplinaria (33% vs 38%) y más aún entre las que sólo realizan capacitación (16% vs 38%).

Al analizar la ED con respecto a las ramas de actividades de la industria pueden destacarse en un primer momento que Textil-confección y cuero sobresalen por encima de la media por no realizar ED (13% vs 11%), al igual que Productos de madera-impresión (13% vs 11%). En el extremo opuesto, es decir entre los que sobresalen por encima de la media por realizar ED, Sustancias químicas petroquímicas y farmacéuticas (10% vs 8%), Fabricación de metales-no metales y elaborados de metal (21% vs 19%) y Vehículos y equipos de transporte (9% vs 7%) y en menor medida en virtud de su significatividad, Productos de informática y maquinaria y equipo (18% vs 16%). Al observar las características que asume la ED, se destaca que entre las empresas de alimentos-bebidas y tabaco sobresalen por desarrollar ED de control (22% vs 18%) en tanto que las mismas se encuentran subrepresentadas en la de individualizante disciplinaria y en la de sólo capacitación (15% y 11% respectivamente vs 18%). Por su parte, Productos de madera-impresión, destacan aquellas firmas que realizan una evaluación de desempeño de tipo individualizante disciplinaria (11% vs 8%). En cuanto a Sustancias químicas petroquímicas y farmacéuticas se encuentran sobre representadas las empresas que realizan una ED de control (11% vs 10%) y en la rama correspondiente a Vehículos y equipos de transporte, las que se encuentran sobre representadas son aquellas vinculadas al carácter de capacitación de la ED (13% vs 9%) y subrepresentadas las que hacen ED de carácter individualizante – disciplinaria (8% vs 9%).

Poniendo la mirada sobre la ED en relación con las empresas con presencia de capitales extranjeros y aquellas que no lo tienen, se da una clara diferenciación en virtud que las primeras se encuentran sobrerrepresentadas entre las que realizan ED (21% vs 12 %) en tanto que las de capital nacional lo hacen entre las que no realizan (93% vs 88%). En tanto que al analizar las características que asume la ED en unas y otras firmas puede destacarse que en las que tienen presencia de capital extranjero sobresalen las que realizan una ED de control (30% vs 21%)

mientras que las de capitales locales destacan tanto por realizar ED de tipo individualizante disciplinaria y capacitación (85% y 86% respectivamente vs 79%).

En cuanto a las empresas que realizan exportaciones estas destacan por realizar ED entre sus empleados (47% vs 34%) como también por desarrollarla con características de control (58% vs 47%). En el otro extremo, entre las que no realizan exportaciones se destacan por no realizar ED (74% vs 65%) y también destacan por llevar adelante ED individualizante-disciplinaria y de capacitación (58% y 68% respectivamente vs 53%). Asimismo, ya dentro de la variable que refiere a la existencia de un área específica de RR HH, se observa que entre aquellas que cuenta con esta área, se encuentran sobrerrepresentadas las que hacen ED a sus empleados (58% vs 35%) en tanto que destacan también por realizar una ED de control (68% vs 58%). Por su parte las que no tienen un área específica, destacan por no realizar (76% vs 65%) y entre las que desarrollan ED, destacan tanto las que lo hacen en torno a la individualizante disciplinaria y capacitación (47% y 61% respectivamente vs 42%).

En torno a la productividad por trabajador, se observa que tanto los que tienen baja productividad como media destacan por no realizar ED (38% vs 33% y 35% vs 34%) y los de alta por realizar (43% vs 33%). Asimismo, entre las primeras sobresalen las firmas que utilizan la ED en el marco de la categoría individualizante disciplinaria (27% vs 25% y 36% vs 32%) y con respecto a los de alta productividad, las mismas destacan por tener una ED de tipo control y capacitación (49% y 47% vs 43%).

En cuanto al perfil y resultado de la innovación en su realización con las evaluaciones de desempeño entre sus empleados tanto la innovadora como la innovativa por llevar adelante Evaluaciones de desempeño (55% vs 41% y 56% vs 42% respectivamente). En cuanto a las características que asume la ED entre este conjunto de firmas, se destaca en aquellas con un perfil innovativo, las que realizan una ED de control (60% vs 55%) en tanto las no innovativas destacan por se encuentran sobrerrepresentadas entre las que tienen una característica de tipo

individualizante disciplinaria (48% vs 45%). Por su parte, las empresas innovadoras dentro de las que tienen resultados en innovación se destacan por realizar ED de control (62% vs 56%) y las no innovadoras por realizar tanto ED de tipo individualizante disciplinaria como para capacitación (46% y 57% respectivamente vs 44%).

En virtud de los resultados que arrojó el análisis desarrollado en este apartado se observa una heterogeneidad de situaciones con relación a las hipótesis que se propusieron, algunos de estos resultados van en la dirección planteada y otras que avanzan en una dirección diferente, fenómeno que se intentará describir en el apartado siguiente.

## **Conclusiones**

El análisis de la ED en empresas de la industria argentina revela una práctica con un nivel de implementación significativo pero desigual. Si bien se observa una asociación estadísticamente significativa entre la realización de ED y diversas variables estructurales de las empresas, como el tamaño, el sector de actividad, el perfil innovador o la presencia de capital extranjero, también se desarrollan diferencias en las formas que asume esta práctica. Lejos de operar bajo un modelo uniforme, la ED adopta lógicas diversas.

En relación con ello, y como fue destacado, la realización de evaluaciones de desempeño entre los trabajadores de las industrias parece no ser una práctica limitada entre las firmas analizadas, en virtud que el 36% de ellas lleva adelante un proceso evaluativo. No obstante, los datos muestran que los empleados que participan en estas evaluaciones de desempeño alcanzan un nivel del orden de 49% (este dato se recoge al tomar en cuenta las empresas y la cantidad de empleados que tiene cada una). Además, al considerar que es en la actividad industrial donde prevalecen y se afianzan los sindicatos, organizaciones que se han opuesto a la incorporación de mediciones vinculadas al desempeño, se puede establecer que su alcance se encuentra bastante extendido en función de los datos presentados tanto a nivel empresa como al personal que incluye.



Cuando se avanzó en el análisis de los resultados se pudieron establecer diferencias tanto en torno a la realización o no de ED como así también las características que esta asume allí donde se llevan adelante. Precisamente, el diseño del indicador sobre el carácter que asume la ED y la creación de diferentes categorías permitió una mayor profundización analítica, lo que complejizó el examen sobre los motivos conducentes a realizar evaluaciones de desempeño por parte de las empresas, tomando en consideración los postulados presentados en apartados previos.

En un primer momento en torno a los resultados, a través del coeficiente Chi 2 se pudo constatar la existencia, entre los indicadores de ED y las variables seleccionadas, de relaciones significativas, poniéndose de manifiesto que estas últimas podrían servir para explicar el fenómeno de la ED. Para ahondar en el análisis, la utilización de los residuos estandarizados (coeficiente z) permitió observar el sentido de las hipótesis. En relación con ello y en cuanto al tamaño de las empresas se pudo verificar un mayor desarrollo de ED entre las grandes firmas, aunque a diferencia del planteo hipotético estas firmas destacaron por el desarrollo de ED de control y no por las lógicas individualizantes, siendo éstas relevante entre las pequeñas empresas industriales.

En cuanto al sector de actividad, los resultados han mostrado que se acercan a la hipótesis planteada tanto en torno a la realización de ED como sus características, en la medida que los sectores como Textil-confección y cuero se caracterizaron por no desarrollar ED, lo cual sucede en ramas como Sustancias químicas petroquímicas y farmacéuticas, Fabricación de metales-no metales y elaborados de metal y Vehículos y equipos de transporte, en tanto que en este último caso también cumplió con la idea hipotética de central la ED para el desarrollo posterior de capacitación.

Por otra parte, se pudo observar que la presencia de capital extranjero en las empresas es importante ya que son estas las que sobresalen por realizar ED, como se planteó en la hipótesis,

aunque la dirección que asume la ED es diferente a la planteada en virtud que prevalecen las de control por encima de las individualizantes disciplinarias. Este mismo registro se observa en función de las hipótesis vinculadas a las empresas que realizan exportaciones y entre aquellas que tienen un área de RRHH, ya que la realización de ED se destaca en ellas, aunque las características de la misma no siguen la dirección realizada en la hipótesis, las cuales se encuentran sobrerrepresentadas las que llevan adelante prácticas de ED de control y no de capacitación.

En cuanto a la productividad, los resultados van en la dirección que ha sido señalada en la hipótesis, ya que son las firmas con altos niveles de productividad que presentan una sobrerrepresentación en cuanto a la realización de ED como así también el desenvolvimiento de una ED de control. Por último, las empresas que presentan un perfil y resultados de innovación muestran que se corresponde con la hipótesis planteada, ya que prevalece el desarrollo de ED en las innovativas e innovadoras correspondientemente, aunque en ambas prevalecen las ED vinculados a las formas de control.

## Referencias bibliográficas

- Ahlvik, C. y Bjorkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24(3), 497-505, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.007>
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J. y emplear y Wäther, H. (2005). Punto Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries, *Industrial Relations* 44, (2), 276-306, doi: <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2005.00384.x>
- Alós-Moner, R. poner acento a Alós (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva, *Cuadernos de relaciones laborales*, 26, (1), 123-148. doi: <https://dx.doi.org/10.5209/CRLA>
- Barth, E., Bratsberg, B., Haegeland, T. y Oddbjorn, R. (2012). Performance pay, union bargaining and within firm inequality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 74, 327-62, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2011.00656.x>
- Bechter, B. Brandl, B. y Meardi, G. (2012). Sector or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations *European Journal of Industrial Relations* 18(3) 185-202, doi: <https://doi.org/10.1177/0959680112452691>
- Boltanski, L y Chiapello, E (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Editorial Akal.
- Calderón, J. J. y López-Calle, P. (2010). Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales, *Sociología del trabajo*, (62), 2-26. Recuperado de: <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/74339167-ecaa-4ef9-a2c6-3f6440c11768/content>
- Castillo, J. J. y López-Calle, P. (2005). Mujeres al final de la cadena. El entorno productivo de VW Navarra: una cadena de montaje en el territorio. En J. J. Castillo (2005) *El trabajo recobrado*, (8-33) Madrid: Miño y Dávila.

- Delfini, M. y Erbes, A. (2012). Estrategias gerenciales de las filiales argentinas hacia los empleados y sus representantes. En M. Novick, H. Palomino y M. Gurrera *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, (211-252), Buenos Aires: MTEySS.
- Delfini, M., Quadrana, A. y Cretini, I. (2019). Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales. *Estudios Gerenciales, Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 34(149), 411-421 doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>
- Delfini, M., Roitter, S. y Rodriguez-Miglio, M. (2020). Gestión del trabajo en multinacionales. Un estudio a través de las filiales en Argentina *Ciencias Administrativas*, (16), 35-43. <https://doi.org/10.24215/23143738e064>
- Dølvik, J. y Nergaard, K. (2011). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, 33(2), 267-293, doi: <https://doi.org/10.1177/0143831X11408145>
- Edwards, T., Almond, P., Clark I., Colling, T. y Ferner, A. (2005). Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System. *Journal of Management Studies*, (42), 1261-1286, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00541.x>
- Edwards, T., Sánchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J. y Minbaeva, D. (2016). Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 997-1021, doi: <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0003-6>
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Duncan, A. y Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509, doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543628> Ferner, A. y Almond, P. (2013). Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 241-261, doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12001>
- Flanders, A. (1970). *Management and Unions: The Theory and Reform of Industrial Relations*, Londres: Faber and Faber
- García-Calavia, M. (2001). El sindicalismo tras la reestructuración productiva. *Papers*, (65), 11-30, doi: <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v65n0.1704>
- Gittleman, M. (2014). Pay for Performance and Compensation Inequality: Evidence from the ECEC. *ILR Review*, 68(1), 28-52, doi: <https://doi.org/10.1177/0019793914556241>
- Heery, E. (2000). Trade unions and the management of reward. En G. White y J. Druker (Eds.), *Reward Management. A Critical Text* (54-83). Londres: Routledge. Recuperado de <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/f62293cd3a2d45d5c52239c9bcdbf8aa.pdf>
- Marginson, P., Arrowsmith, J. y Gray, M (2008). Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 327-346, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00075.x>
- Nergaard, K., Dølvik, J., Marginson, P., Arasanz-Díaz, J. y Bechter, B. (2009). Engaging with Variable Pay: A Comparative Study of the Metal Industry. *European Journal of Industrial Relations*, 15(2), 125-146, doi: <https://doi.org/10.1177/0959680109103607>
- Ojeda, H. (2017). Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología del Trabajo (CESOT)*, (9), 61-81. Recuperado de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1492>
- Pudelko, M. y Harzing, A. (2007). The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization. *Organizational Dynamics*, 37(4), 394-404, doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.002>
- Quadrana, A., Delfini, M. y Cretini, I. (2019). Sistemas de pagos por rendimiento en filiales de empresas multinacionales instaladas en Argentina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86) 472-488, doi: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86>
- Roitter, S., Erbes, A. y Montenegro, B. (2022). Calidad del empleo en las grandes filiales de las EMN en la Argentina. Una aproximación a partir del análisis de la gestión de recursos humanos y la organización productiva. En M. Delfini, I. Cretini, A. Erbes y A. Quadrana, *Empresas multinacionales en la Argentina Representación, inserción sectorial y trabajo*, Los Polvorines: UNGS.
- Sengupta, S. (2008). The impact of employee-share-ownership schemes on performance in unionised and non-unionised workplaces. *Industrial Relations Journal*, 39(3): 170-90, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2007.00483.x>
- Trif, A. y Geary, J. (2016). The purpose of variable pays schemes and trade unions. *Employee Relations*, 38, (2), 182-199, doi: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0004>
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C. y Martinov-Bennie, N. (2018). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 205-231, doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>