

# **PRODUCTIVIDAD- DEFINICIONES Y PERSPECTIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

Mónica G. Sladogna

2017

“Las disputas por el conocimiento desarrollado por los trabajadores en la realización de sus tareas están en el corazón de las discusiones en torno a la negociación colectiva de la productividad”.

Luis Campos y otros, 2015

El presente trabajo, pretende utilizar la forma de un manual, que permita de manera muy resumida presentarle al actor sindical algunos vericuetos de la productividad, de sus potencialidades y de sus limitaciones para orientar los procesos de negociación colectiva.

Guía nuestro propósito el convencimiento de que es necesario avanzar con propuestas sindicales que vinculen la solidaridad con el tema de la productividad. Intentaremos ver si es posible vincular la productividad con la satisfacción en el trabajo. Es decir, buscar nuevas fuentes de generación de la productividad, analizar sus condiciones de desarrollo y el impacto en quienes trabajan para prevenir el desempleo, el malestar físico-psíquico y encontrar caminos para una más justa y solidaria distribución de las ganancias de productividad.

Utilizamos, para nuestro fin diversas fuentes para encontrar argumentos algunos vinculados al análisis de experiencias concretas (caso México y Argentina) y otros más conceptuales (publicaciones de OIT, OIT-CINTERFOR y los documentos a disposición la Red Eurolatinoamericana de Análisis del Trabajo y Sindicalismo (RELATS).

## ¿Qué es la productividad?

Abordar el tema de la productividad es ingresar en una zona de riesgo para el actor sindical. Más allá de los objetivos vinculados a la integración a una economía global que garantice el crecimiento económico y la distribución y redistribución de los ingresos, el análisis de la productividad y el discurso sobre la misma parecen ser dominio sólo del actor empresarial.

En los documentos que analizamos encontramos muy valiosos desarrollos que nos permitimos resumir en vistas a facilitar su apropiación por parte del actor sindical. Por tal motivo, esperamos haber podido desarrollar un manual breve, que sintetice conceptos, herramientas, contenidos para la negociación colectiva en relación a la productividad.

Innovación, productividad, conocimiento obrero y condiciones de distribución de las ganancias son factores que debemos esforzarnos por analizar en conjunto, si queremos que la integración económica no devenga en exclusión social de gran parte de nuestra sociedad. Analizar las condiciones de generación y evaluación de la productividad, junto con la distribución de ingresos y el acceso a condiciones de trabajo como factores para el crecimiento económico y la competitividad al mismo tiempo para impedir una brecha social entre quienes participan y quienes aún no al empleo de calidad.

La productividad es el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios-. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados. En función de esto, la productividad se incrementaría mediante:

1. Una mayor cantidad de trabajo o trabajo más calificado,
2. Un aumento de los recursos naturales explotados
3. Un aumento del equipamiento,

4. Un uso más eficiente de la tecnología o la aplicación de nuevas tecnologías,
5. Un uso más eficiente de las tecnologías de la información.
6. Un uso más eficiente de las energías

Veremos que la productividad puede definirse como una relación. Una relación entre los resultados y el tiempo que lleva en conseguirlos y una relación entre cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad y calidad de recursos utilizados para producirlos.

Desde el enfoque definido como “productividad total de los factores”, los aumentos de productividad impactan en el total de lo producido, tanto a través de una mayor disponibilidad de los recursos arriba mencionados, como de su eficiencia.

En otra perspectiva, definida como “productividad laboral o del trabajo”, se enfatiza fundamentalmente la relación entre el producto generado y el trabajo utilizado en el proceso productivo, sin considerar directamente las cantidades de capital. De esta manera, se incorpora la eficiencia ganada mediante la incorporación tecnológica a través de un salto cualitativo en el desempeño laboral. La tecnología es la evidencia de un trabajo realizado previamente y que en ella se materializa.

Cualquiera de los enfoques mencionados nos indica que una productividad mayor significa el logro de una mayor producción en volumen y cantidad con el mismo insumo.

### Diferenciamos productividad, producción y producto

Trabajar es producir. Lo que se produce, y las herramientas y maquinarias con las que se produce, los insumos que se utilizan, todo es resultado del trabajo humano. Esta actividad productiva, se denomina producción y está orientada a obtener un resultado concreto en cantidad y en calidad que toma la forma de bienes o servicios. Este resultado de la actividad laboral desplegada en una cantidad de tiempo determinado se lo denomina producto.

La productividad es el concepto que nos permitirá determinar cuánto trabajo se requiere por cada unidad de producto, como si fuera un promedio de cuanto produce cada trabajador. Por tal motivo, **toda medición de productividad es una medición del desempeño del trabajador.**

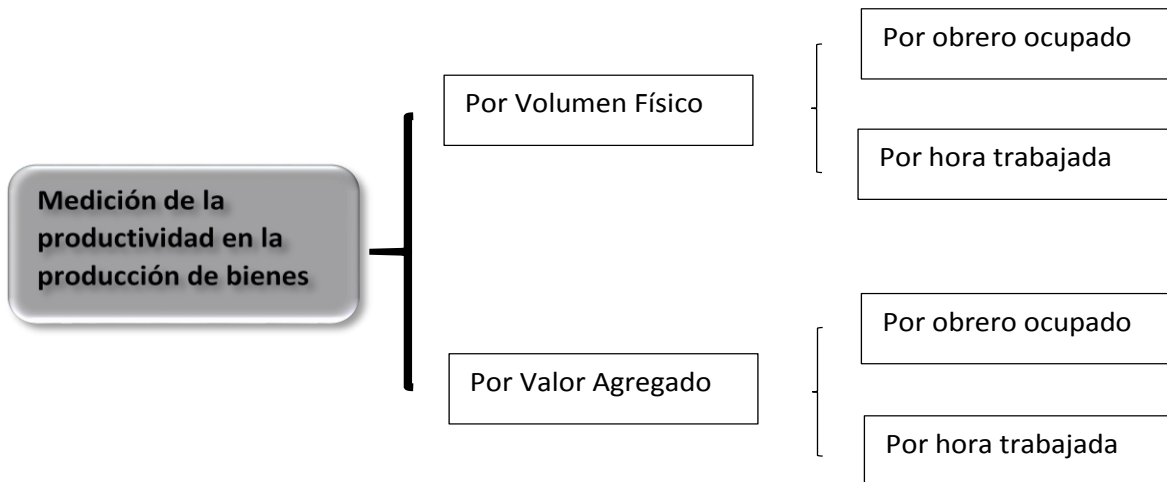
<b>PRODUCCIÓN</b>	La totalidad del proceso productivo necesario para producir un bien o servicio
<b>PRODUCTO</b>	El resultado del proceso productivo
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	La relación entre el trabajo empleado y el producto generado.

## Formas de medir la productividad

Hay **dos formas de medir la productividad:**

- Por **volumen físico**, es decir utilizando como unidad de medida la cantidad de bienes producidos. Es la que considera la cantidad de unidades físicas producidas (salida) y la cantidad de unidades físicas ingresadas al proceso de producción (entradas).
- Por **valor agregado**, es decir, de las mercancías valorizadas en moneda local. Este índice, muy utilizado por Organismos Internacionales como medida de la productividad comparada entre países, suele ser criticado ya que no considera las modificaciones en los mismos producto de los procesos inflacionarios.

Ambas formas tienen límites y potencialidades, que dependen del nivel de análisis que interesa desarrollar. En ambos casos se pueden medir por obrero ocupado o por hora trabajada (Campos, L.: 2016).



## Productividad según Volumen Físico

Una consecuencia de la división técnica del trabajo en tareas es la fragmentación en múltiples actividades que convergen en la producción de un producto. Esto dificulta que individualmente se pueda identificar cuánto se ha producido. Recordemos que la productividad es la cantidad de trabajo que fue puesto en acción para alcanzar esa producción. Por ello para determinar esa cantidad de trabajo hay dos alternativas:

- La cantidad de trabajadores
- La cantidad de horas trabajadas.

**Volumen Físico por obrero ocupado:** La productividad en el primer caso se puede calcular dividiendo la cantidad de producto por la cantidad de trabajadores ocupados. A modo de ejemplo, si para producir 100 kg. de pan trabajaron 5 panaderos, al dividir  $100/5$ , obtenemos que **la productividad de cada trabajador es 20 kg. de pan**. Esta forma de medir la productividad tiene algunas limitaciones ya que sólo se puede aplicar en una industria en la que la totalidad de los trabajadores están sometidos a la misma duración y ritmo de la jornada de trabajo.

**Volumen Físico por hora trabajada:** Supongamos, siguiendo el ejemplo anterior, que de los 5 panaderos, sólo 3 trabajan 8 hs. diarias y los otros dos 4 hs. diarias. En este sentido, los 100 kg. Pan fueron realizados con 32 horas de trabajo (24 hs. de los tres trabajadores de jornada completa + 8 hs. de los dos trabajadores a media jornada). **En este caso la productividad horaria del panadero es de 3,1 kg. pan.**

Dice Luis Campos: “Esta distinción es muy importante, ya que puede suceder que la productividad horaria no se modifique, pero la productividad por obrero esté aumentando. Supongamos que se reemplazan a los dos panaderos que trabajan media jornada, por uno que trabaje 8 horas (o sea las dos medias jornadas). ¿Qué pasaría con la productividad horaria? Nada, ya que los 100 kg. de pan siguen siendo producidos por las 32 horas de trabajo (4 panaderos a 8 hs. Diarias). En cambio, la productividad por obrero ocupado aumento de 20 kg. a 25 kg. de pan”.

### **Productividad según Valor Agregado**

Al recurrir a la expresión en dinero de los productos, es decir a su valoración en el mercado según sus precios de venta, podemos obtener magnitudes agrupables. De esta forma a la cantidad de unidades producidas así valuadas se las llama Valor Bruto de Producción (VBP). La productividad, tanto horaria como por trabajador ocupado, puede calcularse mediante su valuación a precio de venta.

El riesgo es no considerar que el precio de venta puede fluctuar, así si el Kilo de pan aumenta, el VBP aumentará aun cuando la cantidad de kg. de pan y de obreros/horas trabajadas sean los mismo. Para evitar este problema, el Valor Bruto de Producción se calcula a precios

constantes, es decir, en base a los mismos precios a lo largo del tiempo, por ejemplo los precios del año 2003.

Otra ventaja que tiene es que nos permite sustraer de gran parte del trabajo realizado anteriormente. Es decir las herramientas e insumos utilizados ya están valorizados. Si al VBP le descontamos estos gastos obtenemos un valor que ha surgido puramente en el proceso productivo inmediato, un **Valor Agregado (VA)**.

En este caso también, podemos calcular la productividad según la cantidad de trabajadores ocupados o de horas trabajadas para la producción de este Valor Agregado.

Esta forma de medir la productividad nos permite sumar o comparar productividades de actividades distintas e incluso diferentes pero parecidas.

La posibilidad de medir la productividad dependerá, por un lado, del nivel de análisis que estemos realizando para determinar una medición según volumen físico o valor agregado (un sector de fábrica o toda una fábrica o industria) y, por el otro, de las posibilidades de obtener información sobre la cantidad total de horas trabajadas o de trabajadores ocupados.

Cuanto más nos alejemos del proceso productivo concreto, encontraremos menos posibilidades de elegir nuestras variables porque ya no podremos pensarla en términos de kg. de pan o de vehículos.

## Factores que incrementan la cantidad de producto y en la productividad:

- **Cambio organizacional:** reorganiza el espacio y/o el modo de trabajo para hacerlo más productivo. Estos cambios impactan en las calificaciones de los trabajadores a través de la división social o técnica o bien por el desarrollo de múltiples habilidades o polivalencia/polifuncionalidad. Los cambios espaciales disminuyen los llamados “tiempos muertos” o bien pueden analizarse en relación a los procesos de tercerización, subcontratación, etc. Estos últimos cambios pueden tener como objetivo fortalecer el individualismo, incrementar el control sobre los trabajadores y debilitar la acción sindical más que la búsqueda de incrementos de productividad. *El cambio organizacional, introduce el tema de la capacitación de los directivos en la generación de las condiciones para garantizar la calidad del producto, de los insumos, del proceso y del trabajo. Es necesario contar con una gestión que tome conciencia de la importancia de vincular la satisfacción del cliente con la satisfacción del trabajador para alcanzar las metas de productividad (De La Garza Toledo, E.: 2017).*
- **Intensificación de ritmos de trabajo.** Aumenta la velocidad de la tarea. La jornada de trabajo no se modifica, se intensifica, produciendo un mayor desgaste físico y/o mental del trabajador (nivel de concentración para evitar errores). A veces las definiciones de polivalencia, polifuncionalidad implican mayor aceleración de los ritmos de trabajo al favorecer la rotación entre puestos. *Aquí “se trata de averiguar la forma de trabajar de manera más inteligente, no más dura” (Prokopenko, J.: 1989). La intensificación de los ritmos de trabajo como único factor, es el preámbulo para la automatización de las tareas e involucran los requerimientos de reconversión profesional.*



- **Introducción de nuevas tecnologías** (maquinas, herramientas, insumos). Debemos recordar el conjunto de ajustes, mantenimiento, control, adaptación de maquinarias, herramientas e insumos al contexto productivo que se realiza a través de las habilidades de quienes trabajan. La innovación es una fuente de incremento de la productividad. “Las ideas son como las materias primas de las innovaciones, por esa razón sin ideas la innovación no sería posible. Se necesitan buenas ideas para resolver problemas, para generar productos, para tomar decisiones. La creatividad es un proceso mental que ayuda a generar ideas y se la define como “un conjunto de técnicas y metodologías susceptibles de estimular y de incrementar nuestra innata capacidad de crear, desarrollándola y canalizándola”. Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas, ya sean internas o externas, para gestionar la innovación, que es la explotación con éxito de nuevas ideas. Una empresa sin capacidad de innovar difícilmente pueda adaptarse exitosamente a un sistema de desarrollo de tareas basado en la productividad” (Aldao Zapiola, C.M.: 2013). *La introducción de nuevas tecnologías es el factor más fácilmente observable para analizar los requerimientos de educación y formación de quienes trabajan. La temática de las actitudes (autonomía, aprender a aprender, responsabilidad) y las motivaciones para el perfeccionamiento profesional son críticos al analizar el vínculo entre tecnologías y productividad o innovación y productividad.*

## **Herramientas para evitar una degradación de las condiciones de trabajo**

- **Analizar de qué manera el aumento de la producción incrementa los niveles de competencia entre los trabajadores, impactando en la solidaridad y el surgimiento de una meritocracia basada en el individualismo.** Restablece

la solidaridad quebrada a partir de pisos comunes de negociación y de una perspectiva solidaria en la distribución de bonos o incrementos salariales derivados de la productividad. *Las políticas empresariales que buscan identificar al trabajador con los objetivos de la empresa introducen en la construcción de sus identidades nuevas variables que disputan la hegemonía que en tal sentido tienen o creen tener las organizaciones sindicales. El bono individual, se aproxima al trabajo a destajo, al hacer depender el salario de las habilidades propias de cada trabajador. Identidad y solidaridad son los pilares del accionar sindical, hoy pueden ser foco de las políticas de productividad.*

- **Analizar de manera integral los niveles de desgaste físico, mental y cognitivo derivado del aumento de la producción.**

El uso de nuevas tecnologías deriva en la necesidad de desarrollar lo que el sector empresarial denomina “competencias blandas” vinculadas a la autonomía, responsabilidad, liderazgo, aprender a aprender, aprender a enseñar como nuevos requerimientos a los trabajadores. No se trata sólo del desgaste físico, el cual suele disminuir, sino de las cargas mentales y cognitivas que surge al enfrentar cambios tecnológicos y acompañar los procesos de innovación permanente. En tal sentido, las políticas vinculadas a los bonos de productividad presuponen un mayor desgaste de la fuerza de trabajo, y en esta medida, pueden tener límites para incrementar la productividad, porque los trabajadores prefieran estabilizar los indicadores de productividad para preservar energías físicas y mentales, o bien porque la mayoría de los trabajadores ya alcanzaron los parámetros más altos que el sistema de medición permite y porque la productividad no puede basarse indefinidamente en el desgaste de la fuerza de trabajo. Esos son los momentos donde se impone el cambio tecnológico. Algunos de estos niveles de desgastes se expresan claramente en dificultades y limitaciones para afrontar actividades extra-laborales (de cuidado o de disfrute), otros en el incremento de incidentes y accidentes personales o vinculados al funcionamiento de equipos, mantenimiento de herramientas o

incremento de desperdicios. *La atención prestada a la salud y al ocio puede provocar un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de las enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de la vitalidad. En tal sentido, la relación entre satisfacción del cliente y satisfacción del trabajador tienen un factor en general descuidado en la gestión de personal en garantizar las condiciones de salud en el trabajo*

- **Entre la desvalorización y la valorización del conocimiento de quienes trabajan: productividad.** El saber hacer de los trabajadores constituye un yacimiento de eficiencia que contribuye a abaratar la producción. Para poder extraer este saber, los métodos tradicionales vinculados al taylorismo y al control de tiempo y movimientos, son insuficientes. La formación es entendida en la perspectiva empresarial más que como un espacio de enseñanza de técnicas y tecnologías a aplicar, un espacio de aprendizaje donde se puede expropiar el saber práctico aprendido en la experiencia y cuya formalización requiere de ámbitos especiales: grupales, talleres participativos, etc. De todas maneras, en el discurso empresario el tema de la formación es vinculado positivamente con la productividad y este es un espacio que debería analizarse en tal sentido desde la perspectiva sindical. Veamos las expresiones del sector empresarial al respecto: “La incorporación de tecnología propulsada por el avance de las comunicaciones y, consecuentemente, el acceso a la información, es otra de las variables a considerar en pos de un aumento de la productividad. La incorporación de estas nuevas tecnologías debe ser acompañada de inversiones en capacitación y desarrollo del capital humano. En otras palabras, un alto nivel de educación de la población sin el cual dicho crecimiento se vería potencialmente impedido. La inversión en tecnología –“capital tecnológico”– si bien ha sido facilitada como consecuencia de la globalización que ha permitido acceder a ésta rápidamente, debe ser acompañada además –como ya se mencionara anteriormente– por capacitación / formación” (Aldao Zapiola, CM: 2013). De esta forma, el diseño de la formación de trabajadores

en manos exclusivas del empresariado, les permite al mismo tiempo que minimizan los aportes de quienes trabajan dando a entender su reemplazo por tecnologías apropiarse, en los ámbitos de la formación, de manera creativa de ese saber empírico. La participación obrera es un objeto de estudio del sector empresarial en la búsqueda de nuevos factores de productividad: optimización de equipos, herramientas, insumos, energía. Los sistemas de premio materiales o simbólicos; los mecanismos de fidelización de los trabajadores con la empresa afectan la identidad obrera, afectan la organización sindical y favorece una imagen de itinerarios laborales-formativos individuales.

Resta aún demostrar que el conocimiento obrero, es colectivo, contextual y vinculado a la calidad de las relaciones sociales. Es en este campo, el análisis de las condiciones de trabajo como un factor de productividad, debe vincularse a través de la estrategia sindical con la salud integral y las condiciones para el desarrollo de las innovaciones que redunden en mejoras de productividad y competitividad.

La productividad implica una evaluación del desempeño del trabajador individual y colectivo.

A partir del estudio de estas herramientas, y otras que surjan en la experiencia, vamos dándole cuerpo a la complejidad que se esconde detrás de la demanda por información que se requiere para el cálculo de la productividad y con ello las condiciones para la distribución de las ganancias por ella obtenida.

De la Garza dice: “no es difícil calcular la productividad de una empresa si se cuenta con la información necesaria: la producción total de la empresa (o de un sector o sección o establecimiento), las ventas totales, la cantidad de piezas o productos que presentaron fallas o que tuvieron errores, la cantidad de trabajadores, la cantidad de materia prima, etc. Entonces es posible calcular la evaluación de la productividad en un determinado período. La negociación colectiva, requiere contar con organizaciones sindicales que puedan llevarla

adelante y que accedan a la información de la empresa para evaluar si la misma aumentó, disminuyó o se estancó”

## Contenidos para la negociación colectiva de la productividad

- Incluir en la definición de productividad elementos vinculados a la gestión gerencial que desbordan el ámbito de los procesos de trabajo: estilos de dirección, calidad y disponibilidad de recursos materiales, de comunicación horizontal y vertical, asignación de recursos financieros, innovación tecnológica, programas de desarrollo cultural y social para los trabajadores y la comercialización de los productos. Se trata de discutir las condiciones vinculadas a la gestión de personal que garanticen calidad del trabajo y calidad del producto y proceso. No se trata sólo de saber medir los incrementos de productividad sino de saber generar las condiciones y saber evaluar sus limitaciones. (De La Garza Toledo, E.: 2017)
- La cultura de la productividad sistémica: se basa en que su mejora de la productividad no es sólo responsabilidad del trabajador individual o del colectivo de trabajo, es función y resultado de la eficacia en la gestión, es necesario elaborar también indicadores. Esta visión de la productividad sistémica incluye considerar el contexto (es decir las políticas estatales) que favorecen los incrementos de productividad (Prokopenko, J.: 1989).
- Formación de comisiones mixtas abocadas a identificar los obstáculos para incrementar la productividad, a medirlo y discutir solidariamente el incremento salarial. Participación en la determinación de los estímulos por productividad. Promoción de los bonos grupales sobre los individuales con la evaluación de las condiciones de contexto necesarias para el desarrollo de habilidades individuales.

- Promover la productividad como un valor cultural de la organización y medir la responsabilidad de la gestión en alcanzar este objetivo. Los trabajadores a diferencia de otros recursos tienen voluntad propia, una voluntad basada en valores individuales y culturales, los prejuicios históricos y la percepción de las funciones. Promover la combinación de los factores de producción de tal forma que favorezcan lograr de un modo efectivo y eficiente la finalidad de la organización como un todo. Rescatar los valores solidarios y las relaciones sociales solidarias como núcleo de eficiencia productiva, de memoria institucional y de saber obrero.
- Los bonos sumados al rediseño organizacional y una solidaria participación de los trabajadores como parte de un sistema productivo. El volver a colocar en su lugar de medio para alcanzar un fin a sus componentes materiales como mecanismos o instrumento de apoyo que ayudan al sistema humano a funcionar.
- Elaboración conjunta de programas de productividad y calidad, promover la definición bilateral de los criterios de evaluación de desempeño. Los programas de formación deben ser parte de una elaboración conjunta, producto de un diagnóstico y de la búsqueda de herramientas para promover el desarrollo y reconocimiento de las capacidades que requieren quienes trabajan para acompañar los procesos de innovación tecnológica y organizacional.
- Evaluación de las condiciones para el cumplimiento de las metas establecidas más allá del desempeño del trabajador expresado en asistencia y puntualidad.

Por último, nos interesa resaltar que **los pactos de productividad** pueden ser activos o pasivos, según la modalidad de participación sindical. Estos últimos, los pasivos, dejan la iniciativa de los planes

de productividad, su medición y evaluación como facultades exclusivas de las empresas. Los activos, requieren una intervención sindical no libre de tensiones vinculadas a la profesionalización de la temática, al compromiso político y a la capacidad de representación de los intereses de sus representados y representadas.

Esperamos que este documento contribuya a fortalecer a las organizaciones sindicales para afrontar un mundo del trabajo cambiante, incierto. Dejar el tema de la productividad en dominio exclusivo del capital sólo favorecerá el incremento del control empresario, el disciplinamiento de los trabajadores y el debilitamiento de las organizaciones sindicales.

## BIBLIOGRAFÍA

ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. (y colaboradores): “Convenios Colectivos de Trabajo y Productividad. Argentina 1975-2006”. OIT-CINTERFOR. Montevideo, 2013.-

CAMPOS, LUIS (coord...); CAMPOS, M.; FRANKEL, J.; RODRIGUEZ MIGLIO, M.; CAMPOS, J.; ORTIZ, J.; BENEVENTO, S.: “Guía Sindical sobre Negociación Colectiva y Productividad”. Documento de Trabajo interno de la OIT para discusión. 2016.

DE LA GARZA TOLEDO, ENRIQUE: “Las formas de intervención sindical en el proceso productivo y la experiencia de los bonos por productividad en México”. RELATS – FORO RLP. 2017

PROKOPENKO, JOSEPH: “La Gestión de la Productividad. Manual práctico”. OIT. Ginebra. 1989

THERBOIN, GÖRAN: “Los campos de exterminio de la desigualdad”. Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 2015