



# La productividad en la era digital

por María Eloísa González Damián

“Muchos piensan que este tipo de propuestas son una locura, pero también se decía eso de Henry Ford cuando estableció en 1922 la jornada laboral de sus trabajadores en 8 horas durante cinco días a la semana”

La productividad en Uruguay cobró relevancia especial en el año 2010 cuando el gobierno incluyó dentro de las pautas del Poder Ejecutivo de los Consejos de Salarios y por primera vez en la historia, indicadores macro y micro para la fijación de salarios en la negociación por rama de actividad. Esta experiencia fracasó y las razones y desafíos que nos deja planteados serán el tema central de este artículo.

¿Por qué todo el mundo habla de productividad? ¿Por qué si la tecnología mejora, se habla de que la productividad aumenta sustancialmente? ¿Por qué, si los trabajadores son sustituidos por máquinas se dice que la productividad se incrementará de manera exponencial? ¿Por qué es necesario instalar en el debate este tema?

Empecemos por el principio. Hay muy pocos acuerdos de productividad en Uruguay, más allá de que el tema aparece de forma reiterada en el discurso de empresarios, gobierno y cada vez más, de los trabajadores. Esta ausencia tan reiterada sin dudas está mostrando un problema profundo para encarar la promoción de este tema, más allá de que todos los actores estén de acuerdo de su relevancia.

Ahora bien, ¿cuáles son las dificultades que impiden que aún, habiendo un discurso permanente sobre la importancia de trabajar en estos temas permanezca ausente en la práctica laboral?

La era digital ya llegó. Ya no es novedad que el contrato de trabajo medido en horas ha dejado de ser una opción atractiva en el mercado de trabajo actual; el protagonismo lo tienen los contratos flexibles, la remuneración por resultados, la medición de la productividad, de acuerdo a objetivos y todo empuja a nuevos diseños organizacionales, que responden a las nuevas necesidades.

Sin embargo, se plantean varios problemas. El primero es conceptual, en el sentido de que los actores laborales no han llegado a un consenso acerca del concepto de productividad. La productividad suele percibirse por el sector trabajador como “trabajar más”, “realizar más esfuerzo” y dentro de la diversidad de acepciones que cobra el concepto a nivel de empresa se han otorgado incentivos por productividad que en realidad distan mucho de serlo. Se refieren más bien a incentivos por unidad producida, lo cual se denomina en la jerga “sistemas a destajo” o “comisión”, pero que dan lugar a políticas imprecisas.

Muchos convenios colectivos en Uruguay hoy dicen tener cláusulas de productividad, pero en realidad son sistemas que priorizan el volumen en una cantidad de tiempo determinado, y no se refieren al mejoramiento de los procesos, ni a la calidad, ni a la eficiencia interna de la empresa.

¿Qué es entonces un sistema de productividad? Es una forma de implementar reglas, procedimientos, métodos para lograr un incremento de la productividad. El mismo debe establecer claramente objetivos, partes involucradas, alcance (toda la empresa, o algún sector en particular). Habitualmente son aplicados en empresas, pero también se han desarrollado en algunos países estrategias a nivel sectorial e incluso de carácter nacional, en cuyo caso el contenido es más general o menos concreto, pero da impulso para discutir el tema.

Otro de los problemas que se visualiza al querer trabajar en productividad es el nivel en el cual se debe negociar. La experiencia de Uruguay en el año 2010 al instalar el tema a nivel tripartito (Consejos de Salarios) fracasó y las razones más importantes fueron a) porque los sectores son muy heterogéneos b) es muy difícil medir indicadores de productividad sectorial y c) hay aspectos culturales muy arraigados en la negociación que se deberían modificar pues durante décadas se negoció siguiendo otros objetivos.

¿Cuál es el desafío entonces? Sin dudas el primer paso es comprender que es necesario articular la negociación por empresa a la de rama, pues es en esa unidad en la cual se ven las particularidades y se toman decisiones vinculadas a la realidad micro. En definitiva, en un sector pueden existir diversas experiencias vinculadas con la introducción de tecnología, de acuerdo al tamaño, a la localización geográfica (Montevideo- interior del país), etc. y por ende cada empresa del sector alcanzar niveles distintos de productividad.

Es un desafío en doble sentido pues para que funcione los empresarios deben permitir que los trabajadores tengan más información, conozcan a fondo los objetivos e incluso participen de decisiones que antes tomaban solos. Para los trabajadores, tener apertura y capacidad de comprender que este rol activo debe ir acompañado de formación y un cambio asociado a la forma distributiva de ver las negociaciones tradicionales hacia una más colaborativa.

El cambio técnico es fundamental, pero debe ir acompañado de un cambio en las prácticas de gestión humana y relaciones laborales. La negociación colectiva ofrece esa posibilidad y siempre ha constituido una herramienta eficiente para el tratamiento de temas nuevos y su respectiva incorporación en convenios de trabajo, equilibrando las necesidades de los empresarios ante la inevitable transformación tecnológica y las nuevas necesidades de los trabajadores, ante el quiebre del modelo tradicional.

Para que dichos acuerdos se concreten y sean sostenibles, las propuestas deben de ser viables en la práctica y lograr coherencia entre el discurso y su aplicación. Si bien se logra identificar algunos casos exitosos, la realidad muestra que es un tema difícil de abordar si no se trabaja a nivel nacional y se articula posteriormente a niveles inferiores. Para ello, es menester realizar un centro de promoción de la productividad en Uruguay, que permita afinar el concepto, discutir el tema con la seriedad que merece y lograr políticas que acompañen los inevitables cambios del mundo empresarial.

Tenemos que tener la formación sindical que permita allanar el camino, volver a discutir temas como la flexibilidad funcional y que los trabajadores puedan tener la oportunidad de mejorar sus cualificaciones en pos de los nuevos requerimientos como consecuencia de la digitalización. El intercambio y discusión en la interna de las empresas entre todos los actores habilitará a ir derribando las barreras ideológicas y culturales que imposibilitan relaciones de confianza entre los involucrados.

A modo de cierre, consideramos que el incremento de la productividad es siempre deseable en el mundo empresarial y las revoluciones tecnológicas siempre han provocado su discusión. En Uruguay la ley de negociación colectiva (18.566 de 2009) habilita a los actores a negociar en el nivel bipartito mejorando las condiciones adquiridas a nivel de sector de actividad. Creemos que ese es el nivel óptimo para concretar la introducción de estos temas y que junto con políticas activas de formación permitirán comprender que la revolución tecnológica llegó para quedarse y que la organización del trabajo seguirá siendo un desafío ante la irrelevancia de la localización física de los trabajadores, las plataformas digitales y los cambios en los modelos de negocio a nivel global.

*María Eloísa González Damián*

Candidato a Doctor en Administración de Empresas, Universidad Católica de Argentina.

Investigadora y Profesora de la Universidad Católica de Uruguay

[mariago@ucu.edu.uy](mailto:mariago@ucu.edu.uy)