

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

# AGENDA DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES PARA LA PRODUCTIVIDAD

Diego Schleser, Matías Maito, Jorge Trovato  
Diciembre 2020



Este documento es producto del trabajo llevado adelante por un grupo de discusión coordinado por Carlos Tomada, Marta Novick y Alberto Robles, e integrado por miembros de distintos sindicatos y centros de investigación.



La productividad requiere de un abordaje que reconozca los aportes y participación de quienes trabajan para avanzar en un diálogo social efectivo que fortalezca las instituciones laborales

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

# AGENDA DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES PARA LA PRODUCTIVIDAD

Este documento es producto del trabajo llevado adelante por un grupo de discusión coordinado por Carlos Tomada, Marta Novick y Alberto Robles, e integrado por miembros de distintos sindicatos y espacios dedicados al estudio y la gestión del trabajo y las relaciones laborales.

Integraron el grupo de discusión: Agustín Amicone (Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado de la República Argentina -UTICRA-), Gustavo Bellingeri (Sindicato Argentino de Televisión -SAT-), Francisco Cudós (Unión Obrera Metalúrgica -UOM-), Javier Ditto (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor -SMATA-), Sebastián Ferro (Asociación Empleados de Comercio, Rosario), Ramón Garaza (Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarbúricos -SUPeH-), Claudia Lázzaro (Sindicato de Obreros Curtidores de la República Argentina -SOCRA-), Daniel López (SMATA), Claudio Marín (Sindicato de las Telecomunicaciones -FOETRA-), Hugo Melo (UOM), Juan Primosich (Asociación de Docentes e Investigadores de la Universidad Nacional de Tres de Febrero -ADUNTREF-), Carlos Ríos (Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias -SGBATOS-), Jorge Sánchez (SMATA), Débora Spínola (Asociación Bancaria -La Bancaria-), Pedro Wasiejko (Federación de Trabajadores de la Energía, Industria, Servicios y Afines -FeTIA-); Esteban Bogani, Beatriz Cappelletti, Ricardo Gringras, Damián Ledesma, Paula Monteserín, Marina Salzmán, Sofía Scasserra, Marcos Schiavi y David Trajtemberg.

También se recibieron aportes del Centro de Capacitación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo (CETyD-IDAES-UNSAM), del Instituto del Mundo del Trabajo (IMT-UNTREF), del Instituto de Trabajo y Economía (ITE-Fundación Germán Abdala) y de Atenea Centro de Estudios para el Desarrollo Nacional.

# Índice

<b>1.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>LA IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>EXPERIENCIAS PREVIAS</b>	<b>8</b>
4.1.	Alemania: la campaña “Mejor en lugar de más barato” de IG Metall .....	8
4.2.	Argentina, 1955: el Congreso Nacional de la Productividad y el Bienestar Social .....	9
4.3.	Experiencias recientes de participación de las trabajadoras y los trabajadores para mejorar la productividad en nuestro país.....	10
<b>5.</b>	<b>UNA AGENDA DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES PARA LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>12</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>16</b>

## 1

# FUNDAMENTACIÓN

La productividad es un desafío que requiere ser abordado mediante la participación de las trabajadoras y los trabajadores.

Como lo demuestran algunos períodos de nuestra historia y ciertas experiencias de otros países, incrementar la productividad es una vía para avanzar en el desarrollo económico y social. En particular, un proceso de esas características puede impulsar un crecimiento sistemático de la producción, del empleo y de los salarios reales, e inducir una mejora genuina en la distribución del ingreso entre capital y trabajo. Y en la medida en que se cumplan estos requisitos, dichos avances pueden acontecer sin generar tensiones con el sector empleador y sin introducir desequilibrios macroeconómicos debido a que promoverán un crecimiento general de los ingresos de la economía.

A lo largo de nuestra historia fueron frecuentes los intentos de incrementar la productividad a costa del sacrificio de las trabajadoras y los trabajadores. Sus promotores creyeron que las instituciones, los derechos laborales y la existencia misma de los sindicatos son obstáculos que necesitan ser removidos para mejorar la competitividad de la economía. Actuando en consecuencia, impulsaron sus recetas de flexibilización laboral y caída de salarios.

La irrupción del coronavirus fue vista como una nueva oportunidad para insistir con esos programas que, en el mejor de los casos, pudieron haber tenido algún efecto sobre la macroeconomía. Pero las trabajadoras y los trabajadores no solo no se beneficiaron con los frutos, sino que siempre fueron la variable de ajuste. Por eso es necesario desarrollar una agenda alternativa para abordar esos desafíos. Una agenda de las trabajadoras y los trabajadores para la productividad.

Partimos de la convicción de que incrementar la productividad no significa trabajar más, sino trabajar mejor. No se trata de extender la jornada de trabajo, intensificar el ritmo laboral, reducir los salarios, limitar

la actividad de los sindicatos o cualquier otra medida que implique aumentar la discrecionalidad patronal. Por el contrario, entendemos a la productividad como un concepto sistémico, multideterminado, asociado al desarrollo de las calificaciones, a la innovación de procesos y productos, y al cambio tecnológico, entre otros factores. Estamos haciendo referencia a la productividad que resulta de promover la formación profesional y el reconocimiento de los saberes y la experiencia de las trabajadoras y los trabajadores; de su participación en el perfeccionamiento de los procesos productivos y la organización del trabajo; de la adecuación de los convenios colectivos de trabajo (sin recortar los derechos laborales); de la mejora de las condiciones laborales, de salud y seguridad; entre otras dimensiones.

Se trata de avanzar por la vía del fortalecimiento de las instituciones laborales y del ejercicio de un diálogo social efectivo. Es necesario dejar de lado las decisiones unilaterales y las imposiciones arbitrarias.

La discusión sobre la productividad no puede ser la vía para afectar los derechos, las garantías ni los ingresos de las trabajadoras y los trabajadores y de sus organizaciones. Ni en pandemia ni fuera de ella. En consecuencia, se requerirá de salvaguardas muy explícitas y precisas para proteger cada uno de esos elementos en los distintos ámbitos de debate, negociación y definición de políticas y normativas.

Nuestro país precisa iniciar un ciclo de crecimiento económico sostenido, con generación de empleo y aumento del salario real, y ello tiene como condición de posibilidad el incremento sistemático de la productividad. Una estrategia que no contemple esta realidad quedará condenada, en el mejor de los casos, a obtener logros transitorios y fácilmente reversibles.

En las circunstancias actuales, abordar este desafío es una necesidad de primer orden.

A fines de 2019 concluyó una gestión de gobierno que

insistió en las recetas que tanto perjudicaron a las trabajadoras y los trabajadores. Su fracaso fue, también, el de un programa que pretendió desmontar los esquemas de protección del trabajo y debilitar los derechos laborales y a las organizaciones sindicales. Desde principios de 2020, la pandemia agudizó la vulnerabilidad económica y social de Argentina. Y también fue ocasión para una nueva irrupción de este tipo de propuestas de flexibilización, no solo en nuestro país.

En ese marco, es imperioso ratificar que no es necesario ni tampoco eficaz precarizar las condiciones laborales para elevar la eficiencia en la dinámica productiva ni mejorar la competitividad. Y que el trabajo es y debe con-

tinuar siendo el gran organizador social. Porque tal como se expresó en el documento *Agenda urgente para una sociedad de trabajo*: “Los esfuerzos de la política pública deben estar centrados en la recuperación de un horizonte de futuro que constituya nuevamente al trabajo como un verdadero canal de integración social y de realización de expectativas, garantizando un nivel socialmente aceptable de derechos y garantías”<sup>1</sup>.

La salida de la crisis precisa de consensos, estrategias novedosas, diálogo y participación. Es tiempo de que las trabajadoras y los trabajadores sean protagonistas de las discusiones sobre los grandes temas que hacen al desarrollo económico y social de la nación.

---

1 Bisaro, E., B. Cappelletti, J. Castaño, L. Castillo Marín, S. Etchemendy, M. Fernández Massi, M. González, D. Ledesma, A. Lieutier, M. Maito, H. Palomino, M. Ruiz Malec, M. Salzmann, D. Schleser, N. Segal, M. Sladogna, C. Todesca Bocco, C. Tomada y D. Trajtemberg (2019). “Agenda urgente para una sociedad de trabajo”, FES Argentina. Disponible en <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/15628.pdf>

## 2

## LA IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

La productividad es una de las dimensiones más relevantes que contribuyen al desarrollo económico y social de las naciones. Esto es así porque cuanto más elevada sea, mayor el producto elaborado con una cantidad determinada de factores de producción. Y cuanto mayor es el volumen de producto, más abundante y diversa será la oferta de bienes y servicios para ser consumidos y exportados (pues su incremento fortalece la competitividad de la economía).

La productividad debe entenderse como un concepto sistémico y multidimensional en el que se incluye la tecnología utilizada, la calidad de los productos o servicios, la organización del trabajo, las normas y regulaciones existentes en materia laboral, tributaria y de comercio exterior, las políticas crediticias, entre otros elementos. Debe también considerarse la relación con el entorno socioterritorial en el que se insertan las empresas, así como las relaciones con las firmas proveedoras y clientes.

En definitiva, este enfoque propone ampliar las variables técnicas que históricamente incidieron en la definición de la productividad, para incluir dimensiones organizacionales y socioculturales que se expresan en el proceso productivo y en la competitividad de las empresas y de la economía. Pero no atañe solo a la relación entre firmas locales: en el ámbito de las multinacionales, la competencia se desarrolla entre las filiales de los distintos países en torno a lograr la localización de la producción de un determinado bien o servicio.

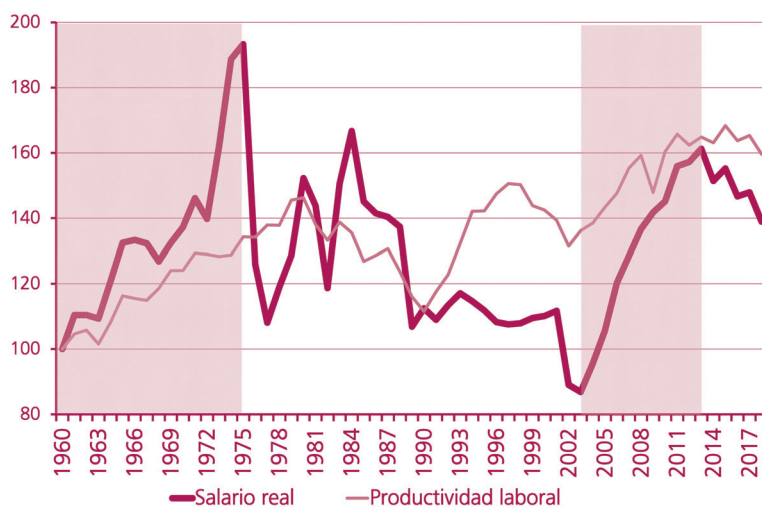
Ahora bien, bajo ciertas condiciones, el incremento sostenido de la productividad –con plena vigencia de las instituciones laborales– promueve el crecimiento simultáneo de las remuneraciones, del empleo de calidad y de la participación de las asalariadas y los asalariados en el producto. Este resultado puede lograrse sin tensiones disruptivas con el sector empresario y sin desequilibrios macroeconómicos (como aceleración de la inflación o crisis en el balance de pagos).

Para explicar este proceso de manera sencilla podemos decir que el aumento de la productividad tiene su correlato, a través de distintos canales, en el crecimiento de los ingresos de las empresas; y estos recursos adicionales –distribuidos adecuadamente entre los factores que intervienen en la producción– permiten incrementar los salarios sin condicionar las ganancias empresarias. De esta manera, es posible configurar un escenario que admita, en forma conjunta, niveles salariales y de rentabilidad crecientes, dos principios fundamentales que debe contemplar un modelo económico inclusivo para incentivar la inversión productiva y la expansión del nivel de actividad.

En este sentido, es posible demostrar que, en la Argentina de los últimos sesenta años, el crecimiento de la productividad fue una de las condiciones necesarias (aunque no suficiente) para incrementar el salario real y la participación de las trabajadoras y los trabajadores en el producto<sup>2</sup> (Ver Gráficos 1 y 2).

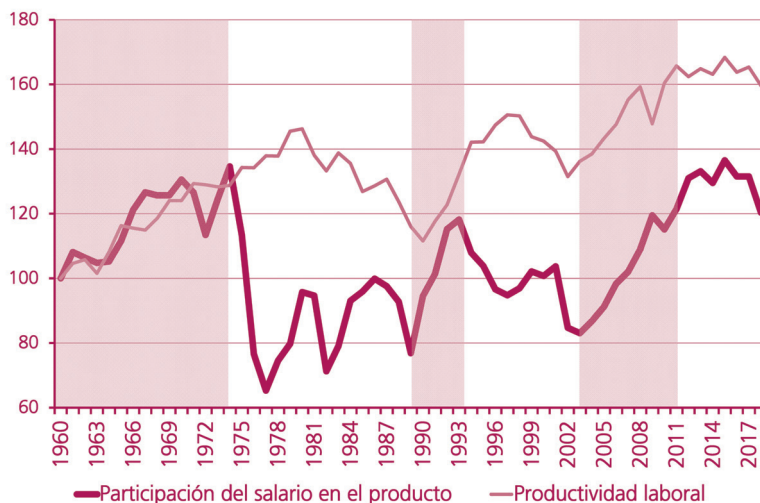
2 Cabe mencionar que este proceso, cuando se desarrolló, no afectó negativamente al empleo asalariado.

Gráfico 1  
Evolución del salario real  
y de la productividad laboral.  
Total país.  
Período 1960-2018.  
Índice base 100 = 1960



Fuente: CETyD (IDAES-UNSAM)  
en base a CEPAL e INDEC.

Gráfico 2  
Evolución de la participación  
de las asalariadas y los asalariados  
en el producto  
y de la productividad laboral.  
Total país.  
Período 1960-2018.  
Índice base 100 = 1960



Fuente: CETyD (IDAES-UNSAM)  
en base a CEPAL e INDEC.

En efecto, desde 1960 hasta 2018 se advierten dos períodos (1960-1974/75 y 2004-2013) en los que el salario y su participación aumentaron tendencialmente. En ambos, la productividad también se incrementó durante varios años consecutivos. Es decir, el salario real y la participación de las trabajadoras y los trabajadores en el producto crecieron sostenidamente cuando la productividad laboral también se incrementó<sup>3</sup>.

Sin embargo, se identifica una etapa –a inicios de la década del noventa (1991-1997)– en la que la productividad creció, pero no así el salario real<sup>4</sup>. Este escenario

refleja que, si bien las ganancias de productividad constituyen una oportunidad para que las trabajadoras y los trabajadores mejoren sus condiciones, no son una garantía para que ello ocurra. En efecto, si la negociación colectiva y las organizaciones sindicales están debilitadas (como de hecho lo estuvieron a lo largo de esos años), los beneficios de esos procesos quedarán únicamente en manos del sector empresario.

De tal modo, puede afirmarse que, en la historia reciente del país, el aumento de la productividad no siempre estuvo asociado a una mejora en la distribución o en los salarios. Pero en los dos períodos en los que las remuneraciones se incrementaron sistemáticamente, ello sucedió en un marco de productividad creciente y activa intervención de las instituciones laborales.

3 En rigor, la participación de las trabajadoras y los trabajadores en el producto aumentará siempre y cuando el salario real crezca porcentualmente por sobre el incremento de la productividad laboral.

4 Aunque la participación de los ingresos en el producto se incrementó, durante un lapso más corto que el mencionado.

### 3

## MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES

Entre los factores que explican la evolución de la productividad, hay varios que pueden ser impulsados a través del diálogo social entre el capital y el trabajo, tales como la organización del trabajo, la gestión de los procesos productivos o la formación profesional. En particular, estos elementos fueron relevantes en el crecimiento de la productividad laboral que tuvo lugar en un conjunto de países desarrollados desde inicios de la década del noventa.

Este diagnóstico se verifica a partir de la información elaborada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que permite desagregar el crecimiento de la productividad laboral en tres factores explicativos:

- Incorporación de capital TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones), o sea, dispositivos, herramientas y programas utilizados para el

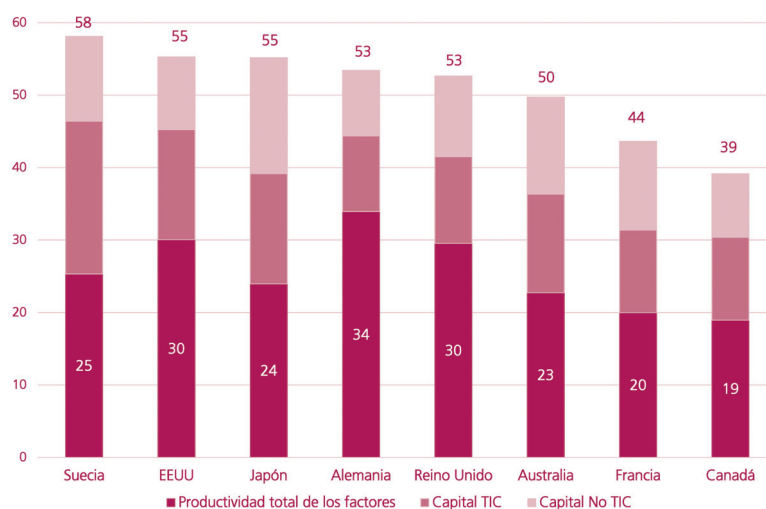
almacenamiento, procesamiento y difusión de datos, imágenes y sonidos.

- Incorporación de capital no TIC: incluye al resto de los bienes de capital que no son contemplados en la categoría anterior.
- Incidencia de la productividad total de los factores: engloba a todos los determinantes que impulsan la productividad excepto la acumulación de capital (TIC o no TIC). Esta es la categoría que involucra a la mejora de los procesos productivos y de la organización del trabajo, a la formación profesional de las trabajadoras y los trabajadores y a parte de la innovación tecnológica no incluida en los dos factores anteriores.

En el Gráfico 3 se advierte que, desde 1990 hasta 2017, en ocho países desarrollados miembros de la OCDE la productividad laboral creció entre un máximo de 58%

Gráfico 3  
Variación de la productividad laboral de países seleccionados de la OCDE, según factor explicativo. Período 1990-2018. En porcentaje.

Fuente: CETyD (IDAES-UNSAM), en base a OCDE.





(Suecia) y un mínimo de 39% (Canadá). En todos ellos, la productividad total de los factores fue un determinante relevante del crecimiento de la productividad. Mientras que en Australia, Francia y Canadá este factor explicó cerca de la mitad de la expansión; en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania representó más de la mitad.

De este modo, la información revela que un conjunto de dimensiones del diálogo social entre el trabajo y el capital resultan claves para impulsar la productividad laboral.

En simultáneo, la evidencia empírica disponible en la Argentina a nivel de empresas permite inferir que, efectivamente, la participación de las trabajadoras y los trabajadores en la mejora de los procesos y los productos puede colaborar en el desarrollo de nuevos diseños y productos, o de una mejor organización del trabajo. Y que esto da lugar a incrementos significativos en la productividad laboral y en los salarios.

Tal conclusión surge de un análisis estadístico<sup>5</sup> realizado a partir de la información proporcionada por una encuesta oficial (ENDEI 2012<sup>6</sup>) que caracteriza la situación de las empresas industriales radicadas en el país. Los resultados muestran que el estrato de firmas que asigna un rol relevante a las trabajadoras y los trabajadores en las cuestiones relativas a la producción (independientemente de su sector de actividad o tamaño) cuenta con una productividad laboral 14% mayor y salarios 7% más elevados en relación con el estrato de empresas que no le adjudica relevancia alguna a ese tipo de prácticas.

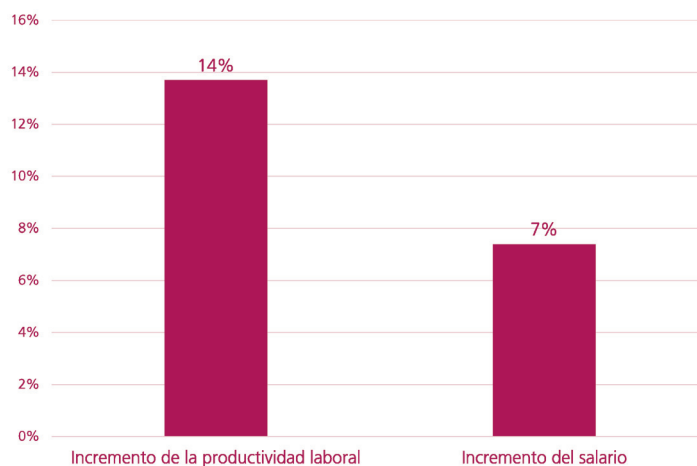
Considerando estos resultados, el hecho de que las empresas que han logrado incrementar la productividad laboral debido al involucramiento y participación de las trabajadoras y los trabajadores en los procesos productivos representen solo algo más de una cuarta parte (27%) del total de las firmas industriales evidencia el déficit en esta materia y los desafíos que se encuentran pendientes.

Gráfico 4

**Incremento de la productividad laboral y del salario en el conjunto de empresas industriales que participan a las trabajadoras y los trabajadores en los procesos de producción, en relación con el estrato de empresas que no le adjudica relevancia a ese tipo de prácticas.**

**En porcentaje**

(coeficiente de la regresión lineal)



Fuente: CETyD (IDAES-UNSAM), en base a OCDE.

- 5 Se realizó una regresión lineal de clúster, donde se identificaron tres clústeres de empresas industriales, según el grado de inclusión de trabajadores en los procesos productivos:
  - Con baja inclusión: el estrato de firmas que solo capacitan (cursos obligatorios de las aseguradoras de riesgos del trabajo (ART)).
  - Con media inclusión: el estrato de empresas que capacitan y que fomentan reuniones de trabajo.
  - Con alta inclusión: el grupo de firmas que estimulan a los empleados a través de procesos de mejora continua, fomentan reuniones de trabajo, las empleadas y los empleados se pueden contactar con personas expertas y capacitan.
- 6 Realizada en forma conjunta por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) relevó una muestra estadísticamente representativa de 3.691 empresas del universo de la industria manufacturera con 10 o más ocupados, radicadas en el territorio nacional.

## 4

## EXPERIENCIAS PREVIAS

Incrementar la productividad a partir de la participación de las trabajadoras y los trabajadores es una estrategia poco frecuente, pero no sería la primera vez que se ponga en práctica.

En nuestro país hubo algunas experiencias interesantes en empresas públicas décadas atrás y otras más recientes en el sector privado. Por oposición, cuando de manera unilateral se buscó condicionar los aumentos salariales a la evolución de la productividad durante los años 90 (a través del decreto 1334/1991), los resultados fueron más bien escasos.

A nivel internacional también es posible identificar casos relevantes. En Alemania, Perú o Yugoslavia, entre otros países, se promovieron acciones de esta naturaleza que merecen ser observadas nuevamente.

Por eso, para avanzar en este tipo de iniciativas es necesario reconocer los debates que problematizaron estas propuestas y aprender tanto de las fortalezas como de las debilidades de las experiencias particulares. Con ese objetivo, a continuación reseñaremos una campaña desarrollada por el sindicato de trabajadores metalúrgicos alemán IG Metall que guarda similitudes con el planteo que estamos describiendo; luego, la experiencia del Congreso Nacional de la Productividad desarrollado en nuestro país durante 1955, bajo la presidencia de Juan Domingo Perón, que demuestra la presencia del tema entre las preocupaciones de aquella época; y, por último, algunas experiencias recientes también en nuestro país, que constituyen referencias valiosas para reflexionar sobre el tema.

#### 4.1. ALEMANIA: LA CAMPAÑA “MEJOR EN LUGAR DE MÁS BARATO” DE IG METALL<sup>7</sup>

A comienzos de los 2000, el sindicalismo alemán no estaba exento de la crisis que atravesaban las organizacio-

nes de trabajadores en otros países del mundo. Esta situación se manifestaba en la caída de la afiliación y de la cobertura de la negociación colectiva, así como en las concesiones que debieron realizar los gremios sobre remuneraciones y jornada de trabajo debido a las presiones de las empresas por externalizar distintos segmentos de la producción. En particular, IG Metall había obtenido resultados decepcionantes en la negociación colectiva del año 2003, las empresas del sector emprendían una fuerte campaña sobre la opinión pública destinada a promocionar la reducción de los costos laborales y distintas firmas decidían excluirse de la aplicación de algunas cláusulas acordadas en la negociación colectiva.

En ese marco, a partir del año 2004 en la región de Renania del Norte-Westfalia, el sindicato de los trabajadores metalúrgicos llevó a cabo una campaña particularmente creativa para afrontar la crisis. La iniciativa se encuadró bajo la consigna “Mejor en lugar de más barato”<sup>8</sup> y apuntaba a que las trabajadoras y los trabajadores se involucraran a través de los comités de empresa<sup>9</sup> en las discusiones sobre las estrategias productivas y comerciales de las firmas, aportando pro-

8 “Besser statt billiger” en el idioma original. Fue traducida al inglés como “Better not cheaper”.

9 El sistema alemán de relaciones laborales se desarrolla en dos niveles. Mientras que sindicatos y asociaciones de empleadores negocian convenios colectivos a nivel regional, sectorial o de empresa; los comités de empresa negocian la aplicación de las normas en cada establecimiento. Los comités de empresa representan a todos los empleados de una unidad productiva. El 43% de los trabajadores alemanes se desempeña en firmas con comités de empresa, pero la presencia de estos órganos es más importante en empresas medianas y grandes; en porcentaje: 9% de las empresas del sector privado tienen comités de empresa, desagregado en el 5% de las firmas que emplean entre 5 y 50 trabajadores; el 55% de las de 51 a 500; y el 82% de las de más de 500. Los comités de empresa tienen derecho de información, consulta, objeción de algunas decisiones de las empresas y codeterminación, ya que pueden presentar propuestas sobre organización del trabajo, jornada laboral y otros temas, que el empleador debe contemplar (L. Pries, “Workers’ Participation at Plant Level in Germany: Combining Industrial Democracy and Economic Innovation?”, en S. Berger, L. Pries y M. Wannöfel [eds.], *The Palgrave Handbook of Workers’ Participation at Plant Level*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2019).

7 Basado en el artículo de Thomas Haipeter, “Union Renewal and Business Strategies: Strategic Codetermination of Works Councils and the Campaign «Better Not Cheaper» of the German Metalworkers’ Union”, *International Business Research*, 6(3), 2013, pp. 40.

puestas que aumentaran la competitividad y, a la par, protegieran el empleo y los derechos laborales. El objetivo central era evitar las clásicas decisiones de reducción de costos y, para eso, se buscaba poner en consideración alternativas que apuntaran a fortalecer la innovación y la calidad de los productos a partir de las competencias de los propios trabajadores.

Avanzar en esta línea implicaba poner en cuestión las estrategias definidas por las propias empresas, no solo en función de los potenciales efectos negativos sobre el empleo o las condiciones laborales sino, fundamentalmente, de los resultados económicos previstos. Para eso se conformaron equipos integrados por trabajadores y, en muchos casos, consultores externos; se organizaron talleres para los comités de empresa sobre distintos temas de relevancia; se elaboraron informes sobre la situación sectorial o de una empresa; se conformaron redes de cooperación entre los distintos comités de empresa; se identificaron “buenas prácticas” basadas en la perspectiva “Mejor en lugar de más barato”, que fueron difundidas a través de los talleres; y se contó con el apoyo del gobierno federal y de gobiernos regionales en el financiamiento de distintos proyectos.

Algunas empresas, principalmente las grandes, ya habían desarrollado estrategias de esta naturaleza con anterioridad. Las automotrices, por ejemplo, eran una referencia en este sentido. Pero la iniciativa “Mejor en lugar de más barato” posibilitó que aquellas firmas que, en principio, no contaban con los recursos materiales y simbólicos de las fabricantes de autos pudieran valerse de los elementos puestos a disposición en la campaña y, de este modo, lograran extender esas prácticas de “co-determinación” a sus propios ámbitos.

A partir de esta iniciativa, las trabajadoras y los trabajadores de numerosas empresas pudieron avanzar en estrategias de mejora de la competitividad sin afectar el empleo ni sus derechos o, incluso, logrando revertir decisiones de las empresas que les resultaban perjudiciales. En el caso de una empresa de electrodomésticos, la gerencia y el comité de empresa habían acordado la externalización de un segmento de la actividad. Sin embargo, el comité puso en cuestión la decisión; logró conformar un equipo de trabajo con representantes de la empresa para evaluar los potenciales efectos económicos de otras alternativas, el equipo concluyó que resultaba conveniente mantener ese segmento dentro de la esfera de la firma, y la decisión inicial fue revertida. En otro caso, una empresa

de motores de autos pretendía excluirse de la aplicación del convenio colectivo para extender la jornada de trabajo sin aumentar la remuneración. Tras el rechazo del comité de empresa se conformó un grupo de análisis (entre la empresa y miembros del comité) que evitó esa decisión y, en su lugar, se adoptó un plan de mejora de la competitividad a través de inversiones para modernizar la producción.

Los buenos resultados de la campaña originada en Renania del Norte-Westfalia impulsaron al sindicato a extenderla a nivel nacional durante los años siguientes.

#### 4.2. ARGENTINA, 1955: EL CONGRESO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL

En la Argentina, las discusiones sobre los niveles de producción tuvieron lugar a lo largo de toda la década del primer y segundo gobierno peronista (1946-1955). No se dieron únicamente en momentos de crisis, al final del período. Por el contrario, fueron temas presentes en el discurso oficial, empresarial y sindical desde el mismo inicio del mandato de Juan Domingo Perón, en pleno auge económico.

Ya el 14 de agosto de 1946, dos meses luego de asumir, Perón anunció la batalla de la producción desde la sede de la Secretaría de Industria y Comercio. Por entonces, la discusión estaba fuertemente atravesada por el alza de los precios (el 13 de junio Perón había anunciado el inicio de la campaña de sesenta días para abaratar los artículos de primera necesidad). Posteriormente, en el mensaje que dio al cumplirse cuatro meses de su gobierno, afirmó: “para lograr la victoria debemos permanecer unidos, con la mirada puesta en el esplendoroso porvenir económico de la Patria, y mantenernos fieles a la consigna del momento: ¡producir, producir, producir!”<sup>10</sup>.

No era ajena a los sindicatos la cuestión. A finales de julio de 1947, la Asociación Obrera Textil presentó un proyecto de ley de producción. Establecía la creación de un consejo integrado por ocho miembros: un representante del Consejo Económico Nacional, un representante del Banco Industrial, un representante de la Secretaría de Industria y Comercio, un representante de Secretaría de Trabajo y Previsión, dos representantes patronales y dos obreros. Se proyectaba formar un fondo de reserva para cubrir las pérdidas que podría ocasionar la colocación en mercados del exterior del excedente de los productos elaborados a bajo costo. Se buscaba garantizar el

10 Diario El Laborista, 6/10/1946.

trabajo para evitar la desocupación, aumentar la producción para abaratar costos y conseguir que, entre la oferta y la demanda, no entrara en juego la mano de obra. El 30 de julio se realizó una concentración de trabajadoras y trabajadores textiles en la plaza del Congreso, cuyo objetivo fue apoyar la presentación del anteproyecto de la ley<sup>11</sup>.

La crisis económica de comienzos de la década de 1950 le dio a la discusión productivista una centralidad mayor. El ejemplo paradigmático fue el Congreso Nacional de la Productividad y el Bienestar Social (CNPyBS) de marzo de 1955. Este fue el último y más importante evento de una secuencia que incluyó el Primer Congreso General de la Industria (18 al 25 de mayo de 1953) y el Primer Congreso de Organización y Relaciones de Trabajo (agosto de 1954). La actividad fue organizada en conjunto por la Confederación General del Trabajo (CGT) y la Confederación General Económica (CGE). El núcleo de la discusión se centró en el intento empresario de alcanzar una definición adecuada de los objetivos de la producción y del rendimiento de la fuerza de trabajo. Pese al apoyo oficial, el CNPyBS no tuvo éxitos sustanciales. Concluyó con la firma de un Acuerdo Nacional de Productividad que suponía la ulterior rúbrica de documentos particulares. Sin embargo, en los seis meses transcurridos entre el cierre del evento y el derrocamiento de Perón, no se efectivizó ni un solo acuerdo de productividad.

En términos generales, el movimiento sindical se mantuvo firme en la defensa de las prerrogativas ganadas en los lugares de trabajo y en la necesidad de que el sector empresario ajustara sus ganancias e invirtiera más para conseguir mayores niveles de producción. Ambas cuestiones se vinculaban directamente con un factor general: la defensa del bienestar social, tanto para el trabajador-productor como para el trabajador-consumidor.

### 4.3. EXPERIENCIAS RECIENTES DE PARTICIPACIÓN DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN NUESTRO PAÍS

Durante los últimos años se desarrollaron algunas experiencias en nuestro país que apuntaron a mejorar la productividad a partir de la participación de las trabajadoras y los trabajadores.

En la ciudad de Mar del Plata, el Sindicato de Empleados de Comercio y distintas empresas del sector establecieron un compromiso entre los años 2003 y 2010 para compartir información clave sobre ciertos aspectos que hacen a las operaciones comerciales de los supermerca-

dos. Se arribó a ese acuerdo a partir de la constatación de que el personal sabe cosas que la gerencia no sabe respecto a las formas de trabajar y de invertir (por ejemplo, por qué se rompe o deteriora un porcentaje de la mercadería durante su traslado y cómo se puede hacer para evitar esas contingencias). Frente a esa realidad, se verificó que dicha información es relevante para la productividad, pero como es desconocida por la gerencia, no hay ningún incentivo para que el personal sugiera mejoras o innovaciones. Para poder utilizar ese recurso, desaprovechado hasta ese momento, se alcanzaron acuerdos entre el sindicato y las empresas para conformar comités bipartitos, con el objetivo de promover un intercambio de información que tendiera a mejorar la productividad a cambio de incrementos salariales.

Otra experiencia relevante se dio en el sector automotriz. En el año 2005 se inició un proceso de incorporación de personal a la empresa Volkswagen (en Pacheco, provincia de Buenos Aires) en la que intervinieron el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) —a nivel central y el cuerpo de delegados—, el área de recursos humanos de la empresa y el Ministerio de Trabajo de la Nación. Este trabajo conjunto implicó la intermediación laboral por parte del Ministerio, la selección de personal por parte de la empresa (con revisión del sindicato) y el diseño de un esquema de formación *on job* y certificación de competencias coordinado por la empresa y SMATA. Como producto de esta experiencia disminuyeron las paradas de máquina debido a incidentes que fueron evitados. Esto obedeció a la aplicación de los conocimientos y capacidades desarrolladas en la práctica inicial, y a la evaluación y certificación posterior. Este círculo virtuoso, además, redundó en una disminución de la prima del seguro y, con ello, en la disminución de costos. Finalmente terminó estableciéndose un centro de formación a cargo del sindicato en la propia empresa, en el que la oferta formativa se adecúa a las necesidades y demandas específicas de la producción, y se garantiza la igualdad de acceso para quienes trabajan.

En la industria del neumático, durante la primera década del 2000, el sindicato apuntó a promover la incorporación de mujeres al trabajo, en una iniciativa que, como todas aquellas destinadas a evitar cualquier tipo de discriminación, tendería a incentivar la productividad. Entonces prácticamente no trabajaban mujeres en el sector. En ese marco, el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA) decidió avanzar en el diseño de estrategias para abordar esta situación, con el apoyo de la Secretaría de Género de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). Como consecuencia, se mantuvieron reuniones con delegados de fábrica y con las empresas para discutir y sensibilizar sobre el

11 Diario La Época, 31/7/1947.

tema, y se convocó al Ministerio de Trabajo de la Nación a participar de este desafío. El primer fruto de este proceso fue la inclusión, en el convenio colectivo suscripto en 2007 por SUTNA y las empresas Fate, Pirelli y Bridgestone (486/2007), de una cláusula general de igualdad de oportunidades que prohibía la discriminación fundada en "razones políticas, gremiales, de sexo, orientación o preferencia sexual, género, estado civil", entre otros motivos. Y el resultado más relevante de esta experiencia fue la inclusión, en el convenio firmado en 2011 por las mismas partes (636/2011), de una cláusula que comprometía explícitamente a que las empresas avanzaran en la contratación de mujeres. El art. 43 bis del convenio planteaba: "El derecho a trabajar es un derecho incuestionable de hombres y mujeres. Por ello, las empresas se comprometen a adoptar medidas de acción positiva, durante la vigencia del presente Convenio Colectivo, que posibiliten la participación efectiva de las mujeres en la industria del neumático".

Por otro lado, distintos convenios colectivos determinaron la creación de comisiones integradas por representantes de trabajadores y de la empresa, destinadas a intervenir en distintos aspectos del proceso productivo, de la organización del trabajo y de las relaciones laborales. Por caso, el convenio suscripto entre SMATA y Toyota (730/2005) determinó la creación de la Comisión

de Seguimiento del Convenio, Interpretación y Autorregulación, que tiene entre sus atribuciones "la implementación de los programas de producción, de nuevos métodos de trabajo, que tiendan a incrementar la eficiencia, como así también la incorporación de nuevas tecnologías"; además del Comité para la Salud, Seguridad e Higiene Industrial y Prevención de Accidentes. En una línea similar, la Comisión Permanente de Interpretación establecida en el acuerdo entre el Sindicato de Televisión (SAT-SAID) y Multicanal (96/1999) tiene como objetivo analizar tanto su implementación como la del convenio colectivo sectorial (223/1975) y resolver las controversias que pudieran suscitarse.

Por último, un tema también abordado en la negociación colectiva es la distribución de los beneficios por aumentos de productividad. En el convenio entre SMATA y la empresa Toyota (449/2001) se fijó un sistema de pagos por productividad y calidad, con el objetivo de "reconocer los mayores esfuerzos de cada célula o sector, así como también el logro de los objetivos de productividad y calidad establecidos por la Empresa". Según dicho esquema, durante la última semana de cada mes la empresa debe comunicar a los trabajadores el objetivo de producción y de calidad a alcanzar. Y en función de los resultados efectivamente logrados, reciben un adicional mensual a sus ingresos.

## 5

## UNA AGENDA DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES PARA LA PRODUCTIVIDAD

La propuesta de diálogo y acción conjunta entre trabajadores y empresarios que aquí describimos requiere de un modelo de país centrado en el empleo y la producción, que permita volver a encarar un proceso de desarrollo mientras se abordan los desafíos urgentes de la coyuntura. En ese contexto, será de vital importancia que el Estado nacional adopte políticas orientadas a la mejora de los procesos productivos y de la organización del trabajo, en el marco del actual contexto de cambio tecnológico.

El empleo y el trabajo de calidad deben ser los vectores que guíen estos procesos. Por eso, para asegurar que no se repliquen las experiencias que pretendieron incrementar la productividad a costa del sacrificio de las trabajadoras y los trabajadores, es fundamental que se establezca un compromiso previo entre empresarios, trabajadores y Estado. Se trata de tomar los recaudos necesarios y de fijar salvaguardas muy explícitas para que el debate en torno de la productividad no termine restringiendo los derechos, las garantías y los ingresos de trabajadores y organizaciones sindicales.

Un requisito ineludible para que el involucramiento de las trabajadoras y los trabajadores en estas discusiones sea eficaz es garantizar mecanismos adecuados para el acceso a la información de las empresas. Sin esa posibilidad, el diálogo y la negociación no podrán darse de manera franca ni en igualdad de condiciones. Dicha información permitirá la disponibilidad de los insumos necesarios para diseñar las estrategias adecuadas y, también, para discutir la distribución de los beneficios que se alcancen a partir de estos procesos. Claro que, en simultáneo, también será necesario definir indicadores medibles para evaluar los avances de la productividad en las distintas empresas y sectores de actividad.

Paralelamente, las trabajadoras y los trabajadores junto a las organizaciones sindicales deberán prepararse técnicamente para la activación de estas dinámicas. La participación en la organización de la producción requiere de saberes específicos que, además, no se encuentran ampliamente difundidos.

Por otro lado, será importante que estas estrategias puedan introducirse en el ámbito de la economía popular y el cooperativismo, y también enriquecerse a partir de los saberes de esas experiencias. Tal como se precisó en el citado documento "Agenda urgente para una sociedad de trabajo", uno de los desafíos del sector es "desarrollar un esquema de valorización del trabajo"<sup>12</sup>.

En definitiva, es posible incrementar la productividad a partir de la participación de las trabajadoras y los trabajadores, mediante el diálogo social y con el sostén de las instituciones laborales. Enumeramos a continuación un conjunto de acciones que podrían impulsar esa estrategia.

### I. PROMOVER MECANISMOS DE RECONOCIMIENTO DE LOS SABERES Y LAS EXPERIENCIAS DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES, A FIN DE MEJORAR LOS PRODUCTOS Y LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

A partir de la experiencia diaria en el desempeño en sus puestos de trabajo, las trabajadoras y los trabajadores recogen información y generan conocimiento relevante sobre las múltiples dimensiones que hacen a la producción, comercialización y gestión de los productos y servicios que se elaboran.

Esta información, adecuadamente compartida y recuperada por las empresas, es fundamental para optimizar tanto los procesos productivos y la organización del trabajo, como los productos y servicios brindados. En la actualidad, no debería haber dudas respecto a que los procesos de innovación tienen mayor probabilidad de desarrollarse en aquellos ámbitos laborales que promueven el intercambio permanente de información, análisis e ideas entre los actores que participan directamente en el proceso productivo.

12 Cit. en nota 1.

Por lo tanto, una acción destacada para impulsar la productividad se basa en la recuperación y aprovechamiento de los saberes de las trabajadoras y los trabajadores, con el objetivo de conseguir mejoras sistemáticas en procesos y productos.

## II. PROMOVER LA FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA SOBRE LA BASE DE ESQUEMAS DEFINIDOS CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES.

La formación profesional constituye un canal fundamental para incrementar las habilidades y las competencias laborales. A su vez, las calificaciones de las trabajadoras y los trabajadores son uno de los factores que determinan la productividad de las empresas, de los sectores de actividad y de la economía en general. Por eso, la capacitación laboral es una herramienta fundamental para mejorar la productividad.

Si bien existen diversas iniciativas exitosas de formación profesional implementadas por empresas, organizaciones sindicales y el sector público, una elevada proporción de trabajadores no encuentra posibilidades de formarse y aumentar sus calificaciones. Esto tiene repercusiones negativas tanto en el clima laboral general y en el desarrollo personal de quienes trabajan, como en la productividad.

Las firmas modifican sus procesos productivos, administrativos, comerciales, de investigación y desarrollo; incorporan diferentes tecnologías o herramientas; cambian las materias primas, los materiales, las reglamentaciones de diverso tipo. A medida que eso sucede, quienes trabajan requieren adaptar o mejorar sus competencias para que su formación permita un adecuado desempeño.

En este marco, resulta imprescindible incorporar la formación profesional continua de las trabajadoras y los trabajadores como una instancia del modo en que se organiza el trabajo y se desarrolla la dinámica del proceso productivo. Concretamente, los empleadores y las organizaciones sindicales deben instalar la formación como uno de los componentes permanentes de la actividad laboral. Este sistema debe estar en estrecha vinculación con la matriz productiva, con las nuevas formas de organización del trabajo y con los nuevos desafíos en torno a las perspectivas juveniles, de género y de otros grupos excluidos, tendiendo a eliminar sesgos en la incorporación de nuevos conocimientos. Y para delinear los contenidos de los esquemas formativos, es importante que se otorgue participación a todos los involucrados (las trabajadoras y los trabajadores, las organizaciones sindicales y las empresas).

## III. DEFINIR ESQUEMAS DE DISTRIBUCIÓN COLECTIVA DE LOS BENEFICIOS (SALARIALES Y DE OTRO TIPO) POR AUMENTOS DE PRODUCTIVIDAD.

Para que una estrategia de crecimiento de la productividad sea sostenible en el tiempo debe incluir un mecanismo explícito de retribución a las trabajadoras y los trabajadores de las ganancias obtenidas por el aumento de producción. Esto no quiere decir que los aumentos salariales deban subordinarse a la evolución de la productividad, sobre todo teniendo en cuenta la sistemática degradación que atravesaron los salarios durante la anterior gestión de gobierno. Porque es importante distinguir de manera muy clara la adecuación anual de los salarios de convenio de las retribuciones vinculadas con la productividad. Estas últimas, en particular, son a las que aquí nos referimos y se originan en la necesidad de que los beneficios que se obtengan a partir de mejoras en los procesos productivos sean efectivamente distribuidos.

Existen múltiples métodos para realizar esa distribución. Dada la elevada heterogeneidad de las formas de producción, es aconsejable que las paritarias sectoriales definan sus propios métodos de retribución teniendo en cuenta las realidades de cada rama de actividad.

No obstante, todo sistema debería contener los siguientes elementos:

- Una definición objetiva de productividad laboral y la metodología de su medición.
- Una formulación explícita respecto del tipo y el monto de la retribución que genera un eventual aumento de la productividad. La retribución podría depurar una mejora salarial o de otras condiciones laborales.
- La prioridad de los mecanismos de retribución colectivos (a todos los trabajadores y las trabajadoras de una empresa o sector) por sobre los individuales.
- La evaluación permanente del mecanismo de retribución por parte de los empleadores y las organizaciones sindicales.

**IV. ESTABLECER CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD COMPATIBLES CON EL FOMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, ASÍ COMO INCENTIVAR UN CLIMA LABORAL ADECUADO PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL. IMPULSAR A TAL FIN LA CONSTITUCIÓN DE COMITÉS PARITARIOS DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL A NIVEL SECTORIAL Y DE EMPRESA.**

No es posible encarar una agenda de crecimiento de la productividad si no se reúnen las condiciones de trabajo, salud y seguridad necesarias para desarrollar la actividad laboral en forma plena y satisfactoria. Esa necesidad se torna aún más acuciante en un contexto de pandemia.

El objetivo es minimizar los riesgos potenciales de sufrir accidentes, enfermedades y, en el actual escenario, de contagiarse. A la par, se trata de consolidar mecanismos efectivos para evitar situaciones de abuso y discriminación. El cuidado debe procurar que la actividad laboral no vulnere la salud física, psíquica y cognitiva de quienes trabajan.

En este sentido, debe remarcar que cualquier acción que conlleve una precarización de las condiciones de salud y seguridad en nombre de la productividad o la eficiencia solo traerá aparejadas consecuencias perjudiciales para la integridad de las trabajadoras y los trabajadores. Y esto, a corto o mediano plazo, implicará una reducción de la productividad (además de un aumento de costos, vinculado a la creciente siniestralidad). Por eso, asegurar condiciones adecuadas de salud y seguridad laboral para las trabajadoras y los trabajadores debe considerarse como el punto de partida para incrementar la eficiencia productiva.

La constitución de comisiones paritarias de salud y seguridad laboral a nivel sectorial y de empresa permitirá definir estrategias orientadas hacia ese objetivo que contemplen las perspectivas de toda la comunidad productiva y que, en particular reconozcan el saber y la experiencia que las trabajadoras y los trabajadores adquieren en sus puestos de trabajo.

**V. INSTITUCIONALIZAR COMITÉS PARITARIOS DE PRODUCTIVIDAD A NIVEL SECTORIAL Y DE EMPRESA.**

El diálogo social es una herramienta destacada para evaluar, debatir e implementar acciones que tengan como objetivo mejorar la productividad. Diversos aspectos que hacen a la organización del trabajo y a los procesos pro-

ductivos pueden analizarse y llevarse a la práctica en forma efectiva en el marco del diálogo entre la organización sindical y la empresa.

Son muchos los beneficios para ambas partes que presenta avanzar con esta práctica. A modo de ejemplo, a partir de una mesa de diálogo, las empresas cuentan con un ámbito propicio para recibir la información y el conocimiento de las trabajadoras y los trabajadores; y las organizaciones sindicales tienen un espacio para evaluar y debatir el impacto de los cambios organizacionales y tecnológicos en las condiciones de trabajo.

Este tipo de diálogo social será más efectivo en la medida en que se institucionalice. Por eso se propone la conformación de comisiones de productividad, en las que debería incorporarse la participación de mujeres de manera plena. Dichos ámbitos podrían organizarse a nivel sectorial, para definir los lineamientos generales de las estrategias a seguir por las empresas. Sin embargo, será fundamental que, en paralelo, también tengan lugar en los propios establecimientos, dado que allí se definen con mayor precisión las estrategias de mejora de los procesos productivos.

**VI. PROMOVER LA ADECUACIÓN DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO, PRESERVANDO LOS DERECHOS, LAS GARANTÍAS Y LOS INGRESOS DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES Y DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES.**

Uno de los factores que determina el nivel de productividad es el modo en el que las empresas organizan la fuerza de trabajo y gestionan los procesos productivos. Y una parte de estos esquemas se encuentra definido y codificado en los convenios colectivos de trabajo.

Si bien son muchos los convenios que renovaron parte de sus contenidos, también existe otro conjunto en el que los métodos de producción descriptos ya no son los utilizados. Esto puede observarse en la definición de las categorías profesionales, muchas de las cuales han quedado virtualmente obsoletas en función de los cambios acontecidos. Tal situación puede ser una limitante para el crecimiento de la productividad, además de que termina ampliando el margen para la discrecionalidad patronal al interior de los establecimientos.

También están aconteciendo cambios en la organización social y familiar que requieren un nuevo sistema de distribución del "tiempo reproductivo", lo que implica avanzar sobre un régimen de licencias que reconozca y potencie la productividad de las personas sin diferenciar su género. Sobre este tema, se requerirá analizar los im-



pactos tecnológicos en la productividad de quienes se desempeñan en el hogar, el uso de tecnologías y los conocimientos que demandan.

Otra de las cuestiones que podría mejorarse a través de la actualización de los convenios colectivos es la segmentación horizontal y vertical del colectivo de trabajadores, habida cuenta de que esta situación no responde a parámetros de productividad, sino a pautas de discriminación.

Además, para reunir las condiciones adecuadas para incrementar la productividad es recomendable incorporar en el texto de los convenios el resto de las recomendaciones planteadas en este documento (utilización de la información y el conocimiento, formación profesional continua, comisión de productividad, entre otras).

Por lo tanto, se podría promover la adecuación general de los convenios colectivos de trabajo a través de las paritarias sectoriales, preservando, inalterados los derechos, las garantías y los ingresos de las trabajadoras y los trabajadores y de las organizaciones sindicales<sup>13</sup>. Entre los cambios que se podrían impulsar se encuentran los siguientes:

- Actualizar la definición de las categorías profesionales evitando criterios discriminatorios por edad, experiencia, género, conocimientos requeridos y formas de desarrollo.
- Impulsar la discusión sobre la organización del trabajo considerando los cambios en la gestión de los procesos productivos de las empresas y la continuidad del empleo.
- Incluir contenidos sobre el resto de las propuestas aquí desarrolladas.

## **VII. CONVOCAR AL ESTADO PARA QUE BRINDE ASISTENCIA TÉCNICA Y LLEVE ADELANTE EL MONITOREO DE LAS INICIATIVAS TENDIENTES A AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. EN SIMULTÁNEO, IMPULSAR LA AGENDA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL MARCO DEL CONSEJO NACIONAL DEL EMPLEO, LA PRODUCTIVIDAD Y EL SALARIO MÍNIMO, VITAL Y MÓVIL.**

El Estado debería apoyar y coordinar el esfuerzo de los actores sociales, dado que el incremento de la productividad y su justa distribución favorece el bienestar de todos los ciudadanos y las ciudadanas del país y a la economía de la nación. Por eso, entre sus responsabilidades debería incluirse el impulso de procesos de sensibilización a las organizaciones de trabajadores y empleadores respecto de las características de los programas de productividad sistémica; la asistencia técnica tanto a nivel de las comisiones paritarias como de los ámbitos que puedan conformarse a los fines de esta propuesta en los establecimientos productivos; la capacitación de las y los capacitadores para delegadas y delegados sindicales y personal jerárquico de las empresas; la identificación de empresas que puedan iniciar experiencias piloto; la promoción de estas acciones en los sectores y las unidades que no las estuvieran ejecutando; y el monitoreo y seguimiento técnico de las iniciativas que se emprendan en el marco de la mejora de la productividad. Y en estos procesos de asistencia también deberían tener una activa participación las universidades y la comunidad formativa de las escuelas técnicas.

El Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil podría ser el ámbito donde se consensúen en forma tripartita las políticas macro para promover la productividad de todos los factores. Sus definiciones podrían ofrecer un marco para que en los espacios paritarios de nivel sectorial se acuerden las estrategias a implementarse en cada rama de actividad.

<sup>13</sup> Este aspecto también fue incluido en la propuesta VI de la citada "Agenda urgente para una sociedad de trabajo".

## 6

## CONCLUSIONES

La agenda de la productividad supo ser, en repetidas circunstancias históricas, un caballo de Troya que contenía en su seno la intensificación del trabajo y el aumento de la explotación. Así sucedió en los años 90, también durante la última gestión de gobierno de Cambiemos, y desde algunos sectores se insiste con que ese debe ser el camino para la salida de la actual crisis. Frente a esas frecuentes ofensivas, el rechazo y la resistencia fueron las opciones lógicas que tomaron las trabajadoras y los trabajadores.

Es posible promover el incremento de la productividad desde una perspectiva alternativa, como el fruto de la participación de las trabajadoras y los trabajadores en la organización del trabajo, del diálogo social y de la activa intervención de las instituciones laborales. De este modo, se puede impulsar el crecimiento simultáneo de la actividad económica, del empleo, del salario real y de la participación de las trabajadoras y los trabajadores en el ingreso.

Así lo sostenía Juan Domingo Perón en 1955: “Ya no es posible que se beneficie un determinado sector de la actividad económica mediante el aumento de su participación en la distribución de la renta nacional en detrimento del resto, sino que la mayor retribución únicamente se ha de lograr elevando la cantidad de bienes a repartir. De esa manera el beneficio general y el mejoramiento de la situación se realizan armónicamente”<sup>14</sup>. Estos conceptos mantienen hoy una poderosa vigencia.

La salida de la pandemia demanda amplios acuerdos entre los sectores sociales. En ese marco, la voz de las trabajadoras y los trabajadores podrá constituir un invaluable aporte para resolver, en primer lugar, las urgencias más dramáticas que nos dejan tanto la crisis sanitaria como los programas de ajuste y exclusión implementados entre 2016 y 2019. Y también será fundamental para colocar los cimientos de un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible en el tiempo.

---

14 Godio, J., Historia del movimiento obrero argentino (1870-2000), Buenos Aires, Corregidor, 2000.

## AUTORES

**Diego Schleser.** Economista. Ex director de estudios del Centro de Capacitación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo (CETyD-IDAES-UNSAM).

**Matías Maito.** Politólogo. Director del Centro de Capacitación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo (CETyD-IDAES-UNSAM).

**Jorge Trovato.** Director de relaciones institucionales del Instituto del Mundo del Trabajo (IMT-UNTREF).

## EDITOR

Fundación Friedrich Ebert  
Marcelo T. de Alvear 883 | 4° Piso (C1058AAK)  
Buenos Aires – Argentina

Equipo editorial  
Christian Sassone | Ildefonso Pereyra | Irene Domínguez  
[christian.sassone@fes.org.ar](mailto:christian.sassone@fes.org.ar)

Tel. Fax: +54 11 4312-4296  
[www.fes-argentina.org](http://www.fes-argentina.org)

ISBN: 978-987-4439-50-5

La Fundación Friedrich Ebert es una institución alemana sin fines de lucro creada en 1925. Debe su nombre a Friedrich Ebert, el primer presidente elegido democráticamente, y está comprometida con el ideario de la democracia social. Realiza actividades en Alemania y en el exterior a través de programas

de formación política y cooperación internacional. La FES tiene 18 oficinas en América Latina y organiza actividades en Cuba, y Paraguay, que cuentan con la asistencia de las representaciones en los países vecinos.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

ISBN 978-987-4439-50-5



## AGENDA DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES PARA LA PRODUCTIVIDAD



La agenda de la productividad supuso, en repetidas circunstancias históricas, un caballo de Troya que contenía en su seno la intensificación del trabajo y el aumento de la explotación. Así sucedió en los años 90, también durante la gestión de gobierno finalizada en 2019, y desde algunos sectores se insiste con que ese debe ser el camino para la salida de la actual crisis.



Partimos de la convicción de que incrementar la productividad no significa trabajar más, sino trabajar mejor. No se trata de extender la jornada de trabajo, intensificar el ritmo laboral, reducir los salarios, limitar la actividad de los sindicatos o cualquier otra medida que implique aumentar la discrecionalidad patronal. Por el contrario, entendemos que es posible promover el incremento de la productividad desde una perspectiva alternativa, como el fruto de la participación de las trabajadoras y los trabajadores en la organización del trabajo, del diálogo social y de la activa intervención de las instituciones laborales.



La salida de la pandemia demanda amplios acuerdos entre los sectores sociales. En ese marco, la voz de las trabajadoras y los trabajadores podrá constituir un invaluable aporte para resolver, en primer lugar, las urgencias más dramáticas que nos dejan tanto la crisis sanitaria como los programas de ajuste y exclusión implementados entre 2016 y 2019. Y también será fundamental para colocar los cimientos de un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible en el tiempo.

Puede encontrar más información sobre este tema ingresando a:

[www.fes-argentina.org](http://www.fes-argentina.org)