

RELACIONES LABORALES Y PRODUCTIVIDAD: ACTORES, ACUERDOS Y FLEXIBILIDAD¹

Marta Novick, Ana M. Catalano, Enrique Deibe, Pedro Matheu

ABSTRACT

El artículo resume la primer etapa de una investigación tendiente a conocer el "modelo de productividad" que se está gestando en la Argentina a partir de los cambios en los institutos legales en materia de Relaciones Laborales. Al mismo tiempo, analiza -cuestionándolas-, la vigencia de las concepciones tradicionales en materia de productividad frente a los profundos cambios de características técnicas y organizacionales que enfrentan las empresas. La investigación, en su faz empírica, analiza las principales tendencias emergentes en los convenios colectivos de trabajo y acuerdos en la materia, estableciendo interesantes diferencias según se trate de diferentes niveles de actividad, origen del capital, sector económico y modelo de relaciones laborales actuante en el sector.

INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta los avances de una investigación en curso dedicada a indagar el modelo de productividad que, visto desde las relaciones laborales, se está gestando en el país. Se trata de un escenario distinto que se configura a partir de los cambios introducidos en las reglas de juego de las relaciones económicas y, en particular, en la relación capital-trabajo. Por su intermedio, se modifican aspectos básicos de la relación salarial: se habilitan nuevas modalidades de contratación de la fuerza de trabajo, nuevos factores determinantes de los salarios y nuevos niveles de actuación de la negociación colectiva.

En relación con los determinantes del salario, las principales modificaciones la introducen la llamada Ley de Convertibilidad -que cancela la indexación de los salarios según la evolución del índice de costo de vida-, y el Decreto 1334/91 -que habilita aumentos salariales basados en índices de productividad razonablemente fundamentados e intransferibles a los precios-.

La habilitación de esta modalidad de negociación sobre la parte variable de los salarios comienza a otorgar un peso significativo al factor

1. Este trabajo ha sido desarrollado con la colaboración de Florencia Heredia.

productividad en la determinación del valor de los mismos y desarrolla nuevas formas de negociación colectiva a diferentes niveles de actividad (rama y empresa).

El presente artículo destaca la importancia que cobran las relaciones laborales en la implantación de lógicas productivistas al interior del sistema empresa. Apuntando a esta tesis, se analizarán tres aspectos:

- La concepción de productividad que los actores están construyendo en los nuevos sistemas de producción.
- El tipo de flexibilidad que se está plasmando en la formulación de acuerdos de productividad y salarios y/o de cláusulas que modifican convenios colectivos.
- Las convenciones formales e informales que se celebran en las empresas entre trabajadores y empleadores, a partir de las cuales se construye socialmente y distribuye la productividad generada.

Para nuestra investigación, los acuerdos constituyen una primer instancia de análisis de los nuevos conceptos de productividad formalizados, codificados en convenciones, sobre los cuales operan los actores al interior de las empresas. Las convenciones formales e informales serán analizadas, a nivel de empresa y de actores, en una segunda etapa de la investigación. Para ello se estudiarán las relaciones laborales que se establecen al interior de los procesos de trabajo de empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad a partir de estudios de casos seleccionados, con el objetivo de facilitar hallazgos de convergencias y divergencias inter e intrasectoriales que ayuden a estas reflexiones.

1. IMPORTANCIA DEL TEMA PRODUCTIVIDAD EN LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA EN LA ARGENTINA

Productividad, competitividad y calidad son palabras claves para entrar al "mundo de la globalización". Adquieren mayor importancia cuando se transita de un modelo de economía cerrada a uno de economía abierta, como es el caso de la Argentina actual. La sociedad expresa crecientes consensos sobre temas que hasta hace poco le eran ajenos: aumentar la productividad, mejorar la calidad. En la década del 80, la productividad global de la economía argentina había tendido a disminuir significativamente. Entre 1980 y 1991, la productividad laboral global del país descendió desde 100 (base = 1980) a 84,6% en 1991, como resultado del estancamiento de la economía y de sostener una tasa de empleo urbano que tuvo un crecimiento acumulado en el período de 18,2%, casi similar, al aumento vegetativo de la población (Canitrot, 1995).

En 1991, se establecen nuevas reglas de juego para la economía argentina. Se inicia una profunda transformación del aparato del estado. La Ley de Convertibilidad, disminuye drásticamente la inflación y da lugar a un crecimiento del Producto, invirtiendo las tendencias del período anterior. Entre 1991 y 1994 el PBI creció a una escala sin precedentes: 7,7% anual en promedio, mientras la evolución de la tasa de empleo se mantiene en un nivel inferior a la del crecimiento poblacional. Esto dio como resultado un gran aumento de productividad por hombre ocupado y una baja absorción de la oferta de trabajo. Según los datos, entre 1991 y 1994 es revertida la baja de productividad del período anterior, ya que el ajuste permitió recobrar los niveles de productividad de 1980 (Canitrot, 1995).

Los datos sobre productividad, y empleo del período son los siguientes:

Cuadro N°1
Producto, productividad y empleo (1985-1994).

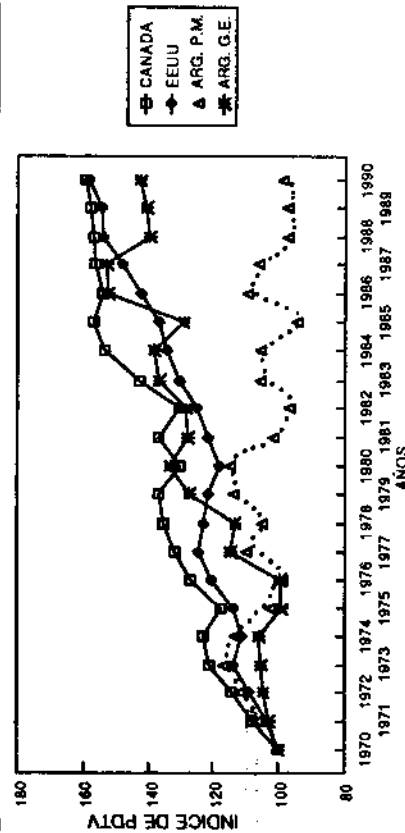
AÑO	PRODUCTO	EMPLEO	PRODUCTIVIDAD LABORAL
1985	100,0	100,0	100,0
1986	112,4	95,9	117,3
1987	113,5	94,9	119,6
1988	106,0	96,5	109,9
1989	96,7	88,8	108,9
1990	87,5	84,0	104,1
1991	93,1	79,7	116,8
1992	103,9	79,9	130,0
1993	106,6	78,2	136,3
1994	114,2	78,0	146,4

Fuente: A. Canitrot, en base a J. C. Bour

El comportamiento "serrucho" de la productividad en el corto plazo da como resultado un estancamiento de la misma a largo plazo. Los datos arrojan cifras impactantes: en 1992 la productividad media era inferior a la de 1980 e incluso a la de 1972. Mientras la Argentina sufrió este proceso involutivo, USA y Canadá mantuvieron, excepto en la década del 80, una productividad creciente, aunque inferior a las sostenidas por Japón y Corea.

Asimismo, otros países como Brasil y México tuvieron aumentos significativos de productividad. Un estudio del Instituto para el Desarrollo Industrial (IDI, 1992) de la Unión Industrial Argentina indica que la productividad laboral media en 1990 era similar a la de 1970, aunque se verificaron oscilaciones a lo largo de estas dos décadas, con el índice más alto en 1973 y luego en 1980. Lo niveles más bajos corresponden a 1985 y al

Gráfico Nº 1



2. EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

2.1. Limitaciones del concepto neoclásico de productividad.

La productividad es analizada generalmente en términos neoclásicos (De la Garza, 1993), es decir, es formulada como una medida de eficiencia de los factores que intervienen en función de la producción. Los cambios profundos que se verifican en el mundo del trabajo y en el sistema empresa todavía no han producido una revisión de lo que oculta la relación econométrica denominada productividad.

R. N. Nelson (Nelson, 1981), al efectuar su estudio internacional comparado sobre niveles de productividad, tanto en lo que hace a sectores de actividad como a empresas, revisa la concepción neoclásica de la firma y de la productividad a las que califica de excesivamente simples para captar la complejidad de los fenómenos de los que pretende dar cuenta.

Uno de los manuales más difundidos sobre el tema, el de J. Prokopenko (Prokopenko, 1989), la define como "la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla". La noción neoclásica de la productividad hace referencia a un uso eficiente de factores, de recursos productivos, sean éstos fuerza de trabajo, capital, materiales, información o energía.

Otros economistas consideran que la determinación de la productividad puede hacerse analizando la eficiencia aparente global y parcial de los factores -trabajo, capital, consumos intermedios. Cuando se analiza la productividad aparente de cada factor se está pensando en su eficiencia, en

trienio 1988/90. En los dos años siguientes (1991-1992) se registraron tasas de incremento de la productividad laboral superiores al 10%, lo que se produjo junto al crecimiento en las tasas de inversión.

Las cifras indican que hubo un comportamiento de la productividad diferente, según se considere la productividad media general del país o la de las principales empresas, en las que la productividad laboral creció un 60% en relación a 1970. Según el informe del IDI (IDI, 1992), este incremento de la productividad en los establecimientos más grandes se debe más a la reducción de empleo que a la incorporación tecnológica o a mayores inversiones. Además, ha habido un proceso de concentración de la producción industrial, lo que permitió a los grandes establecimientos realizar economías de escala y de empleo.

En el gráfico comparado adjunto se han incorporado la serie del IDI sobre Argentina, y las correspondientes a EE.UU. y Canadá elaborada por Statistic Canada. Es dramático observar la tendencia neutra o declinante de Argentina entre 1970 y 1990, mientras que la tendencia media de los otros dos países indica para ese período un crecimiento del orden del 60% con respecto al año base de 1970. De estos datos se desprende el pésimo estado de competitividad de nuestra economía para afrontar la apertura a la globalización operada en 1991.

Cuadro N ° 2

Productividad laboral media y en las grandes empresas (1970-1992).

PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA					
Año/ Índice	Productividad Media	Productividad en las grandes empresas	Año/ Índice	Productividad Media	Productividad en las grandes empresas
1970	100,00	100,00	1982	96,77	128,72
1971	96,57	102,94	1983	105,53	137,12
1972	112,25	104,87	1984	105,47	138,51
1973	117,02	105,58	1985	94,42	129,47
1974	113,13	105,74	1986	109,60	152,20
1975	102,44	99,21	1987	106,06	153,01
1976	99,15	99,85	1988	97,28	140,13
1977	110,00	114,82	1989	97,50	140,64
1978	105,14	113,71	1990	98,82	142,74
1979	114,08	127,46	1991	104,52	153,22
1980	115,11	133,53	1992	109,64	160,73
1981	101,56	128,26			

Fuente: IDI, 1992

función de una determinada producción de bienes o servicios. Así, la productividad aparente del trabajo, por ejemplo, se refiere a la relación entre el volumen de producción o el volumen del valor agregado y el volumen del trabajo (efectivo o en horas trabajadas).

En las concepciones más tradicionales, la productividad es expresada como una combinación eficiente de dos factores claves de la producción: capital y trabajo. El primero es operacionalizado como las inversiones realizadas en equipamientos, maquinarias e instalaciones (capital fijo) y el factor trabajo es definido operacionalmente como las inversiones realizadas en salarios. El concepto de productividad neoclásico -al basarse casi con exclusividad en el desempeño de dos factores -se termina confundiendo con el de valor agregado y con el de optimización de costos de producción.

Enunciar productividad como valor agregado tanto por el factor capital como por el factor trabajo, tal como lo hace la perspectiva neoclásica, introduce el sesgo de relacionar el valor de producción con la contribución en valor que realiza cada unidad de factor. Así, una de las formas de expresar la productividad del factor trabajo es establecer la relación entre valor agregado y cantidad de horas trabajadas. Una manera de expresar la productividad del capital sería establecer la relación entre valor agregado y la amortización de la maquinaria, los equipos y las instalaciones. Como en la perspectiva neoclásica tanto el trabajo como el capital agregan valor, se puede llegar a una **productividad global de los factores** que se expresa como el valor agregado que contribuyen a crear los salarios, la amortización de los equipos, de las maquinarias y de las instalaciones.

El concepto neoclásico de productividad, al centrarse en el valor de los factores capital y trabajo, se introduce en el tema de la optimización de costos. Su preocupación será encontrar la ecuación entre el valor agregado por el capital y el valor agregado por el trabajo en un determinado sistema de producción. Es decir, establecer los términos de aumento, disminución o competitividad entre estos factores de modo de obtener una relación de costos globales óptima. Este planteo cubre que la operacionalización de cada unidad de las variables capital y trabajo son tratadas como homogéneas en el tiempo y en los procesos sin considerar su dinámica y heterogeneidad. Del mismo modo, no es clara la contribución particular que cada uno de estos factores hace a las dimensiones de flexibilidad de producción, variedad, versatilidad, calidad.

Esta forma de entender la productividad presenta varios problemas:

2. Nelson se pregunta sobre los factores que pueden ayudar a explicar la diferencia de desempeño de las empresas y sectores más allá de los típicamente considerados por la teoría económica: tecnología, capital, investigación y desarrollo. Se pregunta sobre la función del aprendizaje en las empresas, sobre la incidencia de los grupos humanos, las relaciones laborales y los estilos de gerencia en el desempeño de los factores.

a) Restringe el concepto de productividad a los sectores operativos de las empresas. Analiza la eficiencia de diversas combinaciones de los factores capital y trabajo en los sectores abocados a la producción directa de bienes y servicios. Se traduce en una medida econométrica que sólo toma en cuenta la organización sociotécnica de los sectores operativos de las empresas dejando de lado a la empresa como unidad de negocios compleja con múltiples articulaciones.

b) Encubre que el contenido de la relación que se establece entre cantidad de bienes o servicios producidos y cantidad de horas hombre ocupadas (por ejemplo) no es asimilable a la calidad y complejidad de los bienes. Es decir, es una "medida" de unidades no homogéneas.

c) Tiende a transformar la medida obtenida de eficiencia del capital o del trabajo en función de la producción en una medida de eficiencia en función de la optimización de los costos. En esta transformación cambia su objeto de análisis. Deja de analizar la eficiencia de los factores con sentido holístico para pasar a analizar la relación de costo y, en este salto olvida que cada uno de estos factores -capital o trabajo- representa una síntesis de relaciones sociales, técnicas y organizacionales diferentes en cada modelo de acumulación y en cada ciclo histórico.

Esta concepción de productividad -que tiende a enfatizar la optimización de los factores capital y trabajo en función de los costos- está siendo cuestionada. *Las nuevas formas de organización de las empresas y de sus procesos de trabajo indican que la competitividad de las mismas depende más de las relaciones de las firmas con su entorno y de las relaciones sociales que se establecen a su interior que de los costos de factores como capital.* La productividad depende cada vez más de la relación sistémica que sean capaces de construir las firmas en términos de red de proveedores, de red de empresas asociadas, de relaciones sociales formales e informales al interior de las mismas, de relaciones laborales con las diversas formas de representación que se den los trabajadores, de la calidad de vida y de trabajo que se ofrezcan, de la carrera profesional-laboral interna propuesta, etc. Sin embargo, parafraseando a De la Garza (1993), se puede afirmar que esta visión no encuentra todavía contraparte en los problemas de medición de la productividad ni en un concepto alternativo. En este sentido, los aportes de la Teoría de la Regulación abren nuevas sendas de reflexión sobre el concepto de productividad. La noción de la relación salarial profundiza en los determinantes institucionales del salario, de la productividad y del empleo reflejando los conflictos y crisis de las relaciones sociales que se establecen en cada modelo de acumulación.

La relación salarial como **forma institucional** es una **dinámica societal de creación de reglas de juego** que riges las **tendencias** que pueden observarse en el mundo del trabajo y remite a la noción de sistemas de

función de la producción o de los costos para construirse en función del sistema empresa y de la forma en que ésta se organiza como negocio. Para analizar la productividad es indispensable percibir que la nueva lógica productiva da lugar a un nuevo concepto de firma (Hernández, 1992) y que eso requiere tomar en cuenta los aspectos idiosincráticos de la unidad que la genera.

Las nuevas lógicas productivas generan diferentes estructuras de costos, de escala de producción, de mix de oferta de productos o servicios que a su vez requieren que los factores técnicos, productivos y sociales se combinen e integren como componentes de un sistema controlado por la empresa. Como vemos, cada vez más, *la productividad expresa una función de la gestión, de la capacidad de control sobre el sistema empresa*. La productividad, en este contexto, no se basa en una simple maximización de los factores dentro de la antigua lógica sino que se mueve sobre nuevos principios que movilizan a los factores productivos.

Las combinaciones técnicas flexibles y las innovaciones organizacionales se basan en principios de mayor integración y flexibilidad de los procesos y requieren de los trabajadores una cooperación más compleja.

La tendencia a la integración tiene su origen en los principios tayloristas y fordistas de ahorro del tiempo de trabajo y de proceso. La informática y la electrónica tienden a compactar más aún las secuencias temporales de la producción: se busca ahorrar tiempos de trabajo, de proceso y de circulación. Las nuevas formas de organizar el trabajo generan la necesidad de relacionarse en forma más horizontal y menos mediada con el entorno, lo que plantea a los trabajadores exigencias de relacionarse y de comunicarse mucho más complejas que las que requerían los modelos jerárquicos. Este nuevo principio -que se contraponen con los que establecía el taylorismo-fordismo, y que se diferencia, profundamente, de la mera intensificación del trabajo que pueden proponer formas de organización del trabajo más o menos polivalentes o más o menos automatizadas- se relaciona con sistemas de trabajo que se expresan en operaciones flexibles y de tiempo compartido. Estos nuevos principios suponen mecanismos de involucramiento del trabajador que materializan su compromiso en formas como la revisión permanente del diseño del producto, del proceso y de su metodología de producción y en búsqueda de formas de participación de los trabajadores que anulen su autonomía.

Esto se ve claramente cuando las empresas introducen como metodología de trabajo los sistemas de "mejora continua"⁴. Estos principios van más allá de la polivalencia entendida como mera ampliación o enriquecimiento de tareas. Se basa en la movilización de competencias que no sólo conciernen al

4. En Argentina, puede verse este tipo de procesos en las terminales automotrices, entre otras en GM Córdoba, sobre la que se está trabajando en la investigación en curso.

empleo, organización del trabajo, división técnica y social del mismo, espacios profesionales que se crean o destruyen y, en definitiva, a la forma que adopta el sistema educativo.

2.2 Hacia un concepto de productividad relacional y sistémica³.

En los nuevos escenarios, los principios y mecanismos de obtención de productividad que regían la organización taylorista-fordista deben redefinirse. El factor capital ya no expresa sólo una nueva base técnica y organizacional de un proceso de trabajo. Bajo la denominación "factor capital" se escondió una nueva organización de la empresa como negocio, una nueva propuesta de interacción e intercambio con el entorno (Coriat, 1991): un sistema de alimentación y retroalimentación en red, un nuevo sistema de investigación y desarrollo, una nueva flexibilidad organizativa para responder a mercados atravesados por la incertidumbre de la oferta, de la demanda, de los ciclos económico-financieros, de los costos. Los modelos de organización de los procesos de trabajo tienden a plantear, cada vez más, a la empresa como sistema y como tal se preocupan por su gobernabilidad, es decir, por el control y la dirección de la gestión de la firma como unidad integral. La productividad deja de ser concebida como una adición mecánica para transformarse en un resultado sistémico que deriva de las condiciones de gobernabilidad y control que se establezcan sobre la empresa y sus conexiones con el entorno como sistema. La empresa requiere de un control sobre la gestión, de una fábrica transparente, sin excesos, sean éstos de stocks, burocracia, defectos, desperdicios o desperfectos.

La eficiencia del factor trabajo es buscada a partir de la articulación de saberes operativos, complejos, polivalentes, calificados, integradores de funciones administrativas, productivas, de regulación de máquinas, de mantenimiento ligero, de gestión de calidad.

La obtención de productividad en las nuevas formas de organizar el trabajo se basa en que la empresa como organización y los trabajadores como individuos desarrollen tanto capacidades de integración sistémica, como capacidades relacionales y comunicacionales.

Las capacidades de integración sistémica se materializan en las organizaciones productivas a partir del desarrollo de nuevas formas de coordinación e integración interna de tipo más horizontal (Hernández, 1992) y de nuevas formas de relación en red interfirmas.

En estos contextos organizacionales, la productividad deja de ser el resultado del desempeño de un factor (trabajo o capital) operacionalizado en

3. El tratamiento de este tema desde la perspectiva de los actores está desarrollado en CATALANO, ANA M.: La productividad, en Cambio tecnológico ..., PREALC, 1993. En prensa.

saber técnico o al saber productivo (experiencia idiosincrática de un entorno) sino al *saber ser* de los trabajadores (Lichtenberger, 1992) -experiencia vital, disciplina, disponibilidad, capacidad de comunicarse con los otros, de interpretar relaciones sociales diferenciadas, de celebrar contratos, de establecer reglas del juego, de consensuar-. Se pone en marcha un proceso por el cual se requiere de los trabajadores capacidades abiertas, virtuales, en potencia. Ya no se contrata un saber, un oficio, una capacidad de esfuerzo. Se contrata una virtualidad, la capacidad de aprender y de desarrollar saberes que "reconozcan" al entorno, que tengan capacidad de establecer diagnósticos y pronósticos sobre el mismo, que reconozcan los procesos, que establezcan nuevas relaciones. En estos requisitos encuentra un particular anclaje y una singular contradicción, la noción de *autonomía responsable*. Esta noción remite a una capacidad de tomar decisiones fundadas en la racionalidad de la acción y en coherencia con los objetivos expresos de la empresa. Por lo tanto, requiere de un fuerte compromiso del trabajador con el proceso productivo y con el entorno en el que está inmerso. El producto y el proceso de trabajo dejan de ser externos al trabajador como lo son bajo la organización taylorista-fordista para constituirse en expresión de sus cualidades y potencialidades (Rojas, 1993).

El "modelo tendencial de organización" caracterizado por la integración del flujo productivo, la flexibilización técnica y productiva de los procesos de trabajo y la utilización de competencias técnicas, relacionales y comunicacionales de los trabajadores se está extendiendo por todos los sistemas productivos nacionales con particularidades propias generando un nuevo concepto de **productividad** que, según B. Coriat (1992), pivotea sobre tres dimensiones:

- Una nueva relación de eficiencia entre los tiempos de operación y los tiempos de circulación. Esta nueva relación crea un suplemento de productividad (eficiencia X). En términos de mediciones econométricas, el fenómeno se modeliza en incrementos de productividad aparente del trabajo y del capital. Una nueva relación de eficiencia entre el capital en curso de circulación (capital circulante en sentido estricto) y stocks de productos terminados (capital en circulación). Esta tasa de eficiencia entre capital circulante y capital en circulación permite un ahorro general de flujos de capital que están presentes en toda producción material. El principal objetivo es concatenar los flujos de materiales con los ritmos de trabajo. En esta optimización del capital circulante la función calidad de producto y de proceso es central para garantizar incrementos de productividad. La calidad de proceso evita incidentes, desperfectos y desde esa perspectiva es una función de la productividad en la medida que se pone en acción a partir de la autonomía responsable de manera que puede detener y anticiparse al proceso

defectuoso. Las nuevas tecnologías tienden a optimizar la relación entre tiempo de operación y tiempo de circulación. La disminución buscada de los costos de producción descansa ahora menos en la intensificación del trabajo vivo, clave de la eficiencia tayloriana y más en la productividad por máquina o del proceso.

- Toda innovación organizacional introduce cambios en las técnicas de logística, de planeamiento de la fabricación y de asignación de tareas en los procesos de trabajo. Estas innovaciones suelen introducir economías de organización, en la medida que recomponen los costos de producción y permiten un menor consumo de los componentes por unidad producida. Las innovaciones, al actuar a nivel de las técnicas de planeamiento, invierten la lógica del flujo productivo planificando la producción desde sus etapas finales hacia las del inicio. El objetivo es la reducción de los insumos y de los consumos intermedios.

- La tercera dimensión sobre la que se inscribe el nuevo concepto de productividad se basa en la redefinición que está teniendo el flujo productivo en la medida en que "externaliza" funciones más allá de los límites jurídicos de la organización madre creando relaciones de subcontratación fuertemente contractualizadas. La decisión organizacional clave es entre "hacer" (internalizando funciones) o "comprar" (externalizando funciones hacia una red de proveedores). Esta redefinición del flujo productivo genera incrementos de productividad derivados de la especialización interna y del control y coordinación que se hace de las fases del proceso productivo que se internalizan o externalizan.

Hasta aquí se han analizado los riesgos que implica operar con el concepto neoclásico de productividad y se han presentado sus nuevas fuentes en los modelos actuales de organización de los procesos de trabajo y de la firma. Algunos podrán pensar que la reconversión productiva que se está llevando a cabo al interior de nuestra economía dista largamente de adoptar este tipo de modelo de productividad. Esta afirmación es verdadera y falsa a la vez. En general, ningún modelo de desarrollo es homogéneo en su fase de transición. En este sentido, la reconversión productiva en la Argentina no es una excepción. Por muchos años convivirán empresas que desarrollan modelos de productividad y relaciones laborales contradictorios con los principios expuestos. Sin embargo, las tendencias descriptas corresponden a condiciones que impone la competencia en economías que se globalizan. En este sentido, serán tendencias que acabarán imponiéndose aunque reformuladas en la especificidad de las relaciones sociales propias de cada país.

La particularidad actual de la construcción social de la productividad en la Argentina es que se trata de una dimensión que debe ser instalada en el

sistema empresa en términos técnicos, organizacionales y sociales. Históricamente, esta dimensión era encarnada por los empresarios en términos de disciplina y control de una fuerza de trabajo que tendía a mantener solidaridades colectivas y una fuerte identificación gremial corporativa. La exigencia de productividad constituía una necesidad de control social del sector trabajo más que una necesidad económica referida al desempeño competitivo de las empresas. Las necesidades económicas-financieras de las empresas eran cubiertas por las políticas gubernamentales de subsidio al crédito y de transferencias intersectoriales de ingresos. En este marco, las políticas empresarias no se orientaban, preponderantemente, por los parámetros de productividad ya que su fuente de rentabilidad se basaba en el tipo de regulación que las formas institucionales imponían.

3. LAS RELACIONES LABORALES Y EL ESTABLECIMIENTO DE CONVENCIONES FORMALES E INFORMALES QUE GENERAN NUEVAS FUENTES DE PRODUCTIVIDAD

La empresa, como sistema que se relaciona con un entorno social y productivo, es un verdadero subsistema social constituido a partir de las relaciones sociales que se establecen al interior del mismo y externamente en referencia a su entorno. En este subsistema, las relaciones laborales adquieren una particular centralidad en las condiciones de existencia y gobernabilidad del mismo⁵.

Las nuevas fuentes de la productividad -por su carácter sistémico y relacional- requieren de un análisis particular de las reglas de juego que se instituyen -formal e informalmente- a nivel del sistema de relaciones laborales convencionalizado y no convencionalizado en el sistema empresa.

Las nuevas fuentes de productividad -para ser genuinas y de largo plazo- parecerían requerir modos de coordinación racionales basados en el establecimiento de consensos sobre la manera de entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega. La implantación de estas nuevas formas de coordinación y consenso requieren una redefinición de los términos del acuerdo fordista, tanto en relación con el nivel en que se produce la negociación colectiva como en los temas y en las formas de lucha que esta negociación implica para los trabajadores. Esta redefinición no será un punto pacífico sino que implicará aceptar la existencia de un conflicto de perspectivas del cual surgirán las definiciones sociales del nuevo sistema de trabajo y de las fuentes de productividad.

5. Esta perspectiva sobre productividad y relaciones laborales que desarrollan los actores es un verdadero hallazgo de la investigación realizada en Cambio Tecnológico..., capítulo "La Productividad", PREALC, 1993. En prensa.

3.1. Relaciones laborales y productividad en la fase de reconversión productiva.

Las empresas actuantes en el mercado interno presentaron señales de estar poco preparadas para la incertidumbre que introducía la competitividad de la internalización. Las razones son múltiples, y no es nuestro objetivo desarrollarlas en esta presentación.

Hacia mediados de la década del 80, sectores del empresariado argentino asumen el proceso de reconversión tecnológica -en sentido amplio- de sus empresas e intentan reformular su modo de producir. Se producen incorporaciones fragmentarias y puntuales de tecnología y se inducen procesos de racionalización organizacional. En un primer momento, las innovaciones apuntan a conformar un modelo taylorista-fordista con incipiente informatización. Después, se avanza hacia la introducción de tecnologías de gestión que han echado mano al desarrollo de modificaciones organizacionales a través de círculos de calidad, trabajo en módulos, reducción de stocks y, por lo tanto, cambios en los tiempos de fabricación, formas exploratorias e idiosincráticas del *just in time* o de otras técnicas.

La representación gremial y la negociación colectiva estuvieron suspendidas durante toda la dictadura militar (1976-1983) y en la primer etapa del período democrático. La normalización de autoridades en los gremios se desarrolla -en forma lenta primero y aceleradamente después-, durante los primeros años del período democrático. La negociación colectiva sólo se repone en 1987 en el marco de un araso reivindicativo de 12 años. Esta demora en la restauración del sistema de relaciones laborales obstaculizó, y hasta sacó de escena, el debate sobre el cambio estructural que se estaba produciendo en las economías e instituciones laborales de los países centrales y sobre los nuevos condicionantes de la competitividad. La negociación colectiva tarda en debatir y en hacerse cargo de los cambios que están generando las innovaciones tecnológicas y organizacionales y la temática de la calidad y de la productividad en las empresas. Esta demora en tematizar la nueva problemática, y la dificultad de romper la inercia de un modelo institucionalizado de tratamiento de temas, niveles y formas de negociación colectiva, perdura, en forma generalizada hasta los años 1990. El sindicalismo argentino pierde tiempo y oportunidades de elaborar estrategias mientras las empresas siguieron su proceso de ajuste y transformación.

A partir de 1988, con la sanción de la Ley 23.546, se restablece -luego de 13 años de suspensión- la negociación colectiva⁶.

Las dificultades que caracterizaron el reinicio de la negociación colectiva

6. Los Decretos 199 y 200/88 reglamentan la Ley de Negociación Colectiva (14.250/43). En todas las actividades y empresas cuyos convenios colectivos correspondían a la rama del año 1975, se inician los procedimientos administrativos a los efectos de constituir las respectivas comisiones negociadoras.

entre 1988 y 1991, (año de entrada en vigencia de la Ley de Convertibilidad), como lo demuestran diferentes estudios (Capelletti, Deibe, 1992), indican la declinación del modelo tradicional de negociación colectiva y los primeros rasgos de los "nuevos modelos" que comienzan a emerger. Estas dificultades pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Las profundas transformaciones en la conformación del sector empresario como resultado del cierre de plantas, fusiones de empresas, cambios de mercados y productos que se habían producido en los años 1970 y 1980 en la Argentina.
- Mantenimiento -por efecto de la ultraactividad⁷- de los convenios de 1975 que respondían a una forma de organización del trabajo decadente y en proceso de transformación.
- Un modelo sindical fuertemente estructurado que defiende y reivindica las conquistas del pasado como hitos irreversibles y que se niega a abrir negociaciones que puedan poner en riesgo los derechos adquiridos.
- Factores globales de la economía -falta de estabilidad, inflación, hiperinflación- tienden a afectar el poder adquisitivo de los salarios.
- Insistencia empresaria en obtener protección estatal en materia de regulaciones, tipo de cambio, política crediticia y fiscal ante las nuevas reglas que imponía la globalización de las economías. Esta insistencia en mantener la lógica de funcionamiento del modelo de sustitución de importaciones, derivó en demoras y pérdidas de oportunidades en materia de desarrollo de nuevos productos, de aumento de la calidad y de la diferenciación de los mismos y de nuevas estructuras de costos por parte de las empresas.

En los años de 1990, un conjunto de institutos legales tienden a desarticular los roles tradicionales del Estado keynesiano sin darle nuevas funciones más allá de las de un órgano administrador, privatizador y recaudador. El proceso de reestructuración económica tiende a estabilizar la moneda, privatizar las empresas públicas, desregular las actividades económicas, establecer un nuevo cronograma de refinanciamiento y pagos de la deuda externa.

En el campo del sistema de relaciones laborales, surgen nuevos institutos legales que se orientan a la disminución del costo laboral y a la limitación del derecho a la expresión de la conflictividad por parte de los trabajadores. En

7. La ultraactividad de los convenios colectivos es uno de los elementos de discusión fundamentales del nuevo modelo de relaciones colectivas de trabajo. Por ella, a través de la ley vigente los convenios se mantienen vigentes aún después del vencimiento establecido por las partes. Esto implica que a pesar de que alguna de las partes quiera renovar el convenio colectivo si la otra no acepta los cambios que aquella propone con sólo ello mantiene la vigencia del convenio prevaleciente. En este sentido es que muchos convenios de importantes actividades económicas del país tienen vigente el convenio celebrado en el año 1975.

el marco de la Ley de Convertibilidad -que congela salarios en un momento en que mantenían un sensible atraso respecto de la evolución del costo de vida- se sanciona la Ley de Empleo, se reglamenta el derecho de huelga, se revisan los convenios colectivos del área estatal y se habilita la negociación salarial por productividad de tal manera que aumentos de salarios no implicaran en aumento en los precios.

Esta última forma institucional, que se conoce como el Decreto 1334/91, tiene la característica de instalar el debate sobre productividad en las relaciones laborales de las empresas. Establece, en su fundamento y en su texto, nuevas reglas de juego que apuntan a encontrar en las nuevas formas de flexibilidad productiva y laboral fuentes de productividad diferentes a las tradicionales y favorece la negociación sobre ellas en términos de reparto de las ganancias diferenciales atribuidas a la aplicación de estos mecanismos. Es interesante, sin embargo, detenerse en este análisis.

El Decreto 1334/91, que será sustituido por el Decreto 470/93 en el año 1993 que da más autonomía a los actores sociales y habilita expresamente la negociación a nivel de empresa, establece el procedimiento a seguir para obtener la homologación de acuerdos de aumentos salariales basados en la productividad. El aumento salarial por mayor productividad implica que los empresarios no pueden argumentar mayores costos y evita que el aumento sea trasladado a los precios.

Este decreto fue duramente cuestionado por los sectores gremiales, que visualizaban en el mismo una limitación a la autonomía de las partes en la negociación colectiva. Por esta razón, los sindicatos demoran la puesta en marcha de estos acuerdos. El primer acuerdo se celebra en octubre de 1991, cuatro meses después de la habilitación a negociar por productividad. A partir de ese momento, esta materia de negociación fue adquiriendo paulatina vitalidad.

La forma histórica en que la productividad, en tanto eje del escenario productivo en épocas de globalización es introducida en el contexto de la negociación en la Argentina, revela la importancia que tienen las relaciones laborales como dimensión constitutiva y constructiva de la misma.

El análisis de la productividad y las relaciones laborales, en el caso de Argentina, parece particularmente interesante de ser analizado ya que demuestra que la productividad lejos de expresar una mera relación técnica expresa relaciones sociales de trabajo, relaciones éstas que exigen la construcción de formas de coordinación y de consenso particulares. En este sentido, la negociación por productividad da lugar a que se produzcan paulatinamente cambios profundos en los niveles, actores, formas y materias que adopta la negociación colectiva. Estos cambios indican que se está en presencia de una nueva lógica de acción colectiva y de negociación entre capital y trabajo.

Aunque esta modalidad ha tenido poco desarrollo la encontramos instalada en convenios de la actividad textil que deriva hacia el nivel de empresa la negociación de mecanismos y premios de productividad.

La *negociación articulada* consiste en reservar institutos para ser negociados colectivamente en cada nivel de manera que sus beneficios no se acumulen. Este sistema permite acordar en el nivel superior los institutos sobre los cuales cada nivel tendrá competencia. Esta delegación habilita a intervenir directamente en la negociación a los niveles cuyos intereses están más comprometidos? Ejemplo de convenios articulados los encontramos en la actividad "Seguros", por ejemplo.

Cuando la descentralización observa formas no reguladas da la impresión de una negociación *anarquizada*. Predominan este tipo en aquellas actividades donde se da una fuerte resistencia a abandonar la negociación centralizada por parte de los sindicatos. Esta resistencia ha facilitado, paradójicamente, la emergencia de decisiones unilaterales de la empresa al margen de la institucionalización formal o formas de convenio por empresa que son tolerados pero no reconocidos por las conucciones nacionales de los gremios.

La reformulación del sistema de relaciones laborales se vincula estrechamente con la instalación del tema de la productividad al interior del sistema empresa. Por lo cual, el análisis de los convenios y acuerdos celebrados en los últimos años, constituye una herramienta central para entender el modelo de productividad que se está implantando en las empresas. En nuestra investigación se analizan los acuerdos celebrados a tres niveles:

- 1) a nivel de cláusulas que todo y cualquier sector de actividad ha celebrado. Este tratamiento permite determinar las tendencias que se imponen a nivel agregado;
- 2) a nivel de convenio o acuerdo analizando el entramado de cláusulas por tipo de empresa y sector de actividad. Este tratamiento tiene por objetivo establecer bajo qué parámetros se está modelizando la productividad en cada sector, y
- 3) a nivel de empresa considerando en cada organización productiva tanto el convenio formal celebrado por los actores como las convenciones que se establecen a nivel de práctica societal al interior de las firmas respecto de la productividad y sus fuentes.

Este artículo, como avance de la investigación que estamos desarrollando, se referirá a los dos primeros niveles de análisis.

9. Así, por ejemplo en las empresas se negociarían temas referentes a condiciones de trabajo, calificaciones, productividad, reservándose para el nivel general pautas de regulación institucional y colectiva.

4. PRODUCTIVIDAD Y RELACIONES LABORALES: UN ANÁLISIS A TRES NIVELES

Esta manera de construir un sistema de productividad al interior de las empresas tiende a hacer más nítida la conexión entre relaciones laborales a nivel micro y modelo de acumulación. Bajo el acuerdo fordista esta relación se establece centralmente a nivel macro y mesoeconómico. El proceso de acumulación requería de componentes técnicos, organizacionales y sociales que las relaciones laborales codificaron en los institutos de los convenios colectivos, y en el modelo de organización del trabajo predominante. La organización taylorista fordista es ratificada a partir del diseño de puestos individuales de trabajo y calificaciones orientadas por la especialización operatoria en trabajos simplificados y parciales. Los determinantes de los salarios se regulaban por sus componentes fijos a nivel macro a través del salario mínimo, por un lado, y a nivel meso estableciendo salarios básicos de convenio que, homogéneamente, se aplican a toda la rama de actividad. La antigüedad es premiada ya que expresa una forma de mantener y reproducir los saberes tácticos de los trabajadores en la empresa.

Las nuevas reglas de la globalización y la competencia requieren una reformulación de este modelo. En términos de sistema de relaciones laborales, las tendencias que se enuncian son:

- Descentralización en los niveles de actuación de los actores.
- Relativa articulación entre los niveles de negociación.
- Fijación de nuevos determinantes en la formación de los salarios que afectan la relación entre sus componentes fijos y variables.
- Tratamiento de temas nuevos en la negociación: nuevas formas de organizar el trabajo, configuración del tiempo de trabajo, etc.

El proceso actual de negociación colectiva tiene un carácter menos centralizado que el del Acuerdo Fordista. Actualmente la negociación tiende a descentralizarse, proliferando el acuerdo por empresa. Esta tendencia a la descentralización remite a dos tipos diferenciados de convenios: unos que están institucionalmente regulados y que, a su vez, admiten formas de *negociación en cascada* y formas de negociación *articulada* (Goldín, 1994) (Bisio, Tomada, Deibe, Antunez, 1992), y otros que no observan formas institucionalmente reguladas.

La *negociación en cascada* establece diferenciaciones en los institutos que serán aplicados en cada nivel. Es un modo desagregado y no articulado de negociación. Esta forma de negociación es resistida por los sectores empresarios por el efecto acumulativo de beneficios que puede generar⁸.

8. Por ejemplo, en una negociación salarial se puede establecer un mínimo general para una actividad, un complemento del salario básico a nivel de rama y premios y bonificaciones a nivel de empresa.

4.1 Relaciones laborales y negociación por productividad a nivel agregado.

El primer nivel abordado por nuestra investigación considera como unidades de análisis a las cláusulas desagregadas de los convenios, cualquiera sea la empresa o sector de actividad representado. En este nivel macro se pretende caracterizar, indirectamente, las tendencias del modelo de flexibilidad acordado explícitamente que se está poniendo en marcha en nuestro país.

El análisis de la distribución agregada (Proyecto PNUD/OIT/ARG/92/009, Informe 7, 1993) (Proyecto PNUD/OIT/ARG/92/009, Informe 14, 1994) (Deibe, Estevez, Mathieu, Proyecto PNUD/ARG/88/005, 1994) de la frecuencia de las cláusulas clasificadas según la metodología elaborada por el equipo de investigación citado, nos permite concluir que predominan en los acuerdos tendencias a instaurar *estrategias de intensificación del trabajo y/o de eliminación de tiempos muertos* que se expresan en formas de incremento del tiempo efectivo de trabajo, o de reducción de costos salariales a partir por flexibilización en la forma de contratación de la fuerza de trabajo, o por la implantación de incentivos o premios por asistencia o por producción.

Cerca del 60% de las cláusulas analizadas se refieren a los mecanismos resumidos en esas dos estrategias. Entre ellos adquieren mayor peso, los que remiten a la "habilitación de formas contractuales promovidas" (15.82%), los premios al presentismo y puntualidad (8.83%) y los premios según normas de rendimiento (8.83%), la distribución anual de las vacaciones (6.24%) y la reorganización de horarios (6.24%), el establecimiento de normas de tratamiento de la conflictividad laboral (5.06%) y el aumento operativo de la jornada de trabajo (4.41%) (Ver Cuadro 1). Es de hacer notar que las estrategias de intensificación del trabajo y de eliminación de tiempos muertos fueron hegemónicas en los primeros 15 meses de negociación por productividad, ya que representaron alrededor del 74% de las cláusulas firmadas en los acuerdos. En la actualidad, estas estrategias aunque están representadas en cerca del 60% de las cláusulas firmadas están moderadas por la presencia de otras que se orientan a apuntalar una búsqueda de competitividad de largo plazo.

Así, aunque menos del 40% de las cláusulas convenidas se refieren a la instauración de cambios más estructurales, capaces de dotar a la empresa de una competitividad de largo plazo, es de destacar que esta tendencia revela un dinamismo creciente y, en cierta manera, alentador. Los resultados acumulados de la última medición indican el 20,63% de las cláusulas se refieren a cambios en la organización del trabajo, el 9,15% a la implantación de horas de capacitación, y cerca de 9% a inversiones y mejoras en la prestación de servicios.

A medida que transcurre la dinámica de la negociación se verifica un incremento de las cláusulas que se refieren a previsiones de productividad futura, es decir, que se negocia sobre fuentes de productividad potencial. En este sentido, se denota un avance hacia transformaciones más estructurales dadas por formas de flexibilidad interna o por cambios que se introducen en la organización del trabajo. El tipo de análisis emprendido -al considerar sólo la clasificación y distribución de las cláusulas- impide conocer si se trata de una evolución entre los mismos actores que a medida que van negociando van cambiando el eje de acuerdo, o si se trata de un conjunto de nuevas negociaciones con acuerdos que configuran un nuevo entendimiento de las fuentes de la productividad en la empresa. A continuación, reproducimos el cuadro descriptivo de evolución de las cláusulas convenidas en el período 1991-1994¹⁰.

Cuadro Nº 3
Cláusulas pactadas: algunas tendencias de los contenidos.

CONTENIDO	Hasta 11/92	11/92 al 11/93	12/93 al 12/94	TOTALES
1. INCREMENTO TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO	14,22 %	2,65 %	3,77 %	5,81 %
1.1 Reducción o modificación de licencia convencional	2,29 %	—	0,80 %	0,86 %
1.2 Aumento del tiempo operativo en la jornada	10,09 %	2,65 %	2,70 %	4,41 %
1.3 Reglamentación de actividades sindicales	1,83 %	—	0,27 %	0,54 %
2. REDUCCIÓN DE COSTOS SALARIALES	19,72 %	23,23 %	17,52 %	20,13 %
2.1 Rebaja de subsidios y beneficios convencionales	2,29 %	0,89 %	0,27 %	0,97 %
2.2 Rebaja de pagos adicionales a los legales	4,13 %	1,17 %	1,88 %	2,15 %
2.3 Habilitación formas contractuales promovidas	12,39 %	20,00 %	14,01 %	15,82 %
2.4 Disminución de plantel fijo y relevos	0,92 %	1,17 %	1,34 %	1,18 %

10. Según análisis realizados por la Comisión Técnica Asesora de Productividad y Salarios del Ministerio de Trabajo en base a la clasificación desarrollado por el Proyecto PNUD/OIT/ARG/92/009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

4.2 Productividad y relaciones laborales: los convenios como expresión de una construcción social acerca de la productividad.

Las limitaciones del análisis agregado de las cláusulas y la convicción de que los convenios de empresa expresan la manera en que los agentes económicos hacen explícita la coordinación de sus acciones en materia de organización del trabajo, movilización de saberes productivos, construcción de fuentes de productividad nos orientó hacia un segundo nivel de tratamiento de la información. En este tratamiento se clasificaron no ya cláusulas sino convenios. Para ello, cada uno fue evaluado según el número y la calidad de las variables que los actores ponían en juego en la negociación, es decir según el tipo de flexibilización que expresaban y que tendían a instalar en los sistemas productivos de las empresas que los celebraban.

Los convenios expresan la institución de poderosos mecanismos de construcción social de la productividad y de la flexibilidad en las empresas. Es una de las formas de construir puntos de referencias comunes, de decodificar e interpretar el mundo, de establecer coordinaciones y de actuar en forma interdependiente más allá de los contenidos explicitados en cada acción. Los convenios tenderán a expresar, cada vez más, las particularidades, las singularidades de las relaciones sociales que se establecen entre capital y trabajo en un momento histórico determinado¹¹. De allí que para la investigación del concepto de productividad que orienta a los actores en su práctica cotidiana *la unidad elegida sea la particular combinación de cláusulas pactadas que presentan los convenios homologados*.

Para realizar un análisis de los convenios según el entramado de cláusulas pactadas se realizó una clasificación previa de las mismas según dos ejes de análisis.

El primer eje de análisis consideró la *cantidad de factores* que los actores identificaban como determinantes de la productividad en los convenios celebrados. El análisis empírico de las cláusulas determinó la existencia de *acuerdos unifactoriales*, es decir, que negociaban alrededor de un sólo factor que consideraban determinante en el resultado de la productividad; *acuerdos intermedios*, o sea aquellos que realizaban la negociación alrededor de dos o tres factores que eran identificados como determinantes de la productividad alcanzada y, *acuerdos multifactoriales* que planteaban una negociación por productividad poniendo en juego más de tres determinantes en los incrementos de rendimiento.

El segundo eje de análisis fue identificar la *calidad de esos factores* según

11. Distintos estudios sobre los convenios colectivos arrojaron históricamente importantes conclusiones sobre los tópicos analizados dando lugar a fuentes contribuciones al estudio de las relaciones laborales en el país. (Aldao Zapata, Hulsberg, Jaureguiberry, 1994) (Aglamistis, Tomada, Bisio, Karpf, 1988) (Proyecto PNUD/ARG/88/005)

3. REDUCCIÓN DE OTROS COSTOS Y MEJOR USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	30,28 %	24,41 %	26,14 %	26,48 %
3.1 Premios por presentismo y puntualidad	8,72 %	9,41 %	8,35 %	8,83 %
3.2 Tratamiento de conflictos laborales	6,88 %	4,71 %	4,31 %	5,06 %
3.3 Distribución anual de vacaciones	11,01 %	5,29 %	4,31 %	6,24 %
3.4 Reorganización de horarios	3,21 %	5,00 %	9,16 %	6,24 %
3.5 Menor rotación laboral entre empresas	0,46 %	—	—	0,11 %
4. INCENTIVOS AL TRABAJO	10,09 %	10,29 %	6,75 %	8,83 %
4.1 Premios sujetos a normas de rendimiento	10,09%	10,29 %	6,75 %	8,83 %
5. REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	19,27 %	19,71 %	22,37 %	20,67 %
5.1 Movilidad o polyvalencia funcional y trabajo en equipos	12,84 %	12,06 %	14,28 %	13,13 %
5.2 Instancia negociada en empresas sobre normas y métodos de trabajo	2,29 %	5,29 %	6,20 %	4,95 %
5.3 Reasignación de funciones y categorías; criterios selectivos en promoción y vacantes y cambios similares	4,13 %	2,36 %	1,88 %	2,58 %
6. INCREMENTO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA EXISTENTE	6,42 %	19,71 %	23,45 %	18,08 %
6.1 Capacitación del personal	2,75 %	10,59 %	11,60 %	9,15 %
6.2 Mejoras en las condiciones de prestación de los servicios	1,38 %	2,94 %	5,12 %	3,44 %
6.3 Inversiones con innovaciones tecnológicas sustantivas (procesos y productos)	2,29 %	6,18 %	6,73 %	5,49 %
TOTALES (SE INDICA LA CANTIDAD TOTAL DE CLÁUSULAS DEL PERÍODO)	100% / 218	100% / 340	100% / 371	100% / 929

Fuente: Comisión Técnico Asesora de Productividad y Salarios, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en base a la metodología elaborada por Proy PNUD/OIT/ARG/92/009

NOTA: Se incluyen todos los acuerdos que utilizan el criterio especificado. Por tanto aparecen repetidos los que apelaron a diferentes medidas de productividad futura o a criterios mixtos de productividad pasada y futura.

4.2.1 Análisis de los contenidos de convenios colectivos celebrados entre 1991 y 1995.

El estudio de los convenios o acuerdos negociados durante 1991 y 1995, clasificados según los ejes de análisis expuestos más arriba, permitió identificar tres modelos diferenciales en la negociación de la productividad según se trataran de acuerdos de rama o sector de actividad o de empresas. Los acuerdos de productividad por empresa se diferenciaban, a su vez, en dos modelos según se trataran de empresas en general o empresas recientemente privatizadas.

Identificar tres modelos diferenciales en la negociación de productividad significa que se ha podido conjugar en el análisis la orientación de la flexibilidad sobre la que negocian los actores y la cantidad de factores que consideran determinantes en el nivel de productividad alcanzado.

Veamos el modelo negocial de productividad que predomina en los convenios celebrados por rama de actividad:

Cuadro Nº 4
Clasificación de los convenios por actividad.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			Intensificación del trabajo
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	
Multifactorial	13	0	6	0
Intermedio	16	11	25	12
Unifactorial	40	3	18	27

TOTAL = 171

En primer lugar, los convenios por actividad tienden a establecer negociaciones por productividad alrededor de un único supuesto factor que es identificado por los actores como el más relevante en la determinación de la misma. En los convenios por actividad, dada la heterogeneidad estructural de las empresas, es más difícil negociar la productividad por el desempeño de varios factores. En el caso de los acuerdos analizados, se presenta una suerte de polarización. Aunque el componente que genera

su orientación hacia la búsqueda de formas de flexibilidad externa o hacia la búsqueda de una flexibilidad interna. Es decir, hacia una intensificación en el uso de la fuerza de trabajo (flexibilidad "a la baja") o hacia formas de reorganización de la empresa y de su sistema de producción que deriven en una flexibilidad "por lo alto".

La utilización exclusiva de cláusulas orientadas a la flexibilidad externa estaría connotando un modelo de búsqueda de productividad más cercano al "neotaylorismo" (Leborgne, Lippietz, 1993). La presencia de cláusulas tendientes a la reorganización del trabajo (movilidad funcional, polivalencia, capacitación) estaría dándonos señales del desarrollo de un modelo de búsqueda de productividad más cercano a formas "postfordistas" de concebir la competitividad estructural de las empresas.

La clasificación empírica de los convenios según el tipo de flexibilidad que impulsaba el contenido de sus cláusulas representa una elaboración "a posteriori" que no constituye una categoría de tipo ideal o "puro". Por lo tanto, es un simple agrupamiento que nos permite una mejor interpretación de las tendencias presentes en cada unidad de negociación colectiva. Se identificaron así, cuatro "tipos empíricos" de flexibilización propuesta como determinante de productividad:

- Ajuste sin búsqueda de nuevas fuentes de mejoras (intensificación del uso del tiempo de trabajo -modificaciones de vacaciones, licencias, tiempo operativo de la jornada-),
- Ajuste con optimización de uso de factores (reducción de costos laborales, habilitación contratos promovidos, establecimiento de premios e incentivos, optimización capacidad instalada),
- Tendencias hacia una reorganización productiva (movilidad, polivalencia, negociación sobre tiempos y métodos, reasignación de funciones y categorías),
- Reorganización efectiva de la producción (inversión tecnológica en procesos y productos, capacitación, mejoras en las condiciones de prestación del servicio).

El cruce de estos dos ejes de análisis permitirá inferir:

- 1) el tipo de flexibilidad que se ha instaurado en las empresas que negocian por productividad, y
- 2) los determinantes de la productividad en la perspectiva de actores.

No se nos escapa que la negociación por productividad se produce en el marco de una fuerte asimetría por parte de los actores. Esta asimetría en favor de los empleadores se acentúa en la descentralización de la negociación, en las dificultades económicas y financieras que presentan las empresas y que hacen temer por su continuidad, en los altos y crecientes índices de desempleo.

mayor concentración en la negociación es aquel que se refiere a formas de flexibilidad por lo "alto", es decir aquellos que negocian aumentos salariales en base a aceptar formas de reorganización de los procesos de trabajo (40 convenios), encontramos también en el polo opuesto un peso significativo en negociar sobre componentes que expresan nada más que formas de intensificación del trabajo, por ejemplo reducción de costos salariales o incremento del tiempo de trabajo (27 convenios más 18 con situaciones de intensificación intermedia). También predominan casos donde la negociación por productividad tiende a realizarse sobre dos o tres determinantes similares y sumados a los mencionados en el caso anterior que sólo expresan procesos abiertos de intensificación del trabajo (37 convenios).

La orientación que se le imprimió a la negociación de la productividad por rama de actividad estuvo marcada más que por los componentes técnico-productivos de las empresas por las relaciones laborales del sector. Estas relaciones laborales se expresaron en las siguientes estrategias:

- Imposición por parte de los empresarios de modificaciones tendientes a efectuar un ajuste laboral vía intensificación del trabajo y disciplinamiento de la mano de obra. Casi un 48% de los convenios de actividad introdujeron cláusulas de manera más o menos sistemática que apuntaban a: "incrementar el tiempo efectivo de trabajo", a "reducir los costos salariales" o a "optimizar el uso de la capacidad instalada y reducir otros costos". Es decir, todas se proponían el ajuste y ninguna una nueva fuente de productividad.
- El 40% de los convenios identifican la reorganización de los procesos de trabajo como uno de los factores determinantes de la productividad. El 23% de estos acuerdos consideran a este factor clave en la negociación por productividad. Tan clave que centran la negociación en él. Este hecho indica que más que productividad se está negociando contrapartidas por aceptar ciertas formas de flexibilidad. La dificultad de desarrollar formas de indicadores multifactoriales para evaluar la productividad indica que no se ha instalado en la mesa de negociaciones una concepción sistémica sobre el desempeño productivo de la empresa.

Otra manera de analizar los acuerdos de productividad celebrados en el período 1991-1994 fue analizar los convenios realizados a nivel de empresa. Este análisis fue realizado sin incluir en la tabulación los convenios celebrados por las empresas privatizadas. Esta exclusión se produjo por el comportamiento diferencial que revelaron las mismas, comportamiento diferencial al que nos referimos más abajo. La clasificación de los convenios de empresa, según la cantidad y calidad de factores sobre los que se negocia por productividad, arroja el siguiente cuadro:

Cuadro N°5
Clasificación de convenios a nivel de empresa (excluye las privatizadas).

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	Intensificación del trabajo
Multifactorial	5	6	4	0
Intermedio	0	22	17	0
Unifactorial	8	19	13	2

TOTAL = 96

A nivel de empresa, a diferencia de la negociación por sector o rama de actividad, predomina la negociación en la que se contabilizan dos o más factores como determinantes de un nivel dado de productividad. Así, el 56% de los convenios de empresa negociados fundamentan cambios en el nivel de productividad basándose en el desempeño de dos o más factores. Es decir, a medida que la negociación se descentraliza se complejiza el número y la calidad de los factores que entran en la mesa de negociaciones para determinar el desempeño productivo de una firma. Es interesante destacar que a nivel de empresa predomina la negociación que se basa en formas de flexibilidad por lo alto (diversas formas de reorganización de los procesos de trabajo). Así, el 62.5% de los convenios celebrados por empresa reconocen la aplicación de formas de flexibilidad que apuntan en esta dirección. Sin embargo, si analizamos en detalle el tipo de componentes negociados observaremos que los mismos tienden más a centrarse en un estadio de transición entre una concepción de la productividad basada en la intensificación del trabajo y una concepción que se deriva de formas de cooperación más complejas, es decir, de formas de reorganización del trabajo que tienden cuestionar el modelo tradicional de organización taylorista-fordista.

El cuadro permite observar cómo la flexibilización impuesta por las empresas se concentra en un estadio de transición en la que la mayoría de los acuerdos se ubica en las categorías intermedias de la tipología. El 74% de los convenios por empresa (excluyendo las recientemente privatizadas) negocia sobre cláusulas de flexibilidad que se refieren a ajustes de planteles y a incentivos a la fuerza de trabajo.

El examen de los convenios de manera individual revela que es frecuente la utilización de la cláusula referida a la introducción de premios e incentivos. Por un lado, esto se explica por el proceso de derivación del tratamiento específico de premios a la producción y productividad desde los convenios marco de actividad a las empresas. El grado de flexibilización impuesta a nivel de rama observará variaciones de acuerdo con la aplicación específica de estos mecanismos y condiciones a nivel de cada establecimiento.

Pasemos ahora a analizar el singular caso que presentan las empresas recientemente privatizadas, en materia de modelo negocial sobre productividad y flexibilidad.

Cuadro Nº 6

Clasificación de los convenios de empresas privatizadas.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	Intensificación del trabajo
Multifactorial	15	5	0	0
Intermedio	17	5	8	0
Unifactorial	3	1	1	2

TOTAL = 57

En el caso de las empresas recientemente privatizadas predomina una tendencia a negociar sobre varios componentes como factores determinantes de la productividad. Así, el 88 % de los convenios celebrados por este tipo de empresas negocian los determinantes de la productividad sobre dos o más factores. Es de destacar que, en estos nuevos convenios, predominan cláusulas que se refieren a un modelo de flexibilidad basado en la reorganización de los sistemas de trabajo. El 56% de los acuerdos firmados han utilizado dos o más cláusulas referidas a dar un uso más flexible a la fuerza de trabajo modificando la organización y gestión de los procesos de trabajo.

¿A qué se deben estos síntomas de modernidad que presentan las empresas recientemente privatizadas? Históricamente estas empresas expresaron un nivel superior de beneficios para sus trabajadores. Los convenios de las mismas expresaban situaciones de privilegio respecto de las que regían para el sector privado (Vasilachis de Gialdino, 1979); (Moreno, 1991). El Estado era el actor empresario que menos criterios productivistas y de eficiencia

aplicaba a la producción. En estas empresas, la alta cuota de poder político que expresaba el sindicalismo se reflejaba en la negociación colectiva. Sin embargo, la privatización de las empresas públicas se produce en un marco económico y político en el cual convergen la desregulación de la economía, por un lado, el desmembramiento de empresas y la descentralización de actividades por el otro, el ajuste del estado, los flujos recesivos y expansivos de la economía. Todo estos cambios determinan que las empresas públicas son privatizadas después de una fuerte onda de racionalización y ajuste de sus estructuras. Esto permite a las gerencias privadas que se instalan en ellas celebrar convenios de "pacificación" con sus trabajadores basadas en formas de flexibilidad estructural o por lo alto.

Volviendo a las empresas privadas tradicionales, los convenios de productividad celebrados por el sector metalmeccánico captaron nuestro interés. En un primer intento, hemos diferenciado a aquellos que han tenido como interlocutores a las terminales automotrices y al SMATA, de aquellos que se expresaron a través de los industriales metalúrgicos y de la UOM:

Cuadro Nº 7

Clasificación de los convenios de las terminales automotrices.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	Intensificación del trabajo
Multifactorial	1	0	0	0
Intermedio	0	1	0	0
Unifactorial	0	0	0	1

TOTAL = 3

Autolatina y Mercedes Benz sin cláusulas.

Los convenios de productividad celebrados por las terminales automotrices y el SMATA tienen por característica basarse en dos o tres factores para evaluar el desempeño de la productividad. Los factores negociados por las terminales y el SMATA indican una búsqueda de nuevas fuentes de productividad en la reorganización del trabajo o en la optimización de la capacidad productiva. Sólo una terminal -basada en sistemas de trabajo más tradicionales- ha impulsado la negociación con la UOM por

sustantivas. En el sector metalúrgico, las relaciones laborales que se establecen tienden a conducir la negociación por productividad a nivel de actividad más en términos de una compensación por intensificación del trabajo que por la apertura de nuevas fuentes de productividad.

Cuadro Nº 10
Clasificación de los convenios firmados por empresa por SMATA.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			Intensificación del trabajo
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	
Multifactorial	2	0	0	0
Intermedio	1	1	0	0
Unifactorial	0	2	0	0
TOTAL = 6				

Cuadro Nº 11
Clasificación de los convenios firmados por empresa por la UOM.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			Intensificación del trabajo
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	
Multifactorial	0	0	0	0
Intermedio	0	1	0	0
Unifactorial	0	2	2	0
TOTAL = 5				

En los convenios celebrados a nivel de empresa tiende a predominar una negociación basada en más de un factor que describe el desempeño de la productividad. Nuevamente observamos que es en el sector mecánico, donde las relaciones laborales presentan tendencias hacia la celebración de conve-

productividad sobre un único factor que tiende a plantear la intensificación del trabajo (ver Cuadro Nº7)

Cuadro Nº 8
Clasificación de los convenios firmados por actividad por el SMATA.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			Intensificación del trabajo
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	
Multifactorial	0	0	0	0
Intermedio	2	1	1	0
Unifactorial	0	0	0	0
TOTAL = 4				

Cuadro Nº 9
Clasificación de los convenios firmados por actividad en la UOM.

Carácter	TIPO (ORIENTACIÓN AL CAMBIO)			Intensificación del trabajo
	Reorganización del trabajo	c/Tendencia hacia la reorganización	c/Tendencia hacia la intensificación	
Multifactorial	0	0	0	0
Intermedio	0	0	0	4
Unifactorial	1	0	2	3
TOTAL = 10				

Los convenios firmados a nivel de actividad tanto por el SMATA como por la UOM revelan una tendencia a concentrar la negociación sobre uno o dos factores (Cuadros Nº8 y10). Las relaciones laborales en el sector mecánico tienden a poner en juego en la negociación por productividad cláusulas que se refieren a formas de movilidad y polyvalencia funcional, reasignación de funciones o categorías, horas de capacitación o innovaciones tecnológicas

nios más complejos y basados en cláusulas que se refieren a formas de flexibilización de la producción por lo alto. De los 6 convenios analizados (Ver Cuadro N°10), 4 utilizan más de un factor para determinar la situación de productividad de la empresa del sector automotriz y todos ellos se refieren al establecimiento de un tipo de flexibilidad que tiende a modificar las fuentes de productividad proponiendo nuevas formas de organizar el trabajo o una optimización de los recursos instalados (inversiones en tecnología o en capacitación). En los convenios celebrados por el sector metalúrgico (Ver Cuadro N°11) predominan formas de negociación unifactorial de la productividad, basada en modificaciones introducidas en formas de intensificación del tiempo de trabajo o en la aceptación de formas de polyvalencia funcional.

4.3 Productividad y relaciones laborales: un análisis centrado en las convenciones implícitas.

Nuestra investigación se propone aún una última etapa de análisis, cuyos avances no serán expuestos en el presente artículo. En las etapas de investigación que hemos expuesto hasta ahora, nuestro objeto de análisis se constituyó alrededor de las convenciones explícitas que sobre productividad celebraron los actores en acuerdos colectivos entre 1991 y 1994. Sin embargo, las convenciones explícitas celebradas dicen respecto de las formas de flexibilidad que son aceptadas en la negociación como fuentes de productividad y de las contrapartidas que cada parte acuerda en recibir por haber aceptado movilizar los recursos productivos de una determinada manera. Sin embargo, más allá de las convenciones explícitas rigen en las empresas convenciones implícitas, nuevos modelos de coordinación horizontal y vertical de informaciones a través de relaciones sociales que establecen los miembros del colectivo del trabajo entre sí y con la figura del mercado simbolizada tanto en el cliente externo como en el interno. Las convenciones explícitas se refieren a los roles del capital y del trabajo en relación con un determinado sistema de trabajo. Los nuevos modelos de coordinación horizontal y vertical que impulsan las empresas se basan en todos los tipos de relaciones sociales que los trabajadores establecen al interior y exterior del sistema firma. Estas relaciones sociales son captadas no sólo a través de las convenciones explícitas sino, fundamentalmente, de las implícitas que el sistema empresa impulsa ya que de ellas obtiene formas de coordinación que no podría prescribir desde fuera del subsistema social empresa.

Es nuestra hipótesis que, en la empresa actual entendida como sistema, el estudio de los determinantes de la productividad encuentra en las relaciones laborales una interesante perspectiva de análisis que debe complementarse con el estudio de las convenciones que se establecen en las relaciones de

cooperación al interior del sistema productivo. En este sentido, un estudio sobre los determinantes de la productividad al interior de las empresas implica relevar no sólo mecanismos de articulación con la regulación de un modelo de acumulación, tal como se expresa en los convenios colectivos más o menos descentralizados y más o menos articulados, sino también, requiere del registro del tipo de convenciones que concurren a establecer mecanismos de coordinación, regularidades en los comportamientos que tácitamente son aceptados por los individuos. Estas reglas que se establecen al interior de las empresas respecto al trabajo y a la movilización de saberes, por ejemplo, se constituyen como respuestas, referencias y modelos que determinan un determinado nivel de calidad y productividad. El estudio de estas convenciones permitirá identificar los micromecanismos a partir de los cuales los actores construyen la productividad.

5. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

- Las empresas que actúan en el ámbito nacional han tenido que adaptarse, en menos de una década, a condiciones de operación drásticamente diferentes a las de los últimos 40 años. Estas transformaciones se produjeron, simultáneamente, en diversas áreas afectando -aunque no de igual modo- a todos los actores de la producción. Los imperativos que formula un mercado cada vez más competitivo inducen cambios técnicos y organizacionales de diverso grado de profundidad, cambios en la concepción de las fuentes de rentabilidad de las empresas y, como consecuencia, replanteos sobre los mecanismos más idóneos para la obtención de niveles crecientes de productividad y de productos de mayor calidad y valor agregado. Se establecen, también, formas de flexibilidad externa a partir de modificar los institutos laborales típicos del acuerdo fordista proponiendo nuevas formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo que tienen como finalidad reducir los costos laborales y sostener el nivel de empleo.
- La productividad es impuesta por decreto en la interlocución de los actores. Esta modalidad histórica de instaurarla, obliga a los actores a asumirla, a discutir sus fuentes y sus mecanismos de obtención, optimización y distribución.
- La concepción de la productividad presente en el discurso de la negociación tiende a basarse, predominantemente, en una concepción neoclásica de la misma que no da cuenta de los cambios sufridos en los sistemas de trabajo que han incorporado innovaciones técnicas y organizacionales o que están sometidos a una dinámica del mercado que los obliga a operar dentro de la lógica de la competitividad. La unidad empresa se ha vuelto una compleja red de relaciones socio-técnicas -tanto en relación a su interior como a su entorno- hecho que

BIBLIOGRAFÍA

- ALDAO ZAPIOLA, C. - HULSBERG, H. - JAUREGUIBERRY, C.: *Productividad y Negociación Colectiva*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1994.
- BISIO, R. - TOMADA, C. - DEIBE, E. - ANTUNEZ, C.: *La negociación colectiva en la Argentina reciente - Estudio sobre las actividades de Camioneros, Alimentación y Gastronómicos*. Proyecto PNUD/ARG/88/005, Mimeo, Buenos Aires, 1992.
- BOUR, J. L.: "Los cambios en la oferta de trabajo", en *Libro blanco del empleo en la Argentina*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995.
- CANTROT, A.: *Presentación general en el Libro blanco sobre el empleo en la Argentina*. Buenos Aires, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995.
- CAPPELLETTI, B. - DEIBE, E.: *La negociación colectiva en la Argentina. Análisis de procedimiento de negociación en la ronda 1988/1992*. Proyecto PNUD/ARG/88/005, Mimeo, Buenos Aires, 1992.
- CORLAT, B.: *Penser à l'envers*. France, Christian Bourgois Editeur, 1991.
- CORLAT, B.: *El Taller y el Robot*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 1992.
- DEIBE, E. - ESTEVEZ, A. - MATHEU, P.: *Actividad negociada en el período junio 1991 a marzo 1994*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Proyecto PNUD ARG/88/005, Buenos Aires, Mimeo, 1994.
- DEIBE, E. - ESTEVEZ, A. - MATHEU, P.: *Negociación colectiva 1991/1994, documento de asistencia técnica a los actores sociales*, Buenos Aires, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Proyecto PNUD ARG/88/005, Mimeo, 1994.
- DEIBE, E. - ESTEVEZ, A. - MATHEU, P.: *Informe de indicadores sobre la dinámica de la negociación colectiva en el marco de la reforma laboral y algunas aplicaciones de la Ley de Empleo*, Buenos Aires, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Proyecto PNUD ARG/88/005, Mimeo, 1994.
- DE LA GARZA, E.: "Ncoliberalismo, productividad y estrategia del movimiento obrero", en *Productividad: distintas experiencias*, México, Fundación Friedrich Ebert, 1993.
- GOLDIN, A.: "La estructura de la negociación colectiva.", en *Revista Derecho del Trabajo 1994-B*, Buenos Aires, 1994.
- HERNÁNDEZ, D.: *Los nuevos conceptos productivos, la empresa y la productividad*, Documento Interno del CEDEL, Mimeo, Buenos Aires, 1992.
- UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA - INSTITUTO DE DESARROLLO INDUSTRIAL: *Estudio sobre la evolución de la productividad en la Argentina*, Buenos Aires, 1992.
- LEBORGNE, D. - LIPPIETZ, A.: "El postfordismo y su espacio", en *Revista Realidad Económica* N° 2, IADE, Buenos Aires, 1993.

determina que la productividad deba ser pensado como un concepto sistémico.

- Los nuevos institutos laborales -que imponen a la productividad como determinante del nivel salarial, por lo menos en la actual coyuntura de vigencia de la Ley de Convertibilidad- instituyen la negociación sobre el tema productividad a nivel de los acuerdos colectivos por rama o por empresa. En un mismo grupo de decretos se habilita la negociación colectiva sobre productividad y salarios y la descentralización de la negociación colectiva a nivel de empresa.

- La pregunta que intenta responder esta investigación es si la formulación de estos acuerdos constituye una mera negociación simulada entre los actores o representa el comienzo de una discusión genuina entre los mismos para llegar a un consenso sobre sus fuentes y distribución.

- En una primera fase de nuestra indagación, dos fueron las unidades de análisis: las cláusulas agregadas y los convenios. A nivel agregado, se estudiaron las tendencias que imprimían a la negociación las diferentes cláusulas pactadas. En un segundo momento, se analizaron en los convenios la cantidad de factores sobre los cuales se negociaba por productividad y el tipo de flexibilidad que los mismos proponían.

- El análisis efectuado sobre los convenios aporta los siguientes "hallazgos" de investigación:

- A nivel de actividad se negocian aspectos diferentes y sobre un número de factores más restringido que a nivel de firma. La negociación a nivel de actividad negocia sobre dimensiones más superficiales y con una concepción más neoclásica de la productividad.

- A nivel de empresa se negocia sobre mayor número de factores y sobre una concepción de la productividad más compleja. La negociación entre los actores en este nivel cobra una dimensión "más real". Esta modalidad de articular la actividad y la empresa en la negociación daría la imagen de que se están comenzando a esbozar formas de negociación articulada en el país.

- El análisis de los convenios de productividad celebrados en empresas de un mismo sector de actividad -sin mayores diferencias organizacionales ni tecnológicas-, muestra diferencias importantes en lo que se refiere a la cantidad de factores utilizados para determinarla y en la concepción de productividad puesta en juego en la negociación.

- El análisis de empresas del mismo sector pero lideradas por asociaciones sindicales diferentes demuestra que el sistema de relaciones laborales es una variable no desdenable en el análisis de la construcción social de la productividad.

Estos hallazgos estarían evidenciando la necesidad de indagar a nivel de la unidad productiva -la empresa- la construcción de la productividad por los actores.

- LICHTENBERGER, Y.: "La calificación: apuesta social, desafío productivo", en "Formación Profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales". Jobert A et alii, Francia, Humanitas, 1992.
- MORENO, O: La nueva negociación, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert, Folios Ediciones, 1991.
- NELSON, R.N.: "Research on Productivity Growth and Productivity differences: dead ends and new departures", en *Journal of economic literature* Vol. XIX, Septiembre 1981.
- PROKOPENKO, J.: La gestión de la productividad, Ginebra, OIT, 1989.
- PROYECTO GOBIERNO ARGENTINO/PNUD/OIT-ARG/92/009: Negociación salarial por productividad: alcances y contenidos. Informe N° 7. Buenos Aires, Abril 1993.
- PROYECTO GOBIERNO ARGENTINO/PNUD/OIT - ARG/92/009: Una metodología para el análisis de la negociación salarial por productividad. Informe N° 14, Buenos Aires, Enero 1994.
- ROJAS, E.: Las nuevas formas de organizar el trabajo y las relaciones laborales. CEDEL, publicación interna, Buenos Aires, Mimeo, 1993.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I. - NOVICK, M. - FORNI, F: La actuación de las asociaciones profesionales de trabajadores en la determinación de condiciones de trabajo a través de los convenios colectivos de trabajo: un enfoque interdisciplinario, Documento de Trabajo N° 7, Buenos Aires, CEIL, 1979.