

# Sistemas de productividad con gestión participativa

por Juan Manuel Rodríguez

## Introducción

Hace no demasiados años, la sola mención de la productividad provocaba fuertes resistencias entre los dirigentes sindicales, que veían en ella exclusivamente el interés de los empresarios y una amenaza para los trabajadores. La aplicación en diversas áreas de incentivos de productividad que en realidad eran remuneración por destajo, con un fuerte aumento en la intensidad del trabajo y en accidentes laborales, explicaban esta visión. En contrapartida, la productividad era considerada por los empresarios como una de las llaves principales para lograr el progreso, tanto de una empresa como de todo el país.

Recientemente esta situación ha tenido un cambio significativo, pues muchos sindicatos no sólo han dejado de temer a la productividad, sino que han alentado la firma de convenios que se basan en ella para fijar los niveles sala-

### *El autor*

*Economista. Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay. Coordinador del Programa de Modernización de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay. Profesor de Economía en la Universidad de la República.*

riales, tanto asentados en fórmulas de productividad como en otros indicadores de resultados.<sup>1</sup> Habida cuenta de que los empresarios no han modificado su posición, es curioso que sean pocos los convenios de productividad que actualmente existen en el país, incluso si sumamos los celebrados en las empresas. Tenemos entonces que empresarios y trabajadores coinciden en un hecho que, sin embargo, se concreta en muy pocos casos. ¿Qué explicación tiene esta aparente contradicción?

En este trabajo se intentará mostrar las virtudes y los problemas que implica para ambas partes la negociación de la productividad, para intentar acercarse a la formulación de una respuesta a la pregunta anterior. Primero se especificarán, aunque someramente, dado que el objetivo del trabajo no es profundizar en los detalles técnicos del tratamiento del tema. Posteriormente se considerarán las visiones de empresarios y trabajadores —sus aspectos positivos y negativos— para concluir en algunas apreciaciones sobre el futuro de la negociación colectiva en cuanto a esta temática.

## 1. ¿Qué es la productividad?

La productividad puede medirse de múltiples formas y en diversos ámbitos, pero siempre es una relación entre la producción —es decir, el resultado de la actividad económica— y los insumos requeridos para concretarla. Dicho en las palabras de Prokopenco: “Aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos”.<sup>2</sup> En este sentido la productividad es un indicador de eficacia del proceso productivo.

La fórmula más habitual para medirla, aunque no la única,<sup>3</sup> es el cociente entre estos dos factores, la producción y los insumos.

---

<sup>1</sup> Entre los sindicatos que han firmado convenios de productividad recientemente se encuentran AEBU (ACAC), AUTE, SUTEL, FANCAP, SUANP, FOEB, por mencionar algunos muy importantes.

<sup>2</sup> Joseph Prokopenco: *La gestión de la productividad*, OIT, Ginebra, 1987.

<sup>3</sup> La productividad puede medirse por el grado de acercamiento a los resultados óptimos y también por la inversa —por ejemplo, en cuanto disminuyen la producción desechada o la utilización de algún insumo del proceso productivo—. En el primer caso, a una empresa cuyos equipos tienen un rendimiento productivo de un 75% del óptimo que indican sus fabricantes, puede interesarle subir ese porcentaje. En el segundo caso, a una empresa puede interesarle reducir el porcentaje de producción de mala calidad, con lo cual, en forma indirecta, estará aumentando el porcentaje de la buena. Y podría haber muchas otras fórmulas de acuerdo con los objetivos que se definan.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Por *producción* se considera la suma de los bienes y servicios que son el resultado de la actividad de la empresa, el sector o el país, según el nivel en que se realice el cálculo. Por su parte, los insumos incluyen todos los recursos necesarios para el proceso productivo: trabajo, tierra, capital, materias primas y materiales, energía, espacio, información, etcétera.

El análisis de esta fórmula nos permite analizar rápidamente los factores que llevan a su crecimiento y decrecimiento. Si comparamos la situación de una empresa en un año determinado con respecto al anterior, con el objetivo de medir la evolución de la eficacia de la gestión en ese año, la productividad puede haber variado por diversos factores.<sup>4</sup> La productividad crece cuando se produce más (o sea, cuando aumenta la producción) con los mismos insumos, o bien cuando se necesitan menos insumos para producir lo mismo, es decir, cuando ocurre un ahorro de insumos. En definitiva, cuando el numerador aumenta más o disminuye menos que el denominador. Las siguientes pueden ser algunas de las combinaciones que pueden determinar cambios en la productividad.

**Cuadro 1. Evolución de cada variable en un año con respecto al anterior**

Caso	Producción	Insumos	Productividad
1	Crece	Igual	Crece
2	Igual	Desciende	Crece
3	Desciende	Desciende más	Crece
4	Crece	Crece menos	Crece
5	Desciende	Igual	Decrece
6	Igual	Crece	Decrece
7	Crece	Crece más	Decrece
8	Desciende	Desciende menos	Decrece

Los casos mencionados, que no son todos los posibles, permiten deducir que no hay un único factor por el cual la productividad puede crecer o decrecer, pero siempre indica una relación entre la producción y los insumos requeridos para producirla.

Estas relaciones también nos permiten percibir algunos de los temores que induce el tema a los trabajadores. Por ejemplo, los casos 2 y 3 implican un descenso de los insumos; considerando que uno de éstos es el trabajo, es

<sup>4</sup> Este es uno de los usos posibles de la productividad, pero también puede utilizarse para medir la productividad entre empresas (o sectores) similares en un mismo año; por ejemplo, para estudiar su situación comparativa.

comprensible la preocupación por que un aumento de la productividad implique pérdida de puestos de trabajo. No la implica necesariamente, pero resulta inobjetable que es una de las posibilidades.

## **2. Confusiones frecuentes**

La productividad suele confundirse con otros conceptos, con los cuales tiene una vinculación clara pero no es equivalente. Y estas confusiones pueden dar lugar a malentendidos u originar políticas confusas. Veamos algunas de estas asociaciones equivocadas.

### **a. Productividad y producción**

La asociación más rápida y directa de la productividad es la producción. Es más, los dos términos suelen verse como sinónimos: cuando se habla de productividad se suele estar pensando en producción y su crecimiento se piensa como aumento del volumen producido, lo cual obviamente es un error. Por supuesto que los dos conceptos están relacionados, dado que la producción suele ser el numerador de la fórmula de la productividad, pero los dos conceptos son diferentes. Producción es un indicador de cantidad, dado que es el volumen de los bienes y servicios que se producen. Si la producción aumenta, la productividad también puede aumentar; por ejemplo, en los casos 1 y 4. Pero hay varios otros casos en que el crecimiento de la productividad no implica mayor producción, e incluso podría ocurrir con su disminución, como en los casos 3, 5 y 8.

Es importante comprender que, más allá de las relaciones existentes, son conceptualmente diferentes, y esa confusión puede dar lugar a políticas diversas, pues el volumen producido no indica nada acerca de la eficacia del proceso de producción. Esta confusión da lugar a diversos errores, tanto en el terreno de las decisiones productivas como en el de las remuneraciones. La preocupación por el volumen de la producción centra los esfuerzos en los resultados cuantitativos, mientras que la preocupación por la productividad los ubica en los cualitativos, en la racionalidad de los procesos.

En el terreno de las remuneraciones se suele confundir pagos por productividad con pagos por destajo. Una empresa que paga salarios por destajo, abonará por unidad de producto; cuanto mayor sea el volumen de producción, mayores serán los salarios. Si su objetivo es lograr mayor producción, si no hay cambios tecnológicos, deberá aumentar la intensidad del trabajo y éste será su objetivo principal. En cambio, si busca mejorar la productividad, se preocupará por la eficiencia del trabajo y pagará salarios según el resultado de

indicadores de eficacia, tanto si se produce más como si se produce lo mismo o menos. La política en cada caso es diferente; si hay destajo, la preocupación es la intensidad del trabajo (y por ello suele ser rechazado por los trabajadores), mientras que, para aumentar la productividad, el centro debe ser la racionalidad de los procesos, la actitud hacia el trabajo o los problemas organizativos. Por supuesto que esto no excluye que eventualmente, para mejorar la competitividad y productividad en una empresa, sea necesaria una mayor intensidad del trabajo. Éste es un problema relacionado con el anterior, pero diferente.

## **b. Productividad y rentabilidad**

La rentabilidad de una empresa está determinada por aspectos que no tienen que ver con la productividad, como los precios de los insumos y de los productos vendidos; es decir, la situación de los mercados. Asimismo, problemas financieros como el nivel de endeudamiento, la política tributaria y económica, y también factores externos al país tienen una fuerte incidencia en el resultado final de una empresa. Una suba de la tasa de interés aumentará el costo del endeudamiento y puede provocar resultados deficitarios, hacer que la rentabilidad de una empresa sea negativa. Pero, mientras esto ocurre, su eficacia interna puede ser la misma. La productividad mide los factores internos de la empresa y no inciden en ella las variables externas, tanto si son del país como de la economía internacional. Estos temas y otros de efecto similar, sin embargo, son relevantes en la rentabilidad de la empresa.

A pesar de que los factores que influyen en la productividad y la rentabilidad son diferentes, los conceptos están relacionados en forma muy directa. Si en un año la productividad crece con respecto al anterior, la producción de la empresa tendrá menores costos unitarios y podrá bajar sus precios de venta, lo cual le podría permitir ganar participación en los mercados. O también puede decidir mantener los precios de venta, con lo cual tendrá mayores ganancias por unidad de producto vendido y seguramente su rentabilidad total será también superior.

Es decir que un crecimiento de la productividad permitirá aumentar la rentabilidad a partir de un aumento de eficacia interna, de la racionalidad de procesos que provocarán una reducción de sus costos unitarios. Podría afirmarse que las ganancias de rentabilidad apoyadas en crecimientos de productividad son realmente genuinas, dado que se basan en aspectos internos a la empresa. Sin embargo, si al mismo tiempo las variables externas evolucionan desfavorablemente, puede ocurrir que el resultado final indique incluso caída en la rentabilidad. Por ello, si bien los conceptos tienen directa relación, no deben confundirse.

### **c. Productividad y reducción de costos**

Se suele pensar que toda reducción de costos implica aumentos en la productividad, lo cual no es correcto. En primer lugar, la reducción de costos puede deberse a caídas en los precios de los insumos, lo cual, como fue analizado en el caso anterior, no es un indicador de mayor o menor productividad sino que depende del funcionamiento de los mercados de los insumos. En segundo lugar, la caída de costos podría originar una reducción en la cantidad de insumos utilizados. En este caso podría ser la causa del aumento de productividad (como se señala en los casos 2, 3 y 8 del cuadro 1).

Sin embargo, debería descartarse la idea de que toda reducción de costos implicará un aumento de la productividad, pues incluso podría ocurrir lo contrario: que sea necesario aumentarlos. El caso más claro en este sentido es la capacitación profesional. Podría ocurrir que el mejor desempeño del trabajo requiera cursos de capacitación de los trabajadores. De hecho, en un período en que se producen cambios en los equipos, con introducción de nuevas tecnologías, y cuando las tendencias en la gestión de los recursos humanos se orientan a una redefinición de los puestos de trabajo haciéndolos menos parciales y rutinarios y más creativos, la capacitación existente suele ser insuficiente.

Algo similar puede decirse de la capacitación en la atención al cliente y otras preocupaciones que las empresas están encarando actualmente. En estos casos los gastos en recursos humanos suelen ser una inversión imprescindible para mejorar los resultados, e inevitablemente implican un aumento en los costos. Una política que busque reducir los costos de todos los insumos puede, entonces, ser contraproducente. Lo razonable es realizar un estudio de cada insumo y tomar una decisión concreta, que en unos casos puede derivar en su reducción y en otros en su aumento, aunque el objetivo en ambos casos sea el mismo.

### **d. Productividad y competitividad**

La competitividad puede tener distintas definiciones. Generalmente, sin embargo, implica la capacidad de un producto (o de la producción de una empresa) para colocarse en el mercado, tanto si éste es interno —o sea, el del país donde la empresa está radicada— como si está en el exterior. Existe una relación entre los dos conceptos, pero son diferentes e indican situaciones también diferentes.

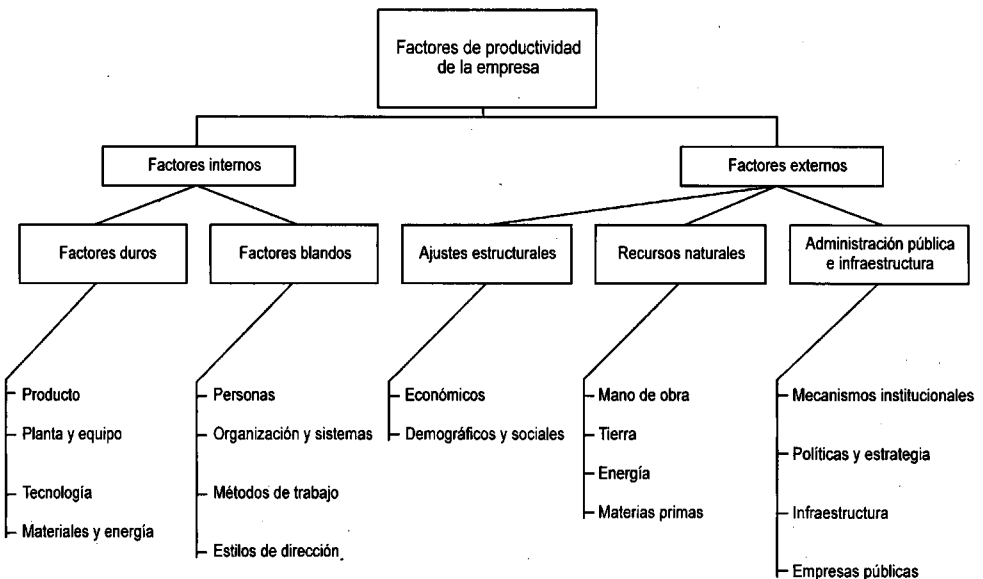
Se ha visto que un crecimiento en la productividad implica una reducción de los costos unitarios, lo cual permite a la empresa definir una política comercial agresiva para ganar participación en los mercados a través de una reducción en

los precios de venta sin reducción de los beneficios. En este caso la mayor productividad favorece la competitividad. Pero podría ocurrir, al mismo tiempo, que otros cambios en los mercados determinen resultados diferentes. Por ejemplo, podría contraerse la demanda, como consecuencia de otras variables, con lo cual el mercado se deprimiría y las ventas podrían reducirse. O podría ocurrir que otras empresas mejoraran su competitividad, con lo cual la participación en el mercado podría reducirse, a pesar de la caída en los precios de venta.

En otras palabras, esto significa que factores vinculados a la situación de la economía o a otras empresas pueden determinar que, aunque se produzca un aumento en la productividad, que debería mejorar la competitividad, ocurra lo contrario. En conclusión, la productividad y la competitividad son conceptos relacionados —la mejora de la primera favorece la segunda—, pero no equivalentes, y podrían obtenerse resultados contrarios a los esperados, por efectos de otros cambios que también influyen en la competitividad.

### 3. Los factores del mejoramiento de la productividad

Los factores que afectan a la productividad y, por lo tanto, sobre los que puede intervenir para mejorarla, son múltiples. Una clasificación posible es la indicada por Prokopenco, que abre dos grandes categorías: factores inter-



nos y externos a la empresa, cada uno de los cuales a su vez tiene varias subcategorías.

Los *factores externos* a la empresa dependen de decisiones de otros actores, como el gobierno, a través de la política económica, de las condiciones del país en el que está radicada la empresa (los recursos naturales, demográficos, energéticos) y las condiciones legales y regulaciones existentes (mecanismos institucionales, intervención de empresas públicas, etcétera). Estos factores no son modificables por las decisiones que pueden adoptarse en una empresa. En todo caso, a través de la acción gremial, el empresario puede hacer propuestas sobre cuáles podrían ser la política económica o las mejores regulaciones, pero la decisión final sobre ellas le es ajena, depende de otros actores.

Este hecho no significa, sin embargo, que estos factores no sean importantes; por el contrario, pueden transformarse en un límite de cualquier estrategia de mejoramiento de la productividad. Por ejemplo, si la situación económica, a partir de la implementación de una política contractiva, indicara una reducción de la demanda, una política de crecimiento de la productividad basada en una mayor producción sería seguramente impracticable, dado que difícilmente se lograrán aumentar los volúmenes de venta. A pesar de su importancia, estos factores no serán analizados aquí, dado que no se puede intervenir en ellos a partir de las relaciones laborales, que son la preocupación central del trabajo.

Los *factores internos* del cuadro 2, en cambio, dependen de decisiones que corresponden a la empresa. Pueden ser clasificados en *duros* (más difíciles de modificar) y *blandos* (más fáciles de cambiar).

Los factores *duros* hacen referencia a las características del producto, la planta y equipo, la tecnología, los materiales y la energía. Modificarlos puede ser relevante para las posibilidades competitivas de una empresa, lo cual explica la preocupación que sobre ellos existe en la actualidad.

La referencia al producto atiende a si sus características se ajustan a las requeridas por el mercado. El diseño, los atributos y especificidades, sin descuidar el precio, son factores de competitividad, de los que depende su inserción en los mercados; de ahí la preocupación de las empresas por estos temas. Lo mismo puede afirmarse de la tecnología disponible, de las características de la planta y los equipos. Modificar estos factores, que suelen ser una parte importante de las características de la empresa, implica adoptar decisiones de inversión generalmente muy elevadas. Por lo mismo, suelen depender de los accionistas o el directorio.

Los factores *blandos* se refieren a las personas que forman parte de la empresa en todos los niveles: directivos, gerentes, profesionales, mandos medios, trabajadores directos de todos los departamentos. La motivación, la orga-



nización y los sistemas, los métodos de trabajo y los estilos de dirección determinan las actitudes y las relaciones personales. Estos temas son el objeto específico de las relaciones laborales.

## **a. La motivación**

En el trabajo de cada uno pueden distinguirse la dedicación y la eficacia; aunque ambas influyen en la productividad, las causas que las determinan son diferentes. La primera atiende a la contracción al trabajo, el cumplimiento de las tareas con mayor o menor intensidad. El conjunto de valores, la motivación y las relaciones personales tienen una influencia directa en la actitud hacia el trabajo.

La motivación es fundamental para explicar y entender el comportamiento humano; dado que de ella dependen los resultados, tiene clara incidencia en la productividad. Es frecuente observar en los departamentos de recursos humanos exhortaciones a los trabajadores a que trabajen con mayor dedicación, explicando que de ello dependen los empleos. Las exhortaciones pueden ser necesarias, pero sobre todo es necesario aplicar las leyes del comportamiento humano, que indican que las acciones, las conductas individuales dependen de los estímulos.

Los estímulos no deben limitarse a los materiales ni al salario. Atender las necesidades materiales es importante para todos, pero no es el único objetivo. La carrera profesional, el desarrollo técnico y profesional y el reconocimiento personal pueden ser para muchos tanto o más importantes que los aspectos monetarios. Implementar la planificación de la carrera, sistemas de remuneración asociados a resultados, definición de puestos de trabajo más creativos o planes de capacitación profesional pueden generar actitudes de gran impacto en la productividad.

Por otro lado, la eficacia del trabajo depende de aspectos como centrar los esfuerzos hacia el logro de metas conocidas por todos, con objetivos ambiciosos pero alcanzables, cuidando que la capacitación profesional se ajuste a las necesidades teóricas y prácticas que requiere el desempeño de las funciones.

En conclusión, si se considera que los recursos humanos pueden realizar aportes importantes a la productividad, como lo demuestran múltiples experiencias y estudios académicos, la preocupación debe ser cómo implementar dentro de las empresas las condiciones, los valores, los sistemas de relación, los sistemas que determinan una actitud hacia el trabajo coherente con ese objetivo.

## **b. La organización y los sistemas**

En este terreno, experiencias recientes indican la utilidad de realizar transformaciones. La organización interna de las empresas tiene directa relación con las estrategias de competitividad. Una organización vertical, con separación entre la concepción y la realización del trabajo, con puestos de trabajo rígidos y de contenido rutinario y repetitivo, es funcional para una producción homogénea que compite por bajos precios. Su implementación desde principios de siglo permitió un importante crecimiento de la productividad, por lo que este sistema de organización fue un componente del paradigma de la administración empresarial.

Pero el funcionamiento de los mercados muestra que existen nuevas oportunidades competitivas con estrategias empresariales diferentes, que apunten no a la producción de productos iguales de bajo precio sino a productos de características especiales, para mercados específicos. La organización empresarial para atender esta demanda que es variada y cambiante debe ser necesariamente diferente de la anterior, hoy tradicional. La flexibilidad productiva requiere cambios en la organización interna, en los sistemas de información, en los niveles intermedios, en el papel del trabajador directo. Los sistemas exigen cambios para adaptarse a las nuevas condiciones de competencia. Las organizaciones rígidas y verticales, donde solo hay circulación de conocimiento desde la dirección hacia abajo, resultan inadecuadas para adaptarse a los cambios y son menos eficaces.

## **c. Los métodos de trabajo**

En el nivel de los puestos de trabajo, los métodos pueden ser un campo de importantes crecimientos en la productividad. El trabajador tiene un detallado conocimiento de los problemas prácticos para lograr los resultados en su lugar concreto de trabajo. Probablemente nadie conozca como él los problemas a resolver en un lugar donde pasa varias horas cada día.

Es probable que este conocimiento no esté dispuesto a volcarlo a su superior, así como es probable que no existan vías para hacerlo. En caso de que se crearan ámbitos de participación y se implementaran sistemas de motivación para que el trabajador esté dispuesto a aportar este conocimiento (y eventualmente a descubrir nuevas mejoras, como resultado de una nueva actitud en el trabajo), la organización podría disponer de un conocimiento de gran valor, que complementarían aquellos de que disponen los mandos gerenciales. Probablemente uno de los objetivos de la organización empresarial actual sea crear los mecanismos y los valores para que este sistema de comunicación sea parte del funcionamiento normal.

La organización tradicional no estaba preocupada por este problema. Por eso los sistemas organizativos eran verticales, había una clara separación entre el trabajo manual y el intelectual, entre la decisión y la ejecución, y los métodos de trabajo eran rígidos y debían ser cumplidos sin discusión ni reflexión sobre ellos. El sistema de competitividad existente determinaba que este tipo de organización no era un problema.

#### **d. El estilo de dirección**

Este tema es relevante en un proceso de cambio como el que las empresas procesan actualmente. A la opinión de que un 75% de los éxitos de productividad son atribuibles a la dirección de una empresa, que es la que maneja los recursos humanos y materiales, se agrega la de un experto en productividad y asesor de múltiples empresas japonesas que cree que "un 85% de los problemas relacionados con la calidad y la productividad de las industrias norteamericanas son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual".<sup>5</sup>

En una organización tradicional, la dirección era la que adoptaba las decisiones centrales, que luego debían ser acatadas por el conjunto. En un sistema que apunte a la mejora de la calidad y la productividad, en cambio, hay una circulación del conocimiento en dos sentidos, desde la dirección y hacia la dirección. La dirección debe liderar el proceso de transformación, asumir el importante papel de promotor del cambio hacia los nuevos sistemas, entre otras cosas porque lograr que ellos resulten creíbles es uno de los principales problemas.

#### **e. En conclusión...**

Implantar un sistema en el que el objetivo sea mejorar la calidad y la productividad implica un nuevo diseño organizativo en el cual existen sistemas de participación para las diversas categorías de trabajadores, cuyo objetivo es permitir la discusión de cuestiones como los métodos de trabajo, los desechos, el proceso productivo y, en general, los temas cuya modificación permite mejorar los resultados en términos de calidad y productividad.

Si bien pueden existir factores duros que constituyan una traba al mejoramiento de los resultados, en cualquier nivel de tecnología es posible, a partir de lo que denominamos factores blandos —es decir, los relacionados con la actitud de las personas, los sistemas de motivación, los métodos de trabajo y de

---

<sup>5</sup> Harold Dolenga, citado por Prokopenco: o. cit.

organización, los estilos de dirección—, mejorar los resultados y aumentar la productividad. Este es el campo de las relaciones laborales, que entonces podrían realizar una contribución importante a los resultados.

## 4. La distribución de los resultados

Una mejora en la productividad tiene un impacto positivo en la empresa y le permite implementar políticas en distintas áreas, como la comercial, las inversiones y la remuneración de los factores productivos; es decir con los distintos grupos de personas que son parte de ella. Para analizar este tema se partirá de cuál es el efecto de una mejora en la productividad.

Si la productividad de una empresa aumenta, ello significa —recordemos la definición de productividad— que la relación producto/insumo se ha reducido, es decir, que cada producto unitario tiene un insumo menor que en el pasado. Las formas de concretar este resultado pueden haber sido varias, como se ha analizado, pero todas ellas tienen el mismo resultado: la cantidad de insumos en el producto final es menor.

Si en el período que analizamos los precios (de los productos y de los insumos considerados) no han variado, los costos unitarios también se habrán reducido. Indudablemente éste es un hecho positivo, a partir del cual se pueden adoptar diferentes decisiones.

¿Qué opciones tiene la empresa? En principio, tres posiciones puras y múltiples combinaciones. Estas tres opciones dependen de cuál sea el destino que le dará a la mejora en la eficacia que se expresa en la mayor productividad (y en la reducción de costos unitarios).

*1ª opción:* Reducir los precios de venta de la producción, en forma proporcional a la reducción de costos. En este caso la mayor productividad se distribuirá entre los consumidores, que serán los beneficiarios directos de la mayor eficacia. En cierto sentido, también lo será la empresa, si su estrategia comercial es ganar mercado, dado que una reducción en los precios puede determinar un aumento de las ventas y aumentar la participación en el mercado. Si su posición en el mercado estuviera comprometida o hubiera perdido participación, esta decisión le podría permitir recuperarlo. Al aumentar el nivel de actividad (si hubiera capacidad ociosa), hay nuevas reducciones de costos unitarios, por menor participación de los costos fijos. Por otro lado, al recuperar o aumentar los niveles de actividad, se podrían mantener o aumentar los puestos de trabajo. Es decir que con esta opción los beneficiarios pueden ser varios, aunque en primer lugar lo serán los consumidores, que pueden adquirir el producto a un precio inferior.

*2ª opción:* Mantener los precios de venta, sin otras modificaciones (en par-

ticular en el sistema de remuneraciones). En este caso la rentabilidad unitaria será superior y, si no hay problemas de mercado y los volúmenes producidos se venden, habrá un aumento de la rentabilidad de la empresa y de los beneficios de los empresarios. La empresa opta por destinar la mejora de la productividad a una mayor rentabilidad y, dado que no hay cambio en las remuneraciones, en un aumento de los beneficios. Una posibilidad podría ser que se destinara este excedente a la realización de nuevas inversiones; por ejemplo, a renovar equipos que, con tecnología más moderna, mejoraran la competitividad de la empresa. Si existiera un atraso tecnológico respecto a empresas con las que se compete, dentro o fuera del país, ésta podría ser una política de sobrevivencia o de crecimiento.

*3ª opción:* Mantener los precios de venta y elevar la remuneración de los factores internos de la empresa. En este caso tampoco habrá cambios comerciales; es decir, por este proceso no se modificarán los precios de venta ni la inserción en los mercados. La diferencia es que con los nuevos excedentes (precios-costos) que tiene la empresa se aumentan las remuneraciones de los factores internos, trabajo y capital, por lo cual hay un aumento en los beneficios y en las remuneraciones a los trabajadores. Según cuál sea el porcentaje de aumento de estas remuneraciones en relación con el aumento de la productividad, se favorecerá más a uno u otro sector.

Los casos anteriores en cierto sentido son extremos, en la medida en que modifican sólo una de las políticas. La realidad es que a partir de un crecimiento en la productividad pueden modificarse varias políticas, particularmente si el cambio es resultado de una nueva dinámica que permite prever que la mejora puede mantenerse en los años siguientes; es decir, no es un cambio que se agota en un solo momento.

En este caso podrían imaginarse distribuciones de la productividad que son combinación de dos o de los tres casos anteriores. Por ejemplo, sería posible una combinación de las opciones 1 y 3: los precios de venta se reducirían pero proporcionalmente menos que los costos, y con el excedente generado se podría mejorar la remuneración de trabajadores y empresarios. De estas decisiones sería esperable un mejor desempeño comercial y la implementación de un sistema de estímulos a los trabajadores para implementar nuevos cambios con vistas a nuevos crecimientos en la productividad.

Pero también podría imaginarse una distribución que destinara una parte del excedente a renovar equipos y otra a remuneraciones, o —si hubiera problemas de empleo— a recuperar puestos de trabajo a partir de una política comercial agresiva, si se estima que esto es posible. Si existiera una negociación con los trabajadores, se abren múltiples opciones de temas a acordar según cuál sea el interés de las partes. En todo caso, existen aspectos a ganar por todos.

Es importante no perder de vista que en ninguna de las opciones anteriores, ni en las combinaciones que se pudieran hacer de ellas, hay una reducción en los beneficios, ni siquiera en los casos en que aumentan las remuneraciones salariales. Por esta razón, la negociación colectiva en la cual la mejora de la productividad es uno de los factores de las remuneraciones salariales tiene características sustancialmente diferentes de la negociación tradicional.

En la negociación salarial tradicional, los convenios establecían los niveles de remuneración a partir de indicadores de precios, y suponían una distribución de los resultados que —tanto en el nivel de la empresa como en el del sector— ya estaba generada (o su generación no formaba parte del convenio). Todo aumento de salarios era un aumento de los costos e implicaba directamente una reducción de los beneficios, por lo cual necesariamente se establecían relaciones antagónicas.

En cambio, en los convenios de productividad, si existe un aumento en la remuneración salarial, éste se produce cuando previamente ha habido un aumento en la productividad, lo que implica que se han generado los recursos que se distribuyen. En este caso, lo que se distribuye no se ha generado previa e independientemente del convenio; lo que se distribuye es lo que el convenio contribuyó a generar. Por eso la distribución no implica un aumento en los costos ni supone una reducción de los beneficios. Al contrario, el aumento en las dos variables es simultáneo. Por esto mismo, el aumento en las remuneraciones no implica mayores costos laborales.

Así como el contenido de la negociación salarial tradicional se ubicaba en el nivel de la distribución, el de la negociación por productividad es mucho más complejo y abarcador, porque involucra no solo la distribución sino la introducción de cambios y condiciones que permiten la generación de los recursos que luego se distribuyen. Es decir que se ubica en el terreno de la producción, además de la distribución.

Por eso mismo es una negociación más compleja que la del pasado e invade terrenos que antes estaban totalmente separados. La organización interna de una empresa, la definición de métodos —por sólo mencionar algunos aspectos— eran temas reservados a la potestad de los empresarios, exclusivamente. Que ahora sean objeto de una negociación colectiva, que los trabajadores tengan participación en su definición, es un cambio difícil. La pregunta es si puede evitarse y si sería racional mantenerlos como en el pasado.

## 5. La elaboración de un sistema de productividad

Por *sistema de productividad* se entiende implementar reglas, procedimientos, métodos para lograr un aumento en la productividad. Éste debe establecer cuáles son las responsabilidades, atribuciones y compromisos de las partes intervinientes. Habitualmente se aplican en empresas, pero también se han desarrollado en algunos países sistemas de alcance sectorial e incluso nacional. Por supuesto, en estos dos últimos casos su contenido es más general o menos concreto.

Existen sistemas concretos que se han puesto en práctica en muchas empresas: el DO/PMR —difundido por la Organización Internacional del Trabajo—, los de Alan Lawfor, y algunos que son conocidos por el nombre de la empresa que los ha implantado. Todos estos sistemas tienen diferencias, pero en sus aspectos centrales son coincidentes. Las diferencias se ubican en temas como el momento en que prevén la participación directa de los trabajadores, o los ámbitos que limitan esta participación, o los pasos que deben cumplirse para definir los objetivos a lograr, la forma de acordar la distribución de los resultados, etcétera. Según cómo se definan éstas y algunas otras opciones, el sistema toma características particulares. Sin embargo, todas las propuestas coinciden en los aspectos centrales. Estos aspectos comunes se detallan a continuación.

*a. La decisión de la dirección.* El primer requisito para implantar un sistema de productividad es que exista una decisión firme de la dirección de la empresa de implementarlo. Esta es una condición imprescindible. Si no se cumple, el proceso no se inicia; incluso si los trabajadores y el sindicato hubieran decidido su implementación, ello no es posible sin una decisión clara y una participación activa de la dirección de la empresa.

*b. Diagnóstico de los principales problemas.* Adoptada la decisión de implementar un sistema de mejora en la productividad, se requiere un diagnóstico de los principales problemas. La elaboración de este diagnóstico puede hacerse en diferentes ámbitos, con mayor o con menor participación de los trabajadores. Es imprescindible la participación de los niveles gerenciales, pero también puede abarcar al conjunto de la empresa o a una parte de ella, y convocar la participación de todas las categorías o de algunas de ellas. Éste es uno de los aspectos en los cuales existen diferencias importantes entre las propuestas. En cierta forma la definición de estos aspectos depende de la visión (incluso si es primaria) de la dirección y la gerencia de la empresa acerca de cuáles

son los problemas relevantes. También puede responder a un problema de estrategia de implantación.

*c. Definición de las metas principales.* El diagnóstico debe concluir en cuáles son los aspectos centrales a modificar para lograr un crecimiento en la productividad. Al definir las áreas en que se va a intervenir deben precisarse, para cada una de ellas, las metas en términos cuantitativos. Esto implica resolver muchos problemas técnicos, en la propia definición de las metas, la elaboración de los indicadores, las unidades de medida, las instancias de medición, etcétera. En cierto sentido ésta es la arquitectura técnica del sistema. Una vez resuelto este tema, se está en condiciones de comenzar a diseñar la estructura organizacional para implementar los cambios, o sea, a diseñar la planificación de las acciones. Si no se definió antes, ahora es necesario precisar el ámbito de aplicación del sistema, es decir, si se aplicará al conjunto de la empresa o a un área concreta.

Por ejemplo, se puede limitar el sistema al departamento de producción, sin incluir administración y ventas. Exclusiones de este tipo pueden responder a una cuestión de estrategia, que indique que es más conveniente empezar por algunas áreas para luego seguir por otras, concentrando los esfuerzos en áreas concretas en diferentes momentos, pero siempre con el objetivo de abarcar la totalidad de la empresa.

*d. Implementación organizacional del sistema.* Definidas las metas, pueden definirse las instancias de participación, en las cuales se crearán las condiciones para que todos los involucrados por el sistema puedan aportar iniciativas para mejorar los métodos, simplificar las operaciones y los procedimientos para mejorar los resultados.

Este aspecto suele implicar la creación de *grupos de mejora*, que pueden tener otros nombres, en los que los participantes reúnan los distintos tipos de experiencias y conocimientos teóricos existentes en la empresa. Todos deben conocer el sistema y los objetivos, así como tener la capacitación que les permita una participación integral. La formación profesional es un aspecto relevante en el sistema y aparece en diferentes momentos. En este caso es vista desde la óptica de lo que se requiere para tener una participación más profunda, más documentada; luego se verán otras ópticas.

Suele ser conveniente que los trabajadores aprendan técnicas estadísticas de control de procesos y de mejoramiento de la calidad, que les permitan realizar un estudio más profundo de los procesos de trabajo y, por lo tanto, estar en mejores condiciones para descubrir los problemas a corregir.

*e. Acuerdo sobre la distribución de los resultados/sistemas de motivación.* Una vez que las partes convinieron participar en un sistema de mejoramiento en la productividad y se comprometieron a ajustar su actitud para mejorar los resultados, es necesario acordar cómo se hará la distribución, en caso de que



los resultados se logren efectivamente. Esto implica concertar cómo se cuantificarán los resultados positivos (si son negativos no hay distribución), lo que depende directamente de los aspectos técnicos antes mencionados, y cómo se distribuirán; en particular, cuál de las opciones posibles, antes indicadas, será aplicada (rebaja de precios, mejora de remuneraciones, etcétera) y de qué forma —es decir, si habrá aumento de salarios, otras remuneraciones, primas, capacitación, etcétera—. En caso de que el sindicato sea el interlocutor del proceso en representación de los trabajadores, esto implicará negociar un convenio colectivo. En caso de que no exista un sindicato, la empresa deberá encontrar quién es el interlocutor laboral, dado que el sistema, por lo menos como suma de las decisiones individuales, implica la participación del conjunto de los trabajadores.

*f. Seguimiento del sistema.* Un aspecto relevante del buen funcionamiento de un sistema de productividad es su administración, la transparencia de los cálculos y la confiabilidad de los resultados. Este es un aspecto de gran importancia. La negociación de la productividad es nueva para todas las partes y sus características son diferentes de las negociaciones históricas, por lo cual no es asombroso, sino más bien comprensible, que existan desconfianzas mutuas. Un sistema transparente, donde todos los aspectos son calculados con garantías para las partes, es un requisito imprescindible para evitar susceptibilidades y lograr la necesaria modificación de las conductas para hacerlas coherentes con este tipo de relacionamiento laboral. Éste debe ser uno de los resultados del proceso que debe construirse en forma lenta y paciente. No basta con las intenciones ni las exhortaciones; es imprescindible que existan comportamientos transparentes y mecanismos de garantías.

## **6. Las razones de un sistema de productividad (o su lógica interna)**

Para una empresa, el crecimiento de la productividad es un objetivo permanente. Es decir, no solo no debe verlo como un problema sino como un objetivo. Debería definir —y en esto sí existen alternativas muy diferentes— de qué forma espera lograrlo. Una de las cosas que debe precisar es si el crecimiento de la productividad es un objetivo de la dirección, la gerencia y el *staff* de profesionales, o si implementará un sistema dando participación al conjunto de los trabajadores. Y, en caso de que tomara esta última opción, debe establecer si distribuirá los resultados entre todos los participantes del sistema.

Para definir esto debe intentar responder a las siguientes preguntas: ¿Para qué establecer un sistema de productividad, con un convenio sobre él, dando

intervención y participación a todos los trabajadores? ¿Es mejor eso que definir el tema con el personal de dirección exclusivamente?

Un hecho que no debería dejar de percibirse es lo que indica la gestión de recursos humanos actualmente. Veamos algunos ejemplos.

La participación activa de todos los trabajadores en el proceso de cambio es importante para crear el clima y las actitudes de trabajo adecuadas para la productividad. La participación no solo contribuye a la promoción de una organización, sino que al mismo tiempo tiene un marcado efecto educativo. [...] Si los trabajadores participan en la adopción de las decisiones en una empresa, aun cuando únicamente sea a título consultivo, se entregarán más concienzudamente a la aplicación de las decisiones.<sup>6</sup>

La participación es defendida como mecanismo para lograr mejorar el clima y las actitudes de trabajo adecuadas al mejoramiento de la productividad. Pero también como un componente imprescindible del cambio cultural y organizacional en una empresa. Veamos a otro autor.

El verdadero poder de la participación radica en su capacidad para inducir un cambio cultural al fomentar un estilo de gestión participativo.<sup>7</sup>

Este concepto tiene varias formas concretas de implementarla, algunas de ellas muy profundas en el funcionamiento de la empresa.

La gestión participativa es un conjunto organizado de ideas acerca de cómo administrar una empresa moderna y progresista.<sup>8</sup>

¿Es razonable pensar en la participación de todos como un criterio de administración? Más allá de la delimitación de los campos en que se implementará este sistema, existen argumentos serios para pensar en un cambio importante en la gestión empresarial. Los resultados dependen del volumen de conocimientos, teóricos y prácticos, con los que se realice la gestión, es decir, la definición de los múltiples aspectos que ella implica, desde los sistemas organizativos a los métodos de trabajo, desde la atención al cliente a la adquisición de insumos.

Si esto es así, la productividad (es decir la eficacia, que es lo que ella mide) aumentará si es capaz de utilizar todos los conocimientos disponibles, los que potencialmente existen en una empresa. El problema es que estos conoci-

---

<sup>6</sup> Prokopenco: o. cit.

<sup>7</sup> John G. Belcher: *Productividad total*, Granica, Barcelona, 1991.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

mientos no están localizados en un grupo determinado de funcionarios, ni en el consejo directivo, ni en los gerentes, ni en un departamento específico, sino distribuidos entre todos los funcionarios. Cada trabajador, sea cual sea su categoría y su función dentro de la empresa, por el hecho de desempeñar su trabajo adquiere (o puede adquirir) un conocimiento específico, que no tiene ningún otro. El contenido y las características de este saber son diferentes. Uno será más general y otro más concreto, uno será teórico y otro práctico, uno será de finanzas y otro de producción, y así sucesivamente.

La inteligencia del sistema organizativo es crear ámbitos, sistemas, modalidades de relacionamiento que permitan, primero, que estos conocimientos se multipliquen y, luego, que puedan ser utilizados por la empresa para racionalizar sus procesos y métodos de trabajo, mejorando sus resultados.

Esto sólo es posible implantando sistemas de motivación que logren que el trabajo sea más activo, más rico, que además del cumplimiento de una rutina incluya un análisis del trabajo que permita imaginar cambios que mejoren los resultados. Y, además de esta actitud, implementar sistemas de participación y modelos de dirección que permitan canalizar estas iniciativas y, si son correctas, implementarlas; es decir, implementar un cambio configurando nuevos sistemas y métodos de trabajo.

Los métodos de trabajo tradicionales no se definen de esta forma. Lo habitual es que el departamento de métodos (o uno de nombre similar) establezca las tareas y rutinas de cada puesto de trabajo y que éste sea cumplido por cada operario sin discusión ni análisis. Uno de los grandes cambios de la gestión moderna parte de descubrir que los ingenieros y los expertos en análisis del trabajo no reúnen todo el conocimiento existente en una empresa. Por lo tanto, si sólo son ellos los que piensan, no se aprovecha un enorme conocimiento práctico, existente para cada puesto de trabajo en cada trabajador.

La implementación de sistemas participativos permite aumentar la productividad, enriquecer el trabajo y mejorar las remuneraciones de todos los participantes sin un aumento de los costos. La pregunta entonces es por qué no se desarrollan más. Los factores pueden ser varios.

*a. Oposición sindical.* Uno de los argumentos reiterados por empresarios es que los trabajadores y algunos sindicatos no están dispuestos a relaciones laborales de este tipo. Este argumento fue válido en el pasado, pero cada vez lo es menos. La presión competitiva provocada por la apertura de los mercados, el cambio en las estrategias de competitividad, hace que las empresas estén cada vez menos dispuestas al aumento de costos que resulta de un simple aumento en los salarios reales. El tradicional modelo de negociación salarial, entonces, permite cada vez menos resultados concretos, reduce los éxitos sindicales e incluso su participación efectiva, sus ámbitos de incidencia. El tema de los salarios, y mucho más las negociaciones a raíz del tema

del empleo, requieren nuevos modelos de intervención, y la productividad es uno de los que permite apuntar a objetivos diversos, incluidos el salario y el empleo. Esto explica que en muchos países, y también en el nuestro, exista una mayor disposición sindical a discutir convenios de este tipo.

*b. Escasez de recursos técnicos.* Implementar un sistema de productividad requiere una decisión en ese sentido, pero también la capacidad para resolver sus problemas técnicos. Ni las empresas ni los sindicatos suelen disponer de personas que hayan pensado estos problemas, incluso por el hecho de que hay pocos cursos académicos que los abordan. De expandirse una negociación colectiva de este tipo, ambas partes deben prepararse técnicamente para tener una participación activa en ella. Sin embargo, si bien este aspecto puede ser una traba, difícilmente sea la principal, dado que a la larga es solucionable. Todo parece indicar que existen trabas más profundas que apuntan a la dificultad para adoptar la decisión de implementar los sistemas.

*c. Ausencia de decisión empresarial.* Diversos autores afirman que ésta es la principal traba en el desarrollo de sistemas de productividad. La falta de decisión empresarial puede deberse a varios factores. Puede existir la idea, por ejemplo, de que el equipo gerencial y el de profesionales de la empresa son suficientes para enfrentar los problemas competitivos, sin introducir cambios organizacionales. En este caso, no implementar sistemas participativos puede ser la decisión más económica, en el corto plazo, sin que los resultados sean malos.

Sin embargo, es difícil que ésta sea una idea muy extendida, más aún si consideramos que entre los especialistas en recursos humanos existe coincidencia acerca de la necesidad de adecuar la organización para captar todas las ideas que potencialmente existen en ella. La decisión de no cambiar hacia una gestión participativa podría fundamentarse en la dificultad y las trabas para implementar los cambios. Los sistemas de participación suelen ser vistos por los mandos medios como una amenaza a su autoridad, y pueden no estar preparados para aceptarlos porque lo que siempre se les requirió fue un atributo muy diferente, más centrado en ejercer la autoridad y controlar el cumplimiento de las tareas que en canalizar iniciativas de cambio. Es probable que la empresa deba recapacitar a los mandos medios para la nueva función, lo cual no siempre es posible y en ningún caso es sencillo.

Problemas similares pueden darse en los niveles gerenciales y técnicos, que no están acostumbrados a que sus disposiciones sean cuestionadas o enmendadas por trabajadores de rango muy inferior. Tampoco están acostumbrados ni aceptan con agrado participar en condiciones de igualdad de ámbitos de análisis de los métodos de trabajo con trabajadores directos, que no tienen ni sus estudios ni su jerarquía.

Los mandos superiores de la empresa suelen rechazar también la idea de

que se distribuyan los resultados de la eficacia lograda, que consideren producto de su trabajo y no de las iniciativas de otros.

La modificación de esta cultura organizacional, de estos comportamientos, suele ser un proceso muy dificultoso, que insume muchas energías. Una empresa puede pensar seriamente y dudar de si los resultados que puede obtener justifican estos costos, que quizá no son altos en recursos materiales pero sí lo son en energía y constancia de la dirección.

## 7. Acerca del futuro

Los japoneses sostienen que su principal factor competitivo son las personas y no, como suele pensarse, las máquinas de alta tecnología. Sus sistemas de participación y motivación, sin embargo, no son exclusivos, sino que con variantes se han implementado en muchos otros países, como Alemania o Suecia, donde la gran productividad del trabajo permite que las empresas compitan a pesar de tener los salarios más elevados del mundo. Estos sistemas se han implementado con mayor o menor intensidad en todos los países desarrollados.

La estrategia competitiva puede involucrar muchas políticas, y la *tecnología dura* indudablemente no puede ser dejada de lado. Sin embargo, sus costos son muy elevados, y financiar esos niveles de inversión para numerosas empresas es imposible o sumamente riesgoso. Esto no implica que no mejoren sus equipos, pero alcanzar la tecnología más moderna no será posible para muchas de ellas.

La pregunta es entonces por qué no intentar con las denominadas *tecnologías blandas* —es decir, las que involucran a personas—, cuyo nombre se origina precisamente en que son menos costosas y menos complejas de implementar que las duras. ¿Es razonable que con la escasez de recursos propia de un país pequeño como el nuestro no se recurra a herramientas, técnicas y conceptos cuya implementación ha tenido resultados excelentes en muchos países de las más diversas culturas? Es claro que los resultados no fueron iguales en todas partes, pero este tema ya ha sido analizado y existen explicaciones de este hecho que apuntan a que la forma de implementación es fundamental en los resultados.

Desde el punto de vista empresarial, existen argumentos sólidos para abordar este tema. De ellos pueden esperarse mejoras en la productividad, competitividad y rentabilidad. Pero además, los sistemas participativos, la definición de puestos de trabajo creativos, ya son parte actualmente de las recomendaciones de la UNIT para la certificación de calidad, que cada vez más es la condición para acceder a algunos de los más importantes mercados. Esta exigen-

cia no resulta de un capricho sino de la demostración clara de que los sistemas participativos efectivamente permiten mejorar la calidad.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el tradicional modelo de negociación colectiva muestra signos de agotamiento. Los problemas distributivos nunca serán dejados de lado, dado que de ellos dependen intereses fundamentales de los trabajadores. Pero problemas actuales como la manutención y el crecimiento de los empleos, la capacitación —que es una defensa para el caso de pérdida del empleo— e incluso la mejora en los salarios reales requieren considerar otros temas. Sin duda, no sólo la productividad, pero si este tema es planteado por los empresarios para su negociación, no es razonable descartarlo. Incluso porque, como se ha intentado mostrar, y más allá de los problemas y peligros que implica (como cualquier negociación), también abre nuevas posibilidades, impensables en décadas pasadas.

## Resumen

*Si bien hoy empresarios y trabajadores coinciden en alentar la firma de convenios que, para fijar los niveles salariales, se basan tanto en fórmulas de productividad como en otros indicadores de resultados, el número de esta clase de convenios en el Uruguay es escaso. Este artículo se propone explicar esa aparente contradicción. Comienza por deslindar la productividad de otros conceptos vinculados, enumera los factores de su mejoramiento y describe el proceso de elaboración y la lógica interna de un sistema de productividad en la empresa. Tras reseñar las ventajas y los problemas que esta clase de negociación implica, así como las visiones que ambas partes tienen sobre el tema, el autor formula algunas apreciaciones sobre el futuro de la negociación colectiva en lo que respecta a la productividad y a la participación de los trabajadores en la gestión empresarial.*