

SALARIOS, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD:

LAS NEGOCIACIONES DE EMPRESA

por

Luisa Montuschi

I

La cuestión del crecimiento de la productividad constituye uno de los tópicos que se han reinstalado en el centro del debate económico como consecuencia de las demandas de competitividad que un mundo crecientemente globalizado plantea a los países y a las empresas. Para lograr mejoras en la competitividad resultan esenciales los aumentos que puedan lograrse en los niveles de productividad que, en definitiva, resultan ser factores determinantes en los procesos de desarrollo.

La productividad no debe ser entendida únicamente como un concepto, o medida, de eficiencia. La misma es, o debería ser, una medida de cuan **eficiente y efectivamente** los recursos con que cuenta una economía¹ son utilizados para producir los bienes y servicios que la sociedad requiere. En consecuencia, resulta claro que la productividad debe constituir un concepto tanto de eficiencia como de efectividad, pues implica que deben producirse en forma **eficiente** aquellos bienes y servicios que son **necesarios y demandados** por la sociedad.

De acuerdo con el criterio habitual de medición, es habitual que la productividad sea considerada como una relación del producto sobre los insumos. Pero este constituye un punto de vista muy limitado que sólo toma en cuenta el criterio

¹ Entre tales insumos deben considerarse tanto los materiales como los inmateriales. Por lo tanto deberán incluirse el trabajo, el capital, las materias primas, la energía, el agua, la información, el acervo de conocimientos científicos, tecnológicos y organizacionales.

de eficiencia y que en el nuevo contexto de los negocios ya no resulta suficiente. Por otro lado, si de acuerdo con este enfoque limitado se analiza la cuestión particular de la productividad del trabajo, podría llegarse a la errónea y miópica conclusión de que todos los esfuerzos para mejorarla deberían centrarse en el factor laboral. Este forma de encarar esta problemática no toma en cuenta que, en el presente, incrementar la productividad resulta un proceso mucho más complejo con muchos aspectos que no pueden dejar de ser tomados en cuenta. Así los aumentos en la productividad pueden deberse a las mejoras producidas en el ambiente de negocios, a la implantación de nuevas y mejores formas de organización del trabajo que conllevan sistemas distintos de relaciones laborales, al desarrollo de nuevos productos y procesos basados en el conocimiento en los cuales el factor humano resulta un factor clave. En consecuencia, el enfoque adecuado enfatiza el logro de aumentos en la productividad a través de aumentos en el valor agregado más que de minimizaciones en los insumos laborales.

Además, debe tenerse presente que una estrategia de mayor competitividad basada en aumentos de la productividad no puede ignorar que en la actualidad existen dos facetas de la competitividad que pueden considerarse complementarias: la competitividad de precios y la competitividad de calidad. En cuanto a la competitividad de precios, en el largo plazo solo podrá alcanzarse a través de procesos de innovación técnica, desarrollo de nuevos productos, mejor organización del trabajo y sistemas de producción flexibles. La competitividad de calidad estaría indicando la medida en que la producción de las empresas responde a las expectativas de los consumidores y también comprende calidad en los servicios de entrega, cumplimiento de plazos, servicios posventa etc. Resulta claro que en ambos casos tales objetivos sólo serán

alcanzables y sostenibles en el largo plazo con un crecimiento deL valor agregado y no con una minimización de costos laborales².

Las economías globalizadas están sujetas a continuos cambios que afectan y modifican el medio de negocios. Por consiguiente, lo que resulta realmente significativo es la capacidad de mantener determinados niveles de competitividad en el largo plazo. Esto implica poseer la capacidad organizacional de adaptación a tales cambios continuos y muchas veces repentinos. En tales circunstancias adquiere una especial dimensión el factor humano. Los avances tecnológicos y organizacionales podrán tener impacto sobre la productividad sólo si se cuenta con recursos humanos capacitados para su implantación en el medio productivo y empresario.

En los procesos de mejoras de la productividad³, y por lo tanto de la competitividad, juegan un papel fundamental las relaciones laborales. Ello resulta explicable por el hecho de que el factor humano ha ido adquiriendo un lugar predominante en los nuevos desarrollos de las empresas y de los mercados. Además, si bien es cierto que todos los sectores de la sociedad tienen algún interés en los aumentos de productividad⁴, son los trabajadores quienes resultan ser los actores principales en tales procesos en los cuales asumen una doble función. Por un lado, su calidad de vida se ve claramente afectada por las variaciones de la productividad. Por otro, en forma individual o colectiva, pueden influir sobre los factores que conducen a incrementos en la productividad.

² Cf. Tolentino. A.L., (1997).

³ Definida en el sentido arriba mencionado.

⁴ Los aumentos de productividad son, en última instancia, los principales determinantes de las mejoras en la calidad de vida. Por lo tanto, los trabajadores, los empresarios, los empleadores, los gobiernos, los consumidores, todos habrán de beneficiarse con tales

En forma directa, o por intermedio de la acción de las entidades que los representan, los trabajadores pueden jugar un papel de importancia en la promoción de mejoras en la productividad. Esto puede darse en el caso de que contribuyan a la creación de un medio macroeconómico favorable a tales mejoras y faciliten procesos continuos de aumentos de productividad en las empresas. Para ello será una condición necesaria el desarrollo de un nuevo sistema de relaciones laborales llevadas a cabo al nivel de la empresa, que permita introducir más innovaciones, más flexibilidad en los productos y en los procesos de producción, nuevas formas de organización del trabajo y nuevas formas de distribuir los beneficios generados por el aumento de la productividad.

Es claro que los trabajadores deberían verse beneficiados por los incrementos que pudieran producirse en la productividad, ya que la disponibilidad de oportunidades de acceso a empleos de calidad dependerá, en buena medida de la competitividad del país. Es decir que las nuevas oportunidades aparecerán si el país tiene la posibilidad de que sus productos compitan en los mercados internacionales y que los mismos tengan un elevado componente de habilidades y competencias.

De todas maneras en los nuevos sectores que están surgiendo en la llamada Sociedad de la Información, caracterizados por nuevas formas de organización del trabajo, nuevos empleos y nuevas habilidades, ya se están desarrollando sistemas de relaciones laborales que presentan un serio desafío para los sindicatos a la par que nuevas oportunidades para los trabajadores⁵. En los nuevos contextos organizacionales el papel que puedan asumir los sindicatos dependerá de la mezcla

aumentos.

de industrias y del tipo de relaciones laborales predominantes en las mismas. En consecuencia, la importancia de la presencia gremial habrá de variar de un país a otro y aun de una empresa a otra.

II

Como consecuencia de acuerdos negociados en épocas pasadas, caracterizadas por la presencia de sindicatos **fuertes**, que pretendían regular la forma de utilización de la mano de obra en las empresas y plantas, surgieron en los mercados laborales las llamadas "**prácticas restrictivas de la productividad**". Estas prácticas suelen manifestarse en reglas que pueden implicar aumentos en el número de personas ocupadas, más allá de lo necesario para un uso adecuado de equipos, máquinas e instalaciones, o procuran establecer límites en los niveles de producción al pautar determinados ritmos de trabajo, o pretenden restringir el número de horas de trabajo normales para obligar a recurrir a las horas extras y, por último, es norma que las mismas siempre pongan énfasis en la antigüedad como criterio para las promociones, los despidos y la asignación de tareas.

El objetivo declarado de tales prácticas es la protección del trabajador, pero las resultantes ineficiencias en el uso de la mano de obra y la imposibilidad de las empresas de minimizar costos han sido consecuencias, tal vez no pretendidas, de las mismas⁶. Para las empresas ello ha significado pérdida de competitividad y para la

⁵ Cf. Montuschi L., (1999), (2000).

⁶ Se ha señalado el hecho de que resulta muy difícil determinar con precisión cuales prácticas resultan "restrictivas" ya que las mismas deben ser juzgadas dentro del contexto de un lugar de trabajo específico. En general, los empleadores han objetado más las regulaciones impuestas al uso de la mano de obra que las que se refieren al salario. Cf. Flanders, A., (1969).

economía global se han traducido en niveles de actividad siempre inferiores a la producción potencial.

El análisis de los efectos negativos de las prácticas laborales restrictivas es de vieja data y los intentos para removerlas son por cierto muy anteriores a las actuales propuestas de flexibilización laboral⁷. Tal vez los más conocidos y estudiados sean los acuerdos por productividad que se iniciaron en Gran Bretaña en el año 1960 con el llamado "**experimento Fawley**", luego seguido por otros acuerdos concretados sobre lineamientos similares⁸.

En tales acuerdos se convinieron cambios en las prácticas laborales, que debían traducirse en formas más eficientes de trabajar y que, por consiguiente, implicaban un abaratamiento de los costos de producción. Estos cambios tenían como contrapartida, por parte de los empleadores, concesiones de niveles de remuneraciones más elevados además de otros beneficios para los trabajadores. Debe enfatizarse el hecho de que tales acuerdos excluían la posibilidad de pagos por mayor eficiencia, si la misma se originaba sólo en cambios tecnológicos. Los acuerdos requerían siempre de una contribución directa del trabajador, dada por un mayor esfuerzo o nivel de exigencia, y también exigían cambios en las prácticas laborales. Este último requisito constituye el elemento distintivo esencial que diferencia este tipo de acuerdos de los métodos de pago de acuerdo con los resultados, ya que estos

⁷ Cf. Flanders, A., (1969.)

⁸ El experimento se llevó a cabo en la refinería Fawley de Esso, subsidiaria de la Standard Oil de New Jersey. Se basó en la constatación del hecho de que en Fawley los costos unitarios eran considerablemente superiores a los de su contraparte de los Estados Unidos, utilizando ambas similar tecnología. Cf. Flanders, A., (1964) y Clegg, H.A. (1969).

últimos no implican necesariamente modificaciones en las formas operativas de la fuerza de trabajo.

Los acuerdos logrados se tradujeron en cambios fundamentales en las formas de trabajar y de remunerar, pero el punto de partida de los mismos no fue la elaboración de una lista genérica de tales cambios, que por alguna razón se consideraban necesarios o convenientes. El punto de partida fue el estudio y preparación de proyectos, por parte del management de cada empresa o planta comprometida en el acuerdo, que conllevaban nuevas formas organizativas de la fuerza laboral que procuraban eliminar las prácticas restrictivas de la productividad. Elaborados los correspondientes proyectos, la empresa tenía ya el conocimiento adecuado para poder negociar sobre bases concretas los cambios que eran considerados "indispensables" en las prácticas laborales y los cambios que, como consecuencia de los primeros, se consideraban "posibles" en las remuneraciones de los trabajadores.

En todos los casos se apuntaba a lograr una reducción en las horas extras, a un libre intercambio de tareas entre los distintos grupos de trabajadores, a la eliminación de restricciones en los ritmos de los procesos productivos, a cambios en los patrones laborales que posibilitaran la adaptación de las horas diarias y semanales trabajadas a las necesidades de la producción y a una reducción de la mano de obra ocupada, dados ciertos niveles de actividad. La contrapartida a tales cambios estaba dada por modificaciones sustanciales en los niveles y estructura de las remuneraciones asalariadas que implicaban, en todos los casos, una consolidación de varios suplementos, el más importante dado, sin duda, por las horas extras. Esta

consolidación se traducía, entonces, en una mayor estabilidad de los ingresos de los trabajadores⁹.

Una de las importantes lecciones que dejó el acuerdo Fawley, confirmada por posteriores experiencias, es la que indica que debe ser el management el responsable de hallar respuestas al problema de la productividad y que ello sólo es posible hacerlo en el lugar de trabajo. La productividad no puede aumentarse por medio de la propaganda o por llamamientos a sentimientos de interés nacional, por nobles que ellos puedan ser. Siempre resultaron un fracaso las campañas realizadas en tal sentido. Sólo observando el funcionamiento concreto de los procesos de producción pueden identificarse sus fallas y deducirse las mejoras en la eficiencia que resultan factibles. Y es en el proceso de negociación colectiva donde los sindicatos pueden ser *convencidos* de la conveniencia de aceptar los cambios propuestos como contrapartida de una adecuada y bien definida compensación para los trabajadores. Es por ello que los tópicos de la negociación deberán ser el salario y las formas y prácticas laborales en la planta.

Muchas de las discusiones presentes referidas a los cambios en la organización del trabajo tienen una notorio parecido con los ocurridos en ocasión del **experimento Fawley**. En línea con esos tempranos antecedentes se está observando hoy una tendencia creciente en el mundo hacia la implantación de acuerdos de empresa sobre la base de compromisos de las partes de tomar medidas para incrementar la productividad¹⁰. El caso de Australia es, posiblemente, uno de los más representativos

⁹ El resultado final de los acuerdo fue un incremento del producto por hora/hombre de aproximadamente el 50% y un incremento del salario horario del 40% distribuído a lo largo de dos años. Esto fue logrado sin que se produjeran despidos.

¹⁰ En el **European Industrial Relations Glossary** se indica que los llamados *productivity*

en cuanto a cambios en el sistema de relaciones laborales hacia un sistema de negociaciones por empresa. Inspirado por la desregulación de los mercados laborales realizada en Nueva Zelanda en la década del noventa, también se inició en Australia un proceso similar cuyos resultados son, por lo menos, controvertibles.

Hasta la década del noventa regía en Australia un sistema altamente centralizado basado en la negociación, el arbitraje y la protección. A partir de 1990 la presencia de una serie de factores tanto de carácter internacional como interno, proporcionan fundamento a la explicación ofrecida respecto de los cambios que fueron implementados en el sistema de relaciones laborales de Australia¹¹. Entre los años 1991 y 1993 se pone en funcionamiento una nueva legislación laboral favorable a contratos individuales y a negociaciones llevadas a cabo a nivel de empresa o aun a nivel de planta.

En el aspecto internacional debe destacarse la apertura creciente de la economía australiana a la competencia externa. Entre los factores internos deben mencionarse los cambios organizacionales y legales que indujeron modificaciones en las estrategias de los empleadores, la reestructuración operada en el sector público y en las empresas del estado, el cambio operado en el marco macroeconómico, con un desplazamiento del énfasis hacia objetivos conservadores: baja inflación, equilibrio presupuestario, bajos déficit externos. En la nueva macroeconomía la política salarial

agreements and bargaining deben ser autofinanciables por los incrementos que deben producirse en los niveles de productividad. La distribución entre beneficios y salarios de los ahorros logrados por los aumentos de productividad constituiría el área de negociación con el sindicato.

¹¹ Cf. Bennett, L., (1999).

ya no puede ser objeto de negociación, sino que la política monetaria le fija los límites y acota, por lo tanto, el poder de las organizaciones sindicales.

El nuevo sistema tuvo, en el momento de su aprobación y puesta en funcionamiento, el apoyo de casi todos los sectores de la vida social y política. Así fue apoyado por el ACTU (Australian Council of Trade Unions) y por el Labor Party Australiano. Pero, con posterioridad, ambas organizaciones han ido tomando distancia del nuevo sistema y frente a las críticas que se han levantado respecto de los resultados del mismo, buscan ahora promover nuevas regulaciones que también contemplen la negociación con empleadores múltiples a nivel de industria¹².

Este cambio de actitud estuvo, al parecer, inspirado en la estimación de efectos adversos originados en la nueva legislación. Para la empresa se mencionaba el aumento en el riesgo de conflictos laborales. Para los trabajadores se resaltaban un conjunto de factores negativos que de algún modo perjudicaban su *status* laboral. Por un lado, se hacía referencia a una pérdida de seguridad en el empleo que se daba junto con una prolongación de las horas de trabajo o incluso con intensificación del ritmo laboral. Por otro, se destacaba que se había producido un incremento en la desigualdad de las remuneraciones.

Sin embargo, se ha señalado que no existe mucho sustento empírico para estas afirmaciones que no pasarían de ser simples conjeturas¹³. En cuanto al problema de la pérdida de seguridad en el empleo, su apreciación se fundamentaría en encuestas que estarían indicando que el 70% de los australianos consideraban que en el año 2000 sus empleos eran menos seguros que diez años antes. Esto parecería

¹² Cf. Wooden, M., (2000).

ser una consideración totalmente subjetiva de los encuestados, sin fundamentos valederos, por cuanto los datos del Australian Bureau of Statistics estarían indicando que en el año 2000 y comparado con el año 1975 se presentaban las siguientes situaciones:

- el trabajador promedio había permanecido un poco más (alrededor de seis meses) en su presente empleo;
- la proporción de personas en empleos de corto plazo era menor;
- la incidencia de cambios de empleo había declinado (de un 25% a un 21%).

Es cierto que se había producido una prolongación de las horas de trabajo ya que en el 2000 un 28% de los asalariados tenía semanas laborales de más de 45 horas, comparado con un 21% de 1975¹⁴. Pero ese crecimiento no podía ser atribuible al cambio en los niveles de negociación pues el mismo se fue dando también en la década del 80 con la vigencia de negociaciones centralizadas. En cuanto a la desigualdad de los ingresos se observa un aumento de la brecha entre los que reciben las mejores remuneraciones y los que reciben las peores. Pero este es un proceso que, al parecer, se viene dando desde la década del 70. No parece haber variado mucho el salario relativo entre ocupaciones, aunque si lo hizo dentro de las ocupaciones¹⁵. Tampoco parecen haber aumentado los conflictos industriales. En realidad, más bien se ha dado el caso opuesto en el curso de los noventa y el año 1998 ha sido el de más baja conflictividad de los que se tenga registro.

¹³ Cf. Wooden, M., (2000).

¹⁴ Cf. Australian Centre for Industrial Relations Research and Training (ACIRRT), (1999).

¹⁵ Este resultado es, en definitiva, la esencia de los acuerdos por empresa. Cf. Borland, J., (1999).

En el balance final respecto de los resultados obtenidos con un régimen de negociaciones por empresa se puede mencionar que no se han observado los efectos adversos que sus críticos predecían. Pero tampoco se han observado los efectos favorables en materia de mejoras de la productividad y mayores niveles de empleo que al introducirse la reforma se preconizaban.

Otro aspecto que puede destacarse como una de las consecuencias del nuevo sistema¹⁶ es la continua declinación de la presencia sindical. Esto se ha dado de modo concomitante con una creciente actitud de predominio en las relaciones laborales por parte de los empleadores que también han asumido una decidida actitud antisindical¹⁷. Frente a la fragmentación del mercado laboral también la central de trabajadores ACTU ha tenido que asumir los cambios y cambiar su rol y sus estrategias¹⁸.

III

Conviene en este punto analizar de forma algo más rigurosa los problemas que pueden originar las negociaciones salariales por productividad, cuando las mismas son realizadas al nivel de industria o sector de actividad. La norma que implica ligar la evolución de los salarios a la evolución de la productividad sólo tiene sentido a nivel de empresa o planta. Al nivel de industria o sector tales negociaciones deberían traducirse en la implementación de una serie de reglas que resultaran consistentes con los objetivos fijados tanto en relación con el nivel general de precios como con los precios de bienes de sectores determinados.

¹⁶ Y tal vez en el mismo puede encontrarse la principal razón de las reformas.

¹⁷ Cf. Waring, P., (1999); Bennett, L., (1999).

¹⁸ En la actualidad el ACTU se ha convertido en un prestador de servicios, sobre todo en áreas de reclutamiento y en la organización de campañas para sindicatos afiliados. Cf. Briggs, C., (1999).

El objetivo de la estabilidad de precios implica que, para una determinada industria, debería cumplirse a nivel agregado que

$$\hat{w} = \hat{y} \quad (\text{donde } \mathbf{w} \text{ es la tasa de salarios e } \mathbf{y} \text{ la productividad y donde el acento circunflejo } \hat{\text{ }} \text{ indica tasa de variación})$$

a fin de que se cumpla el objetivo de que la tasa de variación de los precios sea igual a cero. Esta regla del sector debe traducirse en reglas que deberían ser cumplidas por cada empresa perteneciente al mismo para poder alcanzar el objetivo en materia de precios y evitar indeseadas y no pretendidas redistribuciones de ingresos.

En cada empresa i se dará una relación particular f entre la variación del salario y la de la productividad sectorial, es decir

$$\hat{w}_i = f(\hat{y}_i)$$

además, de acuerdo con lo estipulado en el respectivo convenio, debe cumplirse que

$$\hat{w}_i = \hat{w}$$

En empresas donde la productividad crece a una tasa mayor que el promedio \hat{y} , es

decir donde $\hat{y}_i > \hat{y}$ será cierto que $\hat{w} < \hat{y}_i$, por consiguiente, p_i debería caer. Por

otra parte, en empresas donde la productividad se incrementa a una tasa menor al

promedio, o sea donde $\hat{y}_j < \hat{y}$ será cierto que $\hat{w}_j > \hat{y}_j$ y p_j debería aumentar.

Como se dijo más arriba las reglas que relacionan los w_i con las y_i deberían ser consistentes con la estabilidad del índice de precios P al nivel predeterminado tal que

$$\Pi^* = \sum b_i \pi_i$$

expresión en la cual Π^* es la tasa de inflación objetivo, π_i son las tasas de incremento de precios de cada empresa y b_i representan los correspondientes ponderadores. La tasa objetivo sería cero en el caso de esperarse o pretenderse una estabilidad absoluta del nivel de precios de los correspondientes sectores. Pero podría también asumir valores negativos cuando el objetivo es el aumento de competitividad.

Sin embargo, la evidencia indica que muy difícilmente los precios caerían en las empresas donde el incremento del salario hubiese estado por debajo del aumento de la productividad. En estas empresas se observaría entonces un aumento en el margen de beneficios. Sólo una eventual presión de la oferta extranjera, originada en una mayor apertura de los mercados, podría inducir a una eventual deflación de precios. Pero, en tal caso la mayor competitividad de la economía impediría también que las empresas que tuvieron un incremento del salario superior al de su propia productividad pudiesen aumentar su precio en la medida necesaria para mantener inalterado su margen de beneficios, situación que se vería agravada si la presión de la competencia externa obligara a reducir precios. En estas situaciones el resultado final sería entonces una redistribución intraindustrial de los beneficios. En caso de que las empresas pretendieran mantener sus márgenes trasladando parte del aumento de

costos a precios, ello les significaría una pérdida de competitividad y una eventual salida de los mercados.

Otra situación anómala, resultado de la pretensión de negociar al nivel de industria aumentos salariales por mayor productividad, podría llegar a presentarse si, ante la imposibilidad de llegar a "acordar" inexistentes medidas globales de productividad, se hubiese decidido finalmente encubrir acuerdos destinados a recuperar el poder adquisitivo del salario, perdido por inflaciones pasadas. En el pasado tal aumento hubiera sido trasladado a precios y las participaciones salarios/beneficios no se hubiesen modificado. Ello hubiera resultado en una realimentación del proceso inflacionario por la inflación inercial generada por la indexación salarial. En el contexto definido por una política de estabilidad y apertura tal comportamiento no sería posible o llevaría a una caída de los beneficios ante la imposibilidad de trasladar a precios los aumentos salariales acordados.

IV

Una importante cuestión que se ha planteado en los acuerdos realizados al nivel de la empresa es la referida a la construcción de indicadores de desempeño que reflejen de modo adecuado las mejoras en los niveles de productividad que deben servir de base para incrementos salariales. En muchos casos los salarios se vinculan con indicadores de desempeño que **deben conducir** a aumentos de productividad y no indican por sí mismos que tales aumentos se hayan producido. Aún en el caso pionero del **experimento Fawley** el acuerdo se alcanzó sobre la base del abandono por parte de los trabajadores de las llamadas prácticas restrictivas de la productividad para lograr formas más eficientes de trabajar y abaratar los costos de producción. El

mayor esfuerzo de los trabajadores obtenía entonces un reconocimiento en materia de remuneraciones. También en el caso de Australia el nuevo sistema de relaciones industriales establecía que los aumentos salariales tenían que estar “justificados y ser conmensurable con la contribución de los empleados a las mejoras de la productividad y al incremento de la eficiencia al nivel de la empresa”¹⁹. Pero la esencia de los acuerdos por productividad se centra en el logro efectivo de los aumentos en la productividad que lleven a incrementos en la rentabilidad de la empresa y en sus niveles de competitividad. Para ello resulta esencial definir sin ambigüedades los indicadores de productividad y desempeño que serán utilizados para su monitoreo y para la posterior fijación de los eventuales incrementos salariales.

Se han señalado una serie de condiciones que deben cumplir los indicadores de desempeño para conseguir los aumentos deseados en los niveles de productividad y constituir la base para aumentos salariales adecuados. Así se ha sostenido que resulta inadecuado referirse a “productividad” y que correspondería construir y medir indicadores de “desempeño productivo” que son los que influyen y determinan la posición estratégica y competitiva de la empresa en el mercado²⁰. En segundo lugar, los indicadores deberían tener efecto sobre la motivación de los asalariados para realizar las acciones que llevarían a la mejora en el desempeño. Además, deben ser contruidos de modo tal de evitar manipulaciones que consistan en mejorar el indicador en un área empeorando el desempeño de otras. Finalmente deben ser consistentes con las medidas de desempeño más amplias que utilice la organización.

¹⁹ Cf. AIRC, (1991).

²⁰ Cf. Green, R., (1993).

Otra cuestión bastante seria y complicada que debe ser considerada con atención en el caso de negociaciones por productividad es la referida a los sectores de servicios. El principal problema es el referido a la medición del producto y, en consecuencia, de la productividad. El sector servicios, principal creador de empleo en las economías, está constituido por un conjunto de actividades muy diferentes entre sí. Como regla general se ha observado un crecimiento muy reducido de la productividad en dichos sectores. El argumento corriente es que las actividades de servicios son menos productivas y que en las mismas la productividad no crece o crece menos que en la industria. En tal caso, el paso a una economía de servicios comportaría una caída de la productividad media de la economía²¹. Aunque los datos no refutan esta hipótesis, debe tenerse presente que es muy difícil realizar una medición adecuada de la productividad de los servicios por lo problemático que resulta definir el producto de una actividad de servicios, así como computar los cambios de calidad y separarlos de los cambios de precios. Si se pudieran incorporar al cálculo tales factores es probable que el crecimiento de la productividad de los servicios hubiese sido mayor de lo que las estadísticas registran.

Estudios realizados sobre el tema han mostrado que no puede, en realidad, haber referencias a una problemática única respecto de la medición de la productividad en los servicios²². Cada sector de servicios aparece como un caso especial, con problemas específicos de medición que se originan en las características

²¹ A medida que el proceso de desindustrialización procede, la tasa global de productividad estará determinada, en forma creciente, por lo que pase con la productividad del sector servicios. Por lo tanto, aunque el crecimiento de la productividad industrial sea grande, su impacto sobre la tasa global será reducido.

²² Cf. Triplett, J.E. y Bosworth, B.P. (2000).

únicas del producto de ese sector. Y cada problema requiere una solución única especialmente diseñada para ese caso particular²³.

Resulta claro que, en tales condiciones no tiene mucho sentido emprender negociaciones salariales por productividad centralizadas. Sólo a nivel de empresa (o de planta) podrá determinarse, y aún con limitaciones, cuales mejoras se dieron en la productividad y como puede compensarse a los trabajadores por el mayor esfuerzo o por el abandono de prácticas restrictivas que posibilitaron tales mejoras.

En la mayoría de los acuerdos logrados en Australia las empresas usualmente estipularon cambios orientados a mejorar la eficiencia y la productividad. Las cláusulas más comunes incluidas en los indicadores de desempeño se referían a la calidad, al ausentismo, al servicio al cliente a la seguridad y al desperdicio.. Sin embargo se ha señalado, tal como se indicara más arriba. que la evidencia que existe en favor del supuesto implícito de que los acuerdos al nivel de empresa llevarían a una mayor productividad es bastante escasa²⁴.

V

A comienzos de los noventa la posibilidad de negociar libremente los salarios en comisiones paritarias no resultaba coherente con los objetivos de estabilidad del Plan de Convertibilidad. La negociación salarial libre constituía un mecanismo potente de realimentación de la inercia inflacionaria, ya que difícilmente se hubiese podido

²³ Triplett y Bosworth analizan los casos de un conjunto de sectores de servicios y de sus particulares problemáticas: servicios a las empresas, comercio minorista, e-commerce, seguros, bancos, servicios médicos. Cf. Triplett, J.E. y Bosworth, B.P. (2000).

²⁴ Rimmer y Watts sugieren que una posible explicación estaría dada por el hecho de que aunque las empresas han acordado los incrementos salariales especificados en los acuerdos, las actividades tendientes a mejorar la productividad se han ido implementado de modo muy lento y, en algunos casos, no se lo ha hecho. Cf. Rimmer, M. y Watts, L., (1994).

erradicar en un corto plazo la mentalidad de negociar la recuperación del salario real, pactando aumentos fijados de acuerdo con la inflación pasada²⁵. El gobierno adoptó entonces la decisión, expresada en el Decreto 1334/91 de que todas las negociaciones salariales se llevaran a cabo sobre la base de acuerdos por productividad. Sin embargo, no parecía existir consenso, o siquiera conocimiento preciso, respecto del significado y formas de implementación de tales acuerdos. Para poder evaluar con precisión las causas de sus primeros y decepcionantes resultados parece conveniente realizar un breve análisis de las características que dichos acuerdos deberían haber tenido y de las fallas incurridas en su implementación.

El objetivo del Decreto 1334 era, sin duda, muy positivo. Pero la forma en que se llevaron a cabo las negociaciones por productividad que el mismo establecía poco tenían que ver con lo señalado en las experiencias analizadas. En general, se trató de negociaciones realizadas con sindicatos por industria, no basadas en proyecto concreto alguno de mejora de la productividad que implicara el levantamiento de las prácticas laborales restrictivas o un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores. Como se ha visto estos proyectos sólo pueden ser referidos a una empresa o planta específica. Por otra parte, el management no asumió responsabilidad alguna en las negociaciones que fueron realizadas por las cámaras empresarias.

Intentar llegar a acuerdos sobre medidas globales de productividad para ajustar a las mismas la evolución de "todos" los salarios de un sector, no sólo aparece como una tarea imposible, sino que tal intento pudo ser el origen de algunas de las presiones inflacionarias que justamente este tipo de negociaciones salariales quiso evitar. En el

²⁵ Ese fue siempre el criterio seguido, con suerte diversa, en las negociaciones salariales llevadas a cabo desde el año 1950. Cf. Montuschi, L., (1989).

nuevo contexto de mayor estabilidad y competitividad definida por el Plan de Convertibilidad no resultó posible tal tipo de comportamiento y, de haberse dado tal indexación encubierta por el manto de la productividad, ello habría de manifestarse en una caída de la participación de los beneficios.

En los primeros años de vigencia del decreto 1334 muchos de los acuerdos pactados parecían encubrir intentos de recuperar el poder adquisitivo del salario perdido por inflaciones pasadas²⁶. El decreto 470/93 procuró crear las condiciones adecuadas para facilitar negociaciones descentralizadas. Por el mismo se establecía que podía modificarse el nivel de negociación a petición de cualquiera de las partes signatarias de un convenio o de cualquier empleador o grupo de empleadores comprendidos por el mismo. A partir de la vigencia de tal decreto fueron aumentando los acuerdos realizados al nivel de empresa²⁷. Esta modalidad de negociación ha facilitado, sin duda, la introducción de modalidades más flexibles en la organización del trabajo. Varias de estas experiencias iniciales han sido analizadas en un trabajo anterior²⁸.

²⁶ En un trabajo de Aldao-Zapiola, C.M., Hülsberg, H.A. y Jaureguiberry C.E., (1994), se señala que el incremento salarial operado en 88 acuerdos negociados en un período de 30 meses posteriores al decreto 1334 fluctuó entre el 30 y el 35% que se aproxima mucho al aumento observado en el IPC en el mismo período. Estos autores señalan que, en general, la productividad no estuvo bien medida desde el punto de vista metodológico y que la autoridad de aplicación sólo procuró que los aumentos no se trasladaran a precios sin comprobar el efectivo crecimiento de dicha productividad.

²⁷ De acuerdo con el estudio ya mencionado de Aldao-Zapiola et al. (1994) desde la vigencia del decreto 1334 el 17-7-91 hasta la del decreto 470 el 23-3-93 del total de 383 acuerdos negociados sólo 41, el 10,7%, lo habían sido a nivel de empresa o establecimiento. A partir de la vigencia del decreto 470 y hasta el 31-12-93 esta modalidad de negociación mostró un crecimiento importante ya que, de un total de 128 acuerdos negociados 27, el 21,1% lo fueron de modo descentralizado.

²⁸ Cf. Montuschi, L., (1997).

A partir de esos casos pioneros, y gracias a la estructura facilitada por el decreto 470/ 93 fueron avanzando los casos de convenios y acuerdos negociados para ser aplicados a nivel de empresa. La evolución de los mismos para el período 1991-1999 se muestra en el cuadro y gráfico que siguen. Este tipo de acuerdos que en 1991 constituían el 18,6% en 1991, habían ya alcanzado el 51,5% en 1994, para llegar al 86,3 % en 1998, porcentaje que se mantuvo en el primer semestre de 1999. Las cláusulas incluidas en los acuerdos que han ido adquiriendo importancia creciente, son típicas de este tipo de negociaciones: afectación del tiempo operativo en la jornada, distribución anual de las vacaciones, movilidad o polivalencia funcional y trabajo en equipo, reasignación de funciones y categorías, promoción y vacantes.

Si bien no cabe duda que esta modalidad implica un avance considerable respecto de los anteriores acuerdos de carácter centralizado (por rama o por actividad), en casi todos los casos las negociaciones se han realizado con los sindicatos representativos de la rama o la actividad²⁹ y es en ese aspecto donde aún pueden producirse cambios hacia una ulterior descentralización. Además, la insatisfactoria evolución del empleo y las remuneraciones asalariadas demanda, sin duda, una investigación particularizada.

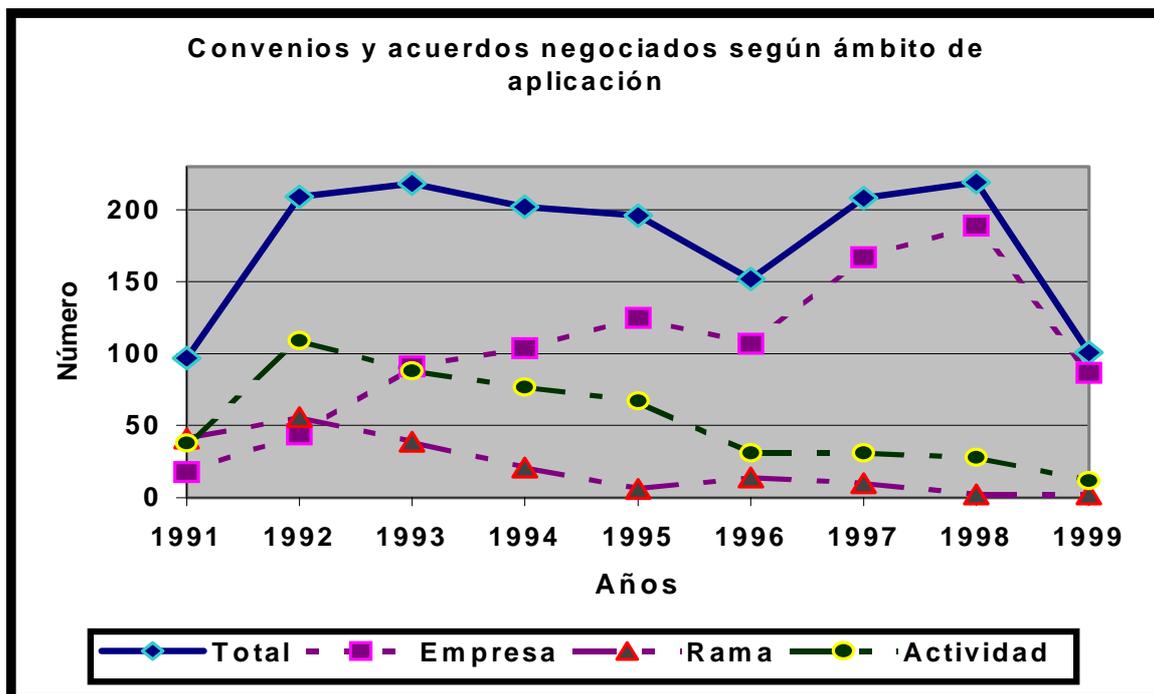
²⁹ Tal como también fue el caso de Australia.

Convenios y acuerdos negociados según ámbito de aplicación

Período	Empresa	Rama	Actividad	Total
1991	18	41	38	97
1992	44	56	109	209
1993	91	39	88	218
1994	104	21	77	202
1995	125	4	67	196
1996	107	14	31	152
1997	167	10	31	208
1998	189	2	28	219
1999 ^{1/}	87	2	12	101

1/ Primer semestre

FUENTE: Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo del MTSS



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AIRC, **National Wage Case**, Octubre 1991.

Aldao-Zapiola, C.M., Hülsberg, H.A. y Jaureguiberry C.E., **Productividad y negociación colectiva**, Buenos Aires, 1994

Australian Centre for Industrial Relations Research and Training (ACIRRT), **Australia at Work: Just Managing?**, Prentice Hall, Sydney, 1999.

Bennett, L., "Swings and shifts in Australian industrial relations: Employer dominance in the 1990s", **New Zealand Journal of Industrial Relations**, Wellington, octubre 1999.

Borland, J., "Earnings Inequality in Australia: Changes, Causes and Consequences" **The Economic Record**, vol. 75, junio 1999.

Briggs, C., (1999), "The transition and decline of the ACTU during the 1990s: From a "governing institution" to a "servicing" organisation", **New Zealand Journal of Industrial Relations**", octubre 1999.

Clegg, H.A., "The Substance of Productivity Agreements", en **Collective Bargaining**, A. Flanders (ed.) Penguin Books, 1969.

Flanders, A., "Restrictive Practices and Productivity Bargaining" en **Collective Bargaining**, A. Flanders (ed.) Penguin Books, 1969.

Flanders, A., **The Fawley Productivity Agreements**, Faber and Faber, Londres, 1964.

Green, R., "Analysis and Measurement of Productivity at the Workplace", **Labour and Industry**, Vol. 5, Nº 1, 1993.

Langfield-Smith, K. Y Madden, D., "Productivity and Performance indicators in enterprise agreements", **Australian Accounting Review**, noviembre 1998.

Montuschi, L., "Sindicatos y negociaciones salariales. El caso argentino", **ECONOMICA**, Año XXXV, Nº 1-2, 1989.

Montuschi. L., "Tendencias recientes en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. Análisis de experiencias con referencia al papel de los sindicatos", **CEMA Documento de Trabajo Nº 116**, mayo 1997.

Montuschi L., "Perspectivas del empleo en los nuevos mercados laborales", **Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Buenos Aires, 1999.

Montuschi, L., "Perspectivas del sindicalismo en las economías globalizadas", **Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Buenos Aires, 2000.

Rimmer, M. y Watts, L., "Enterprise Bargaining: The Truth Revealed at Last", **The Economic and Labour Relations Review**, Vol.5 , Nº 1, 1994.

Tolentino, A., "Workers: Stakeholders in productivity in a changing global economic environment", **Enterprise and Management Development Working Paper EMD/18/E**, International Labor Organization, marzo 1997.

Triplett, J.E. y Bosworth, B.P., "Productivity in the services sector", Brookings Institution, 2000.

Waring, P., "The rise of individualism in Australian industrial relations", **New Zealand Journal of Industrial Relations**, octubre 1999.

Wooden, M., "Industrial relations reform: Do the critics have a case?", **IPA Review**, septiembre 2000.