



*Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Doctorado en Administración*

Tesis doctoral

EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS: UN DESAFÍO EN LAS RELACIONES LABORALES DE URUGUAY

El caso de los trabajadores de Fábricas Nacionales de Cerveza

**Alumna: María Eloísa González Damián
Director: Dr. Adrián Büchner**

21 DE MAYO DE 2021

Dr. Adrián Büchner - NOMBRE DE LOS MIEMBROS DEL JURADO

A mis padres, por ampliarme el universo y enseñarme desde la cuna el poder de la lectura, la perseverancia y el amor por la profesión.

A mis hermanos, por creer en mí.

A mis abuelos, por sus liderazgos de ejemplo.

A Juanma, quien me inspiró en los momentos más oscuros y me acompañó en mis momentos de vuelo.

A mis amigos, por cada abrazo en este sinuoso camino.

A mis alumnos, porque enseñar es aprender.

A mis colegas, por dejarme crecer.

Y sin duda alguna a mi hija Juana, quien llegó para mostrarme el verdadero valor de la vida.

Agradecimientos

A mi director de tesis, Adrián Büchner, sin cuya paciencia, valores humanos y solvencia profesional, este trabajo no hubiese sido posible.

A Juan Manuel Rodríguez, por inspirarme y contagiarme su interés en la generación de conocimiento.

A la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida y a la Fábrica Nacional de Cerveza, quienes sin conocerme me abrieron sus puertas y me habilitaron a realizar el trabajo de campo, al confiar en mi investigación y en la utilidad de los potenciales resultados.

Índice

Prólogo	xiii
Abstract	xv
Primera parte	1
Capítulo 1	1
1.1 Motivaciones: <i>totum revolutum</i>	1
1.2 Introducción	3
1.3 Planteamiento del problema de investigación	5
2 Segunda parte: marco teórico.....	8
Capítulo 2	8
2.1 Las relaciones laborales: hacia una definición de partida	8
2.1.1 Visiones paradigmáticas y variable ideológica en las relaciones laborales	9
2.1.2 Confrontación y consenso	11
2.2 La negociación colectiva en Uruguay	12
2.2.1 Evolución histórica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva	13
2.2.2 El marco normativo de la negociación	15
2.2.3 La importancia de la negociación de rama	17
2.2.4 Organización de los actores en la negociación colectiva	18
3 Capítulo 3.....	23
3.1 Relaciones laborales, aprendizaje e innovación	23
3.1.1 Los sistemas de motivación del involucramiento	24
3.1.2 Sistemas de remuneración por resultados	27
3.1.3 La productividad como objetivo deseado.....	30
3.1.4 La organización y los sistemas.....	32
3.1.5 Volviendo al origen: el sistema taylorista.....	33

3.1.6	Producción versus productividad: la importancia de distinguirlas.....	34
3.1.7	La productividad: diferencias con otros conceptos	36
3.1.8	Otros incentivos variables: premios por presentismo y antigüedad.....	37
3.2	Hacia una gestión participativa.....	39
3.2.1	Formas de participación	40
3.2.2	Identidad, como estímulo a la gestión participativa.....	42
3.2.3	Los círculos de calidad	44
3.2.4	Redes informales y gestión del conocimiento.....	47
3.2.5	El sociograma según Crozier.....	49
3.2.6	Las implicancias de la “empresa red”	51
3.2.7	El <i>cowork</i> como nuevo modelo.....	52
3.2.8	La gestión del error	53
4	Capítulo 4.....	54
4.1	Pasos para la elaboración de un sistema de remuneración variable	54
4.1.1	Base del sistema propuesto	60
4.1.2	Cultura organizacional predominante	61
4.2	Alguna evidencia internacional	62
5	Capítulo 5.....	65
5.1	Antecedentes en Uruguay en la negociación de productividad a nivel sectorial...65	
5.1.1	Algunas características del sistema propuesto	67
5.1.2	Resultados	68
5.1.3	Patrones de fracaso.....	71
6	Capítulo 6.....	74
6.1	Enfoque sistémico: contexto económico y político en Uruguay	74
6.1.1	Contexto político: la negociación colectiva en Uruguay en un año electoral 74	
6.1.2	Contexto económico.....	76
6.1.3	Conflictividad laboral en Uruguay.....	77
7	Tercera parte	78
	Capítulo 7.....	78
7.1	Proceso de investigación	78

7.2	Objetivos de la investigación.....	80
7.3	Hipótesis	81
7.4	Metodología.....	82
7.5	Diseño de la investigación	83
7.6	Selección de las fuentes de información.....	83
7.7	Técnicas utilizadas.....	84
7.8	Estudio de caso	87
8	Capítulo 8.....	89
8.1	Convenios por empresa relevados en la presente investigación.....	89
8.2	Contenidos relevados a nivel de empresa.....	90
8.3	Primeros hallazgos.....	94
8.4	Sector banca.....	98
8.5	Sector industria frigorífica.....	98
8.6	Sector bebida	100
8.7	Otros contenidos vinculados.....	101
8.8	Algunas limitaciones en el estudio	103
9	Cuarta parte.....	104
	Capítulo 9.....	104
9.1	Encuesta a empresarios de RR. HH. en Uruguay	104
9.2	Sector de la bebida.....	109
9.3	La FOEB.....	110
9.4	El caso de estudio	110
9.5	Algunas declaraciones previas.....	111
9.6	El proceso	112
9.7	Características del acuerdo	114
9.8	Comisión de productividad.....	115
9.9	Descripción del convenio de productividad de FNC a la luz del marco conceptual 115	
9.10	Conciencia del contexto	117
9.11	Tratamiento de la información confidencial	118
9.12	Medición de objetivos.....	120
9.13	Convenio	121

9.13.1	Aspectos técnicos del sistema de productividad acordado.....	121
9.13.2	Prima por productividad	122
9.13.3	Forma de cálculo	122
9.14	Indicadores.....	123
9.14.1	Indicadores generales	123
9.14.2	Indicadores por área.....	124
9.15	Otras cláusulas relevantes	127
9.16	Otra conquista del sindicato de FNC: reducción de la jornada.....	127
9.17	Una nueva agrupación: “5 de marzo”	129
9.18	Resultados de la encuesta a los trabajadores de FNC	130
10	Quinta parte.....	140
Capítulo 10	140
10.1	Análisis de lo recabado	140
10.2	Factores de éxito relevados	143
10.3	Socialización de las prácticas.....	151
10.4	Los nuevos retos del sindicalismo	154
10.4.1	Sindicalismo en la era del <i>coworking</i>	156
11	Sexta parte.....	158
Capítulo 11	158
11.1	Conclusiones y recomendaciones	158
11.2	Futuras líneas de investigación	168
11.3	El día después	170
12	Séptima parte.....	173
Capítulo 12	173
12.1	Reflexión final	173
12.2	Bibliografía	175
12.3	Anexos	181
12.4	Anexo 1. Cuadro resumen de los datos contenidos en los convenios analizados 181	
12.5	Anexo 2. Lista de convenios revisados.....	189
12.5.1	Anexo 2.1. Roemers.....	196

12.5.2	Anexo 2.2. Newlar S.A.....	202
12.5.3	Anexo 2.3. Forestal Oriental S.A. y Montecon S.A.	210
12.5.4	Anexo 2.4. Papas Chips S.A. 1 y 2.....	224
12.5.5	Anexo 2.5. Nuevo Banco Comercial S.A., República Afisa y Oca S.A. .	234
12.5.6	Anexo 2.6. Sindon S.A., Bilacor S.A., Tacuarembó S.A., Clay S.A. Gamorel S.A. y Lirtix S.A.	251
12.5.7	Anexo 2.7 Bodegas Carrau	291
12.6	Anexo 3. Pauta de entrevista.....	295
12.7	Anexo 4. Encuesta realizada	296
12.8	Anexo 5. Convenio de Productividad FNC S.A.	298

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Convenios de rama y empresa registrados por periodo</i>	17
Tabla 2. <i>Delegaciones que participan en los grupos de negociación</i>	20
Tabla 3. <i>Principales diferencias entre la participación en los lucros y la participación en los resultados</i>	27
Tabla 4. <i>Convenios que incluyen ajustes con indicadores macro</i>	69
Tabla 5. <i>Convenios que incluyen ajustes con indicador sectorial</i>	70
Tabla 6. <i>Actores empresariales, académicos y sindicales entrevistados</i>	84
Tabla 7. <i>Cantidad de empresas que negociaron según tramo de personal ocupado</i>	91
Tabla 8. <i>Contenidos de los convenios de empresas en cantidades de menciones</i>	91
Tabla 9. <i>Indicadores del área depósito</i>	96
Tabla 10. <i>Indicadores del área prepick</i>	97
Tabla 11. <i>Ponderaciones de las áreas</i>	122
Tabla 12. <i>Ausentismo</i>	123
Tabla 13. <i>Accidentes</i>	124
Tabla 14. <i>Variable Género</i>	130
Tabla 15. <i>Variable Nivel educativo</i>	130
Tabla 16. <i>Grado de acuerdo con la aceptación de indicadores por productividad</i>	131
Tabla 17. <i>Variable confianza</i>	132
Tabla 18. <i>Relación esfuerzo versus salario variable</i>	133
Tabla 19. <i>Variable gestión participativa</i>	134
Tabla 20. <i>Principales preocupaciones del sindicato</i>	135
Tabla 21. <i>Incidencia de cantidad de afiliados y antigüedad del sindicato</i>	135
Tabla.22. <i>Transparencia y objetividad</i>	136
Tabla 23. <i>Incidencia del factor humano en la productividad</i>	137
Tabla 24. <i>Capacitación de mandos medios</i>	137
Tabla 25. <i>Promoción de la negociación a nivel de empresa</i>	138

Índice de figuras

<i>Figura 1. Modelo kaizen</i>	46
<i>Figura 2. Ejemplo de hoja de ruta en etapa de monitoreo</i>	60
<i>Figura 3. Grado de acuerdo con la negociación a nivel de empresa para negociar productividad</i>	104
<i>Figura 4. Falta de confianza de los actores laborales</i>	132
<i>Figura 5. Desempeño versus salario variable</i>	134

Prólogo

La presente tesis doctoral pretende ser un aporte para el estudio de las relaciones laborales de Uruguay, específicamente, dentro de un tema controversial como es la introducción de indicadores de productividad en los convenios colectivos.

Uno de los objetivos centrales fue buscar casos de éxito en la incorporación de productividad en las relaciones laborales, con el objetivo de socializar las prácticas y generar un conocimiento que pueda ser diseminado en distintas organizaciones y utilizado en negociaciones bipartitas, para lograr resultados exitosos.

Es por ello que en el marco conceptual se incluye un capítulo vinculado a las relaciones laborales de Uruguay, su caracterización y una breve explicación del marco normativo. Luego, se plantea un apartado sobre distintos sistemas de remuneración variable, especialmente para diferenciar otros sistemas que suelen confundirse con los del objeto de estudio, y brindar elementos teóricos que permitan más adelante dar luz a los hallazgos de la investigación. Se explicitan algunos conceptos que son clave para la implementación de sistemas de productividad, los factores “blandos”, que son condición indispensable para que estos funcionen, y la gestión participativa como modelo predominante para su éxito.

Además, se creyó oportuno incluir una síntesis del contexto actual en Uruguay, debido a que durante todo el trabajo se toman las relaciones laborales como un sistema afectado por los factores económicos, sociales y políticos, y sus inevitables repercusiones en el tema objeto de estudio. Los temas descritos quedan entrelazados a través de las hipótesis que marcaron el rumbo de la investigación.

El capítulo siguiente intenta explicar cuál fue el proceso de investigación, junto con sus objetivos e hipótesis. Se realizaron entrevistas en profundidad a actores laborales (empresarios, trabajadores y académicos), se analizaron convenios colectivos a nivel de empresa, proporcionados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (169 del año 2015), y se encontró un sector (bebida) que tenía convenios colectivos pasibles de ser estudiados, de acuerdo con los objetivos iniciales propuestos. Después, se llevó a cabo una encuesta a los trabajadores sindicalizados de la empresa elegida, por tratarse de un caso que mostraba todas las variables importantes y que confirmaban las hipótesis de investigación.

Cumplir dicho objetivo no fue fácil. Si bien se sospechaba que los acuerdos firmados iban a ser pocos, en el camino se encontró que muchos de ellos, que decían ser de productividad, no lo eran. De ahí nace la primera conclusión del trabajo: los actores laborales en Uruguay no han

llegado a un consenso sobre la definición de productividad, y esta suele confundirse con otros conceptos (usualmente con producción), lo que da lugar a políticas distintas en la práctica.

Todos los datos recabados se encuentran en la tercera y cuarta parte de este trabajo, y su análisis en el siguiente apartado, en dónde se buscó mostrar cuáles fueron esos patrones de éxitos encontrados, pasibles de ser replicados.

Finalmente, se presentan las conclusiones y se dejan sentadas algunas líneas de investigación futura que podrían complementar la investigación realizada, y proporcionar algunos nuevos hallazgos en lo que a esta temática se refiere.

Abstract

The aim of this research is to highlight the importance of productivity and its relation with wage policies. The choice of topic has to do with the current relevance of it in the field of labor relations in Uruguay, especially after a first attempt by the Government to introduce wage guidelines associated to result indicators. We analyze at what level stakeholders should negotiate to reach agreements accepted by all of them and we found that these ones are possible in the micro level. We chose Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC) due to its innovative experience in collective bargaining including productivity indicators.

It has both qualitative and quantitative methodology because we use documents –collective agreements– information from labor actors –unions, government and enterprises– but also we did two specific surveys searching a better understanding of the issue to give success factors to build a model adaptable to reality and our country's laws.

We will share the results of this experience and conclude with some recommendations for the enterprises which are interested in implementing these practices in order to improve the employment, sustainability and productivity of their organizations.

Keywords: productivity, wage, negotiation.

Primera parte

Capítulo 1

1.1 Motivaciones: *totum revolutum*

Las ideas que motivan este trabajo se comienzan a generar en el año 2012, en el marco de la experiencia que tuvo la autora de esta investigación como estudiante de doctorado en la Universidad Católica Argentina, y en un contexto favorable de Uruguay y de la región para repensar el lugar que tienen las relaciones laborales en una sociedad.

A lo largo de los distintos seminarios del doctorado se realizó un recorrido conceptual y se reflexionó sobre la responsabilidad de quiénes están hoy en el área de las Ciencias de la Administración; y quienes además tienen el rol de profesores en una Facultad de Ciencias Económicas necesariamente deben involucrarse y ser tanto impulsores del cambio como protagonistas en las transiciones que estos generan.

De otro lado, es sabido que los consumidores valoran más a las marcas que tienen un compromiso con la sociedad y el medioambiente, y los trabajadores se involucran más con una empresa que se preocupa por impactar positivamente en su entorno. Diversos organismos internacionales, en ese contexto, promueven la mejora de la productividad de los países como forma de desarrollar estrategias de crecimiento genuinas y sostenibles.

En el ámbito micro, la productividad se confunde con presencialidad (llamada en la jerga “calentamiento de silla”) y en muchas empresas hoy la presencialidad es cuasi eliminada, en tanto las personas pueden trabajar desde cualquier lugar y llevar sus conocimientos consigo. Lo anterior impulsa la creación de nuevos diseños organizacionales que responden a las nuevas necesidades.

Sin embargo, no todas las empresas son capaces de cambiar su cultura al mismo ritmo, por eso se está en una época bisagra. Existen resistencias por parte de los empresarios, acostumbrados a controlar, y de los propios trabajadores, quienes ganan seguridad si sus superiores ven cómo se desempeñan *in situ*. Al decir de Roca (2015):

A algunos empresarios, directivos, jefes intermedios, aún les gusta ver al empleado porque piensan que de esa manera se le tiene controlado, y, por lo tanto, controlada su productividad. Y muchos empleados se sienten seguros, aunque no aprecien los modos ni la vigilancia, en ese discurrir tangible. Se sienten protegidos si conservan su mesa,

su silla, su taza. ¿Todo esto en qué se traduce? En que se trabaja en un estado de contradicción. (p. 41)

Para Sennett (2000), este estado de contradicción se da por la propia “corrosión del carácter”, la pérdida de la identidad del trabajador en el nuevo paradigma del mundo laboral. En contraste, las empresas más vanguardistas han adoptado la fórmula de medir la productividad de sus empleados por objetivos y resultados, y no por horas de trabajo, así, dejar de medir los *inputs* y medir los datos del rendimiento u *output* es el desafío real (Rocca, 2015).

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) como se citó en Roca (2015) señaló que ofrecer a los empleados la oportunidad de desarrollar sus aptitudes es un rasgo definitorio de entornos de trabajo innovadores, pero añadió que igualmente lo es la capacidad de los gestores de hacer posible la participación de los empleados, lo cual favorece la innovación y aumenta la productividad.

Si se parte de que las organizaciones –más allá de la disrupción tecnológica que, en el largo plazo, podrá seguir sustituyendo empleos– son creadas y gestionadas por personas, son estas las que ocupan el centro de la discusión en cualquier análisis, como el que se pretende aquí.

En ese sentido, se tiene que gestionar el desafío que es el propio cambio del modelo; cabe preguntarse, entonces: ¿está vigente el modelo de Consejos de Salarios¹?, ¿qué sucede con el actor sindical en la gestión de las organizaciones?, ¿qué papel debe tener el Estado con la regulación de las nuevas formas de trabajo? Es un hecho que Uber, Airbnb y otras plataformas tecnológicas vinieron para quedarse, por ende, es necesario buscar formas de hacerles frente sin esconder la cabeza.

Según un estudio de la Universidad Católica de Uruguay del 2012 sobre empresas de alto desempeño en dicho país, una dificultad que indican los directivos para abordar los casos de bajo rendimiento es la resistencia sindical. Este estudio afirmó que las experiencias en las cuales la relación empresa-sindicato coexiste de manera constructiva constituyen una de las bases de su propia sustentabilidad. No obstante, cada vez hay más conflictividad y se ha visto incluso un rechazo del sindicalismo al propio Gobierno, aún en periodos de afinidad ideológica como el que está viviendo Uruguay (Algorta, Mandirola, Miles, & Sorondo, 2012).

Es en este marco que surge este trabajo. Conviene añadir que en el año 2016 se retoma con un contexto económico distinto al del 2012, aunque con una necesidad imperiosa de buscar

¹ “Consejos de Salarios” es el modelo de negociación tripartita vigente en Uruguay cuyo objetivo fundamental es la fijación de salarios mínimos por categoría (desde el 2008 todos los sectores de actividad se negocian por rama). Durante todo el trabajo se hará referencia con dicha denominación que es la que le otorga la ley 10.449 del año 1943.

razones para entender la transformación con más elementos, y promover modelos que contemplen la diversidad generacional, las nuevas necesidades de los individuos y las formas de estimular los buenos resultados, cuyas fórmulas no tienen por qué ser las mismas que en el pasado.

1.2 Introducción

El mundo del trabajo está en permanente cambio; esta ya no es una pregunta, sino una afirmación asumida por todos los actores laborales. La estructura tradicional de las empresas se transforma, así como van modificándose las características de los puestos de trabajo, las competencias de las personas que los ocupan y las motivaciones de estas últimas por permanecer en una compañía de forma comprometida.

En esa medida, se está atravesando una época de cambios cuyo *leitmotiv* parece ser el trabajo en la era de la tecnología: las *apps*, el trabajo desde cualquier sitio, y la flexibilidad horaria (el desvanecimiento del contrato tipo). El denominado mundo “VUCA”² (volátil, incierto, complejo y ambiguo) describe el mundo del trabajo de hoy, en el que las relaciones laborales tienen un rol protagónico a la hora de generar estrategias y formas de transitar esta era 4.0, de la manera más saludable posible para los actores sociales. Esto implica generar políticas orientadas hacia una mejor calidad de vida laboral, empleo decente y sostenible, así como aprender a gestionar la diversidad generacional en las organizaciones y comprender los paradigmas detrás de cada una de ellas.

Estas transformaciones, que resultan tan evidentes, adquieren una complejidad extra en aquellas organizaciones en las que el *statu quo* es fuerte, y se hace difícil adaptar los nuevos modelos de organizar del trabajo a estructuras rígidas y obsoletas.

Ahora bien, la elección del tema tiene que ver con la relevancia actual de este en la esfera de las relaciones laborales en Uruguay, especialmente luego de un primer intento, por parte del Gobierno, de introducir pautas salariales atadas a resultados, lo cual fue innovador debido a la resistencia histórica del movimiento sindical uruguayo a fijar salarios por medio de esta modalidad. Dicha experiencia demostró que las pautas no fueron cumplidas, y de ahí se infiere que la productividad no debería negociarse por rama o sector de actividad, o que al menos, con el modelo actual de Consejos de Salarios, no es posible negociar productividad.

² Acrónimo inglés formado por los términos *Volatility* (V), *Uncertainty* (U), *Complexity* (C) y *Ambiguity* (A).

Es por ello que algunas de sus implicancias prácticas generan resistencias, por ejemplo, se tiene que el crecimiento de los salarios bajo ese esquema ya no será derivado de una cifra concreta, sino que dependerá de la evolución de la economía.

Asimismo, se plantea un problema conceptual en el sentido de que los actores laborales no han llegado a un consenso acerca del concepto de productividad. La productividad suele percibirse por el sector trabajador como “trabajar más”, “realizar más esfuerzo”, etc., por lo cual se proyecta, desde su concepción más básica, con una connotación de índole negativa.

Dentro de la diversidad de acepciones que posee el concepto de productividad, a nivel de empresa se ha dado una aplicación de incentivos por productividad, que en realidad distan mucho de serlo. Se refieren, en última instancia, a incentivos por unidad producida, lo cual se denomina “sistemas a destajo”.

Sumado a ello, hay una percepción que nace hace más de doscientos años, y que tiene que ver con la asociación del crecimiento de la productividad a la reducción de trabajadores en las plantillas de las empresas (lo cual se traduce en pérdida de puestos de trabajo). En 1811, un grupo de trabajadores de Inglaterra, a los cuales se les llamó luditas³, reivindicaron que los avances tecnológicos y, en particular, la introducción de nueva maquinaria, permiten que las empresas produzcan lo mismo o más, con menos trabajadores. Este es un ejemplo concreto sobre la continua creencia acerca de la productividad, a partir de una óptica negativa a lo largo del tiempo.

Desde la Revolución Industrial está implícita la idea de adelantos tecnológicos a costas de pérdida de puestos de trabajo. Como se manifestó en el Informe sobre el Empleo en el Mundo (2004; 2005) de la OIT (2004): desde una perspectiva a corto plazo, las preocupaciones de estos trabajadores pueden justificarse, pero desde una perspectiva de conjunto a más largo plazo, no, puesto que la Revolución Industrial trajo consigo un aumento sustancial del empleo.

Por otro lado, la productividad suele ser considerada, por los empresarios y por el Gobierno, como una de las llaves principales para lograr el progreso, tanto a nivel de una empresa como de todo el país. La historia económica muestra que, a largo plazo, el crecimiento de la productividad avanza en la misma dirección positiva, junto a la producción y al empleo, dado que se traducen en mejores condiciones de vida: el trabajador podría aumentar su salario, el empleador sus utilidades y, en todo caso, hay mayores dividendos para el accionista.

Una publicación de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay (2017), sobre empleo y automatización en Uruguay, explicita lo siguiente:

³ Ludismo: movimiento obrero que expresa su odio hacia las máquinas.

A lo largo de la historia el desempleo estructural fue una característica sobresaliente de cada crisis de ajuste estructural, en paralelo con cambios mayores en las condiciones del empleo. En efecto, en cada periodo de fuerte transformación productiva se produjo un desajuste generalizado entre los perfiles de habilidades y capacidades requeridas, y las ofrecidas por la fuerza de trabajo. En general, fueron los empleadores y sus organizaciones los que estuvieron en la posición más fuerte para moldear las nuevas trayectorias de la tecnología y los regímenes regulatorios relevantes. En cambio, los sindicatos y otras organizaciones de la clase trabajadora tuvieron un papel de respuesta a los cambios tecnológicos y organizacionales, más que de iniciadores o controladores de su conformación. (p. 13)

En este escenario, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la OCDE y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) promueven desde sus orígenes el aumento de la productividad de los países como un elemento fundamental en pos del crecimiento económico.

En un informe sobre relaciones laborales del Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay (julio 2016) se reitera el hecho de que no hay acuerdos de productividad en Uruguay, pese a que el tema aparece de forma reiterada en el discurso tanto de empresarios como del Gobierno y, en cierta medida, en el de los trabajadores.

Aquella reiteración tan permanente de esta ausencia, que es tan presente en el discurso, sin duda está indicando un problema profundo para encarar la promoción de este tema, y que va más allá de las afirmaciones en torno a su relevancia.

No existen antecedentes en Uruguay de un trabajo que pretenda abordar este tema desde este enfoque, es por ello que resulta particularmente motivador lograr un marco que le permita a los actores discutirlo, con base en la evidencia, y no en supuestos muchas veces equivocados o distanciados de la realidad de este país.

A continuación, se comentan las motivaciones académicas que llevaron a realizar este trabajo doctoral sobre salarios y productividad, un tema de especial interés para la autora de esta tesis, como investigadora del Instituto de Relaciones Laborales.

1.3 Planteamiento del problema de investigación

Las políticas retributivas siempre han sido un tema de debate en las transformaciones. Es por ello que este trabajo pretende brindar evidencia sobre la importancia de mirar, de forma más profunda, la manera de remunerar en las organizaciones, a partir de un nivel macro que se

acerque a uno micro: desde un nivel de negociación en Consejos de Salarios hacia uno por empresa. Si bien en el nivel de empresa las relaciones laborales se dan en términos de lo individual y colectivo, este trabajo prescinde del sistema de relaciones laborales individuales y se centra en las colectivas, las que se dan entre un empleador o un grupo de empleadores y un grupo de trabajadores, sindicato o grupo de sindicatos.

La realidad actual indica que son pocos los convenios que se firmaron a raíz de las pautas propuestas por el Poder Ejecutivo en el año 2010 –casi ningún sector cumplió con los criterios–, e incluso en el contexto de las empresas tampoco son muchos los convenios existentes en el país.

Primeros pasos

“Uruguay en todos los indicadores que se elaboran para América Latina está rankeado en los peores lugares en términos de desarrollo de productividad. Ahora, si lo que se mira no es el indicador sino las palabras, en Uruguay todo el mundo dice que la productividad es muy importante. Pero nadie hace cosas relevantes para que la productividad se concrete”.

(Rodríguez, J.M., 2018)

Se parte de un nivel macro que, en Uruguay, en la negociación colectiva, se pauta desde los llamados Consejos de Salarios, y a través de un estudio exploratorio se reconoce la ausencia de convenios firmados, a nivel tripartito, con contenidos pertinentes para el análisis, de acuerdo con los objetivos de esta tesis. Esto ocurre, pues, como se explica en detalle en el texto sobre el caso uruguayo –escrito por la autora de este documento junto con dos investigadores del Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay para la OIT–, es un tema lo suficientemente importante, pero pocas veces abordado. Las conclusiones del caso muestran que en los Consejos de Salarios es bastante difícil, sino imposible, generar acuerdos que tengan indicadores de aumento de la productividad, y menos aún lograr una gestión participativa homogénea en todas las empresas que comprenden un sector.

El primer paso fue, entonces, comprender que la negociación de los aumentos de salarios por aumentos en la productividad debería darse a nivel micro (empresa), lo cual también es posible de acuerdo con la legislación vigente en Uruguay.

Seguidamente, se logró el acceso a todos los convenios negociados a nivel de empresa, y registrados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay durante el año 2015 (total: 169). De ese modo se generó una base de datos de los convenios, con el objetivo de

establecer si existe en ellos una introducción de criterios de productividad en el ámbito empresarial (ver Anexo 1).

Los hallazgos en estos convenios fueron limitados, pero permitieron la confirmación de las sospechas sobre el tema. Dadas las circunstancias, se realizó un plan de trabajo que incluía entrevistas en profundidad con informantes calificados; por medio de estas se encontró que existe un sector que está trabajando en convenios, tiene indicadores de productividad y funciona eficientemente, por lo cual genera relaciones laborales caracterizadas como maduras y con salarios superiores a los del mercado, en el sector en el cual opera.

Es en este contexto que se le termina de dar forma al objetivo específico de este trabajo: la búsqueda de elementos de éxito en los casos encontrados, de modo que se puedan socializar y replicar, si fuera posible, en otros sectores.

Finalmente, el sector elegido es el de la industria de la bebida, cuyo actor clave es el sindical aglutinado en la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida (FOEB). Este sindicato fue fundado en 1940 y tiene actualmente 3400 afiliados⁴. Allí se reúnen sindicatos de Montevideo y del interior del país que trabajan en bodegas y licorerías, con bebidas sin alcohol, cervezas y maltas.

Es notorio que en las empresas grandes la afiliación es importante, mientras que en bodegas la organización es casi inexistente. Este se caracteriza por ser un gremio unánime, maduro y con impacto en la sociedad. Además, la organización empresarial está constituida por el Centro de Fabricantes de Bebidas sin Alcohol y Cervezas, fundado el 16 de marzo de 1934, que nuclea a todas las empresas del sector y, a su vez, es parte de la Cámara de Industrias del Uruguay.

⁴ Según datos proporcionados por la Federación, derivados de la última elección y actualización de padrón en el año 2016.

Segunda parte: marco teórico

Capítulo 2

2.1 Las relaciones laborales: hacia una definición de partida

En toda investigación sobre relaciones laborales se debe partir de una definición sobre la cual se analicen posteriormente los hallazgos. En esa medida, se hace énfasis en su carácter sistémico, “visión que tiene su origen en los fundadores de las relaciones laborales como un campo de estudio específico” (Rodríguez, Cozzano y Mazzuchi, p. 11).

Para empezar, es preciso retomar el concepto de John Dunlop (1985), quién estableció lo siguiente:

[...] el sistema de relaciones industriales⁵ puede ser considerado como un conjunto de actores, de ciertos contextos, de una ideología que hace del sistema un todo, y de un cierto cuerpo de reglas cuyo objeto es la regulación del comportamiento de los actores en el mundo laboral. (p.8)

Esta visión implica que el análisis de las relaciones laborales como sistema comprende tres perspectivas: a) el punto de vista estructural, que incluye los factores contextuales; b) el punto de vista actoral que incluye la conformación y las características de los actores; y c) el punto de vista de las prácticas, es decir, cómo actúan los actores entre sí y sobre el conjunto (Martín y Koler, 2005).

Al respecto, Dunlop (1958) aclaró que se trata de “explicar los motivos por los que se establecen determinadas reglas en determinados sistemas de relaciones industriales y cómo y

⁵ Se refiere a relaciones industriales por ser la industria el sector económico predominante en el momento en que escribía.

por qué cambian en respuesta a cambios que afectan al sistema [...]” (p. 107). Para Kerr, Dunlop, Harbison y Myers (1963):

[...] el problema central de las relaciones laborales en todo el mundo no es la confrontación entre el capital y la mano de obra, sino la estructuración misma de la fuerza de trabajo: la forma como se contrata desarrolla y mantiene. Esta es la tarea cotidiana de las relaciones laborales en todas partes. (p. 108)

Sobre dicha estructuración, Dunlop se distanció de la noción de la empresa como unidad cerrada y creyó que los factores constituyen subsistemas dentro del sistema de relaciones laborales; aunque cada uno de ellos mantenga su autonomía relativa y su campo específico, al integrarse unos con otros conforman una estructura en la cual inciden todos los factores y sus modificaciones. Lo anterior, aunado a que los sistemas de relaciones laborales son también construcciones sociales (puesto que resultan de las estrategias de los actores) e históricas (debido a que se van conformando en el proceso histórico de cada país), determina que se produzcan cambios con importantes consecuencias en las relaciones laborales, aunque sea en momentos distintos.

2.1.1 Visiones paradigmáticas y variable ideológica en las relaciones laborales

Las relaciones laborales tienen un componente ideológico fuerte; la concepción original de Dunlop (1958) admitía la posibilidad de que no hay una ideología compartida entre empresarios y trabajadores. Sobre ello, conviene tener en cuenta las siguientes ideas:

El empleo es una relación de poder asimétrica y de intercambio y el conflicto una de sus formas de expresión, por eso debe ser un elemento central en cualquier marco analítico que aborde las relaciones laborales. Ningún hecho es en sí mismo fuente de conflicto y aunque lo fuera, sus formas de expresión son diferentes de acuerdo con el orden empresarial y las opciones estratégicas asumidas individual y colectivamente por los trabajadores. (p. 124)

La empresa es una unidad en la que se entretajan relaciones sociales entre actores (empresarios, directivos, mandos medios, trabajadores y dirigentes sindicales), en un marco de relación social de dominación y autoridad que configura relaciones contradictorias entre capital y trabajo, sin excluir momentos de cooperación y conflicto. Esto lleva al problema de los intereses y de los recursos de poder entre los actores. (p. 114)

Al decir de Gil (1993) como se citó en López (2003), cuando estos intereses son contradictorios es difícil llevar a cabo acciones estratégicas que cumplan las expectativas del otro, una circunstancia que puede entenderse en los siguientes términos:

Si bien el actor empresarial interactúa con otros, su interacción no suele estar basada en el consenso sino en el conflicto (donde cada actor estratégico trata de alcanzar sus objetivos en contra de la oposición de sus antagonistas) o en el poder (donde algunos actores disponen de la capacidad de obligar a otros, mediante amenazas, incentivos o seducciones, a plegarse a su voluntad. (pp. 114-115)

De acuerdo con Cedrola (2018), se distinguen tres visiones paradigmáticas de la confrontación y el consenso en las relaciones laborales: el paradigma radical, el liberal ortodoxo y el liberal de conflictividad medida.

El primero se describe con una impronta de raigambre marxista, por la cual “en las relaciones laborales se expresan los intereses contradictorios que presentan las clases sociales” (Cedrola, 2008, p. 6). En esta visión, la cooperación no tiene cabida por cuanto no se puede cooperar con los empleadores, dado que lo único que importa es la acumulación de fuerzas para lograr su derrota. Esta postura, al decir de los autores, es la que tradicionalmente ha nutrido de inspiración ideológica la modalidad confrontativa de las relaciones laborales.

Bajo el paradigma liberal ortodoxo, la acción colectiva pierde relevancia, debido a que es subordinada la acción individual; en este caso, la cooperación de los actores y la paz social no representan un valor en sí mismas. Esta postura fortaleció históricamente “la lógica de acción economicista” que generó en algunos casos una idea negativa sobre la existencia del actor sindical, “por ver en ellas una rigidez que obstaculiza el libre funcionamiento de la economía, generando costos al alza para la gestión de las empresas” (Cedrola, 2008, p. 7).

Por último, el paradigma liberal de conflictividad medida supone una visión que acepta el conflicto social como un hecho normal dentro de la sociedad, es decir, comparte la importancia del mercado con el paradigma liberal ortodoxo, pero privilegia la relación de los actores sociales según una perspectiva de negociación, diálogo y búsqueda de compromisos. A ello se suma:

[Que] se reconoce el rol del mercado, pero se enfatiza especialmente el rol de los interlocutores sociales, postulando que más allá de los antagonismos normales de cada parte, estos resultan atemperados por la existencia de necesidades e intereses comunes. De esta manera, en lo que refiere al actor sindical, la reivindicación no supone necesariamente una contestación respecto de los objetivos de la empresa sino

simplemente una voluntad de control respecto de las condiciones de empleo. (Cedrola, 2008, p. 8)

Dicha visión es la que sienta las bases de la modalidad cooperativa, desde la lógica de los intereses compartidos, los cuales se priorizan ante cualquier instancia de confrontación.

En Uruguay existe tradición de negociación de carácter confrontativo y, como se ve en el presente trabajo, la ideología de los actores sociales suele encontrar una forma de expresión en las relaciones laborales.

2.1.2 Confrontación y consenso

Según Cedrola (2008), desde una perspectiva analítica se debe considerar el binomio confrontación-consenso para determinar distintas características de funcionamiento de las relaciones laborales. Se entiende por confrontación “una forma de manifestación de conflicto”, y aplicado el término a las relaciones laborales, “configura una situación por la cual se exterioriza el conflicto social en el ámbito laboral” (p. 3).

Es sabido que la forma de percibir el conflicto en la sociedad ha ido transformándose con el tiempo. a tal punto que en la visión moderna el conflicto se configura como algo positivo que es parte de la naturaleza humana y de la convivencia entre los actores. Sin embargo, la forma de gestionar el conflicto constituye el gran desafío de cualquier sistema social: “lo que importa es reconocer sus causas, identificar sus derivaciones e impactos, y, en definitiva, a buscar mecanismos razonables y eficientes que permitan su canalización posibilitando por ende, un razonable equilibrio de la sociedad” (Cedrola, 2008, p. 3).

Por otro lado, el consenso “es aquella situación social que excluye la confrontación como una manifestación de conflicto” (Cedrola, 2008, p. 3), lo cual significa que, si bien el conflicto existe, se logra canalizar razonablemente a través de mecanismos de solución que permiten un estado de equilibrio social.

Conforme se priorice la dimensión confrontativa o la dimensión cooperativa, se realiza la caracterización de la modalidad de relaciones laborales adoptada por un país. En la modalidad confrontativa predomina el efecto distributivo y es la forma tradicional que suelen adoptar los actores laborales, en ese sentido:

Tal divergencia de intereses resulta ser estructural, razón por la cual, la confrontación es inevitable, viéndose según la mirada ideológica, en algunos casos como consecuencia de una situación social de injusticia y en otros, como una consecuencia de una situación de jerarquías y poderes de dirección. (Cedrola, 2008, p. 4)

Según Charles Heckscher como se citó en Cedrola (2008) “esta modalidad configura una visión dicotómica del mundo, entre ‘nosotros’ de un lado y ‘ellos’ del otro” (p. 5).

En la modalidad cooperativa, el funcionamiento de los actores tiene la particularidad de buscar los aspectos comunes y de centrarse en perseguir intereses complementarios. Si bien no es un modelo tan utilizado por los actores laborales, se visualiza cada vez más una intención, en algunos países, de llevarlo a la práctica. Sin duda, esta modalidad es favorable a otras formas de integración y comunicación entre los actores, así como a la gestión del conocimiento de los propios trabajadores, pues “[...] no funciona bajo el típico “reivindicación – negociación” - conflicto sino sobre la triada reivindicación- negociación - entendimiento, valorizándose especialmente este último” (Cedrola, 2008, p. 5).

Hay algunas condiciones que, de acuerdo con Cedrola (2008), se deben dar necesariamente para asegurar un escenario que tienda a la cooperación entre los actores sociales. Estas condiciones son de regulación, relacionadas con las libertades civiles y políticas, la regulación laboral individual y colectiva, tanto de los trabajadores como de los empleadores, e incluyen los límites claros para el ejercicio de las acciones colectivas. A estas condiciones el autor agregó otras que se vinculan con la conducta de los actores –son las que más interesan a los efectos de este trabajo–, en términos del respeto y el reconocimiento mutuo, con el involucramiento de los trabajadores, el reconocimiento de las empresas como dinamizadoras de las economías, y los modelos de gestión que promuevan la motivación de los trabajadores y ayuden a encontrar formas eficaces de resolver los conflictos.

Por lo tanto, si bien el conflicto es inherente a la condición humana y a la convivencia en sociedad, puede ser instrumental al entendimiento y lograr buenos resultados, o puede ser la característica central de la relación laboral. En este trabajo doctoral se ve que este último factor condiciona la forma de lograr resultados exitosos a nivel de empresa en Uruguay.

2.2 La negociación colectiva en Uruguay

La negociación colectiva es un derecho humano fundamental, y como tal funciona de una manera institucionalizada en este país.

Para la OIT, la negociación colectiva es “la actividad o proceso encaminado a la conclusión de un acuerdo colectivo”, y por ello “todo contrato obliga tanto a sus firmantes como a las personas en cuyo nombre se celebre”. Desde el ámbito normativo:

El convenio 98 de la OIT estableció que el Estado deberá adoptar medidas para estimular y fomentar entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de

procedimientos de negociación voluntaria. Esta negociación debe tener por objeto reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo. (Larrañaga, 2010, p. 73)

Uruguay ratificó el Convenio 98 mencionado, así como los convenios 151 (negociación colectiva en el sector público) y 154 (negociación colectiva en todas las ramas de actividad económica (Larrañaga, 2010).

Concretamente, la negociación colectiva en Uruguay es de carácter confrontativo, de fuerte base autonómica, y con una impronta ideológica bastante arraigada; se caracteriza por un fuerte vínculo entre el movimiento sindical y los partidos políticos, y por centralizarse por rama de actividad, si bien en algunos periodos ha predominado el nivel de empresa.

La ley de Consejos de Salarios del año 1943 constituye el eje en el modelo actual de negociación salarial, dado que los aspectos principales que define esta ley se han mantenido hasta la actualidad. Conviene añadir que el Gobierno que asumió en el año 2005 se planteó como objetivos expresos fortalecer la negociación colectiva y reequilibrar el poder relativo de los actores, lo cual supuso un fortalecimiento del movimiento sindical y un conjunto de cambios de índole legal que generaron condiciones totalmente diferentes en las relaciones laborales.

2.2.1 Evolución histórica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva

Históricamente, aunque con distintas características según la etapa, los Consejos de Salarios se han constituido como el principal mecanismo de activación del sistema de relaciones laborales en el Uruguay, a partir de mediados del siglo XX, al ser el que más ha contribuido a explicar las variaciones en los niveles de empleo y salario. En Uruguay es posible hablar de cinco grandes periodos en términos de negociación colectiva y relaciones laborales.

La evolución de los modelos de relaciones laborales en Uruguay

En su libro *Relaciones laborales y modelo de desarrollo*, Rodríguez et al. (2010) describieron cinco periodos bien diferenciados en lo que respecta a los modelos de relaciones laborales en Uruguay.

El primer periodo, que va desde el año 1943 hasta 1968, tiene como elemento clave la aprobación de la Ley de Consejos de Salarios (10.449), a través de la cual se negociaban los salarios mínimos por categorías en los distintos sectores de actividad. La integración fue tripartita, tal como se mantiene hasta la actualidad, lo que influyó enormemente en la conformación de la estructura del movimiento sindical. Desde el punto de vista de Supervielle

y Pucci (2008) “los sindicatos cambiaron de un tipo de organización inicial ordenada en torno a oficios a un tipo de sindicalismo por empresa o rama industrial” (p.4). Las organizaciones de los empresarios también tenían una lógica sectorial.

Este periodo se caracteriza por el desarrollo de la negociación colectiva en una economía cerrada, con una elevada protección de la actividad interna, producida al aislar las empresas de la competencia internacional. Sin duda, ante la ausencia de amenazas en el mercado interno, la negociación se centraba en los temas salariales y en la distribución de lo generado, pero eso ocurrió hasta mediados de 1950, cuando este modelo económico se agotó y el mercado interno estaba saturado para los bienes que se producían.

Allí es cuando comienza un contexto desfavorable que trae como consecuencia diversas medidas de presión de los actores laborales. Los conflictos sindicales se elevaron sensiblemente y fue a mediados del año 1968 cuando el Gobierno decretó medidas de seguridad, para lo cual utilizó la facultad que le otorgaba la Constitución, y amparado en ellas limitó las libertades individuales y colectivas. En ese sentido, el Poder Ejecutivo decretó la congelación de precios y salarios, y suspendió la aplicación de la ley de Consejos de Salarios.

El segundo periodo lo marca la Ley 13.720 del año 1968, y abarca el lapso comprendido hasta el año 1984. Dicha ley creó la Coprin (Comisión de Productividad, Precios e Ingresos), integrada tripartitamente, pero en proporciones diferentes a los Consejos de Salarios, donde el Gobierno siempre era mayoría.

En este periodo, denominado “autoritarismo”, no era posible ningún aumento salarial si no era aprobado por los delegados gubernamentales, y la participación de los actores sociales era prácticamente inexistente. La política salarial fue decidida por el Poder Ejecutivo, se limitaron las decisiones de los empresarios, y dado el contexto de ausencia de libertades, no había posibilidades de generar resistencia. Algunos dirigentes sindicales emigraron del país, otros fueron encarcelados; se prohibió la actividad sindical y este hecho determinó inevitablemente una ausencia de ámbitos de negociación colectiva (salvo unas pocas empresas, con limitado funcionamiento). A su vez, el salario real tuvo un sistemático descenso. Este periodo concluyó en el año 1984, cuando se convocó a elecciones nacionales, y en 1985 asumió el primer presidente electo luego de la dictadura cívico militar.

El tercer periodo estuvo definido por la reinstitucionalización de los derechos democráticos y las libertades, y comenzó en el sistema de relaciones laborales en el año 1985. La demanda central de los trabajadores fue la recuperación del salario real, perdido en los años anteriores, pero los empresarios y el propio Gobierno rechazaron esta propuesta, y se generaron grandes conflictos. Luego, el Gobierno decidió volver a convocar a los Consejos de Salarios al adaptar

la misma Ley 10.449 a este nuevo contexto, y con un rol totalmente intervencionista en el que proponía las pautas de los convenios y presionaba para que estas fueran aceptadas en los Consejos.

En este caso, la ronda de Consejos de Salarios que se convocó en 1990 se destacó por ser la de mayor cantidad de convenios negociados, y luego de concluida, el Gobierno anunció que a partir de 1991 se retiraría de la negociación activa de convenios salariales, tal como lo había anunciado al asumir.

El cuarto periodo es el denominado “liberalista” y va desde el año 1992 hasta el 2004, año previo a la asunción del primer gobierno de izquierda en Uruguay. En esta etapa se da la apertura económica a la región y al mundo, así como el intento de privatizar las empresas públicas. Los Consejos de Salarios no se convocaron, y el Gobierno intervenía solo con un rol de mediador a solicitud de las partes, a ello se añade que el fundamento de la política era que la negociación a nivel de sector económico no podía recoger las diferencias de productividad que existían entre las empresas de este. Esto hacía que si los salarios eran muy elevados podían expulsar del mercado a las empresas más débiles, concentrando la producción y generando un problema en el mercado de trabajo. Por ello se promovió la negociación por empresa considerando que esta tendría mejores condiciones para recoger las diferencias de productividad entre las empresas al interior de cada sector.

Si bien la negociación en el nivel sectorial no estaba prohibida, dadas las nuevas reglas se redujo hasta casi desaparecer. El movimiento sindical estuvo en contra de estas propuestas, aunque no estaba en condiciones de modificarlas, lo que trajo como consecuencia un debilitamiento de la actividad y la pérdida de una gran cantidad de afiliados.

Por último, en el año 2005 apareció un nuevo gobierno (Encuentro Progresista), cuya visión de las relaciones laborales fue distinta, por lo cual ejecutó cambios significativos que marcaron un nuevo modelo, vigente hasta el momento de escribir este trabajo.

2.2.2 El marco normativo de la negociación

Desde septiembre de 2009 rige en el país la Ley 18.566 que creó un sistema nacional de negociación colectiva. Como lo analizaron Rodríguez, Cozzano y Mazzuchi (2010), la ley se estructura en seis capítulos. El Capítulo I recoge los principios que inspiran el sistema de negociación colectiva, tomando en cuenta los que la OIT siempre reconoció y aplicó, el derecho de información complementado con la obligación de debida reserva, y la obligación de negociar de buena fe con negociadores que tengan facultades para

negociar y posiciones asumidas debidamente fundadas. (Mazzuchi y González, 2018, p. 9)

En los tres capítulos siguientes la ley crea un sistema de negociación colectiva de tres niveles. En el nivel superior coloca al Consejo Superior Tripartito con la función de “*coordinación y gobernanza de las relaciones laborales*”. El segundo nivel lo asigna a la negociación de rama de actividad o cadena productiva en Consejo de Salarios, o en forma bipartita, e introduce modificaciones a la Ley 10.449 para actualizarla en lo relativo a la forma de designación de los delegados, la forma de convocatoria y la competencia de los Consejos.

El tercer nivel la ley lo previó para la negociación bipartita. En este caso, estableció que el acceso a los distintos niveles de negociación será libre, y que se puede negociar a nivel de rama, empresa, e incluso una sección de ella; asimismo, fijó un criterio de articulación siguiendo el principio de la jerarquía (el convenio de empresa no puede desmejorar al de rama, salvo que el convenio de rama lo autorice expresamente, lo que implica reconocer la posibilidad de descuelgues), combinado con la norma más beneficiosa para el trabajador (principio propio del derecho laboral).

Sobre este punto, Rodríguez et al. (2010) mencionaron que ante distintos principios del derecho comparado para coordinar los niveles de negociación (principio jerárquico, principio de la especialidad, cronológico, la norma más beneficiosa y la distribución por materias), el legislador optó por la norma más beneficiosa. Los autores concluyeron que, si realmente se buscaba fomentar la negociación por empresa, el criterio preferible hubiese sido el de distribución por materias, para indicar así áreas de reserva de la negociación de rama y áreas propias de las negociaciones por empresa. Esto último, junto con la ampliación de las competencias de los Consejos de Salarios (segundo nivel), parece dejar poco espacio para la negociación bipartita. Según Delgue, Barreto y Loustanau (2010):

Las organizaciones sindicales han siempre desconfiado del convenio de empresa ya sea por el temor que una generalización del modelo negocial pusiera en crisis el de actividad, ya sea por considerar que a nivel de empresa el sindicato es más débil y por lo tanto existe menos poder negocial por parte de los trabajadores. La desconfianza no es caprichosa y se alimenta de una realidad que ha demostrado que el convenio de empresa muchas veces ha significado una mera fórmula para reducir los beneficios de los trabajadores [...]. (p.77)

Esta afirmación es también citada por Rodríguez et al. (2010) como explicación al poco lugar que la Ley 18.566 le deja a la negociación a este nivel. Adicionalmente, en cuanto a los

sujetos habilitados para negociar en empresas en las que no hubiera sindicato, la ley confiere la representación al sindicato de rama.

La vigencia de los convenios será la establecida por las partes, pero el convenio cuyo término estuviera vencido mantendrá su vigencia hasta que un nuevo acuerdo lo sustituya, salvo que el propio convenio pacte lo contrario, lo que implica consagrar la ultraactividad de lo negociado.

Cabe añadir que “el capítulo quinto de la ley determinó los mecanismos de prevención de conflictos, similares a los que habitualmente se venían negociando, y el sexto incorporó una cláusula de paz” (Mazzuchi y González, 2018, p. 11). Es decir:

Hoy en Uruguay, por la ley de negociación colectiva, se configuran tres espacios de negociación: a nivel macro en el Consejo Superior Tripartito, otro medio a partir de negociaciones de rama en Consejos de Salarios, y otro micro acotado al intercambio a nivel de empresa. (Mazzuchi y González, 2018, p. 12)

Esto determina un modelo de negociación centralizado, como ha sido históricamente en este país.

Actualmente algunos partidos de la oposición cuestionan la ley y la rigidez que supone la obligación a negociar en Consejos de Salarios, cuando se consagra amplia autonomía respecto del nivel en que se puede negociar. Este tema, al ser de suma vigencia al momento de escribir este trabajo, se retoma posteriormente.

2.2.3 La importancia de la negociación de rama

En la Tabla 1 se analiza el promedio de convenios celebrados por rama y empresa. Si se observan los números, claramente surgen dos periodos distintos: a) entre 1985 y 1992, y de 2005 en adelante cuando se convocaron Consejos de Salarios, y b) entre 1993 y 2004, tiempo en que dejaron de convocarse.

Tabla 1. *Convenios de rama y empresa registrados por periodo*

Período	Promedio de rama	Promedio de empresa
1985-1992	95	10,3
1993-1998	5	44,3
1999-2004	5	78,3
2005-2007	202	
2008-2009	222	204
2015-2016	206	251 (169 de 2015)

2017-2018	161	No se encuentran disponibles los datos a la fecha.
------------------	-----	--

Fuente: Instituto de RRL

Entre 1985 y 1992, la negociación por empresa no tuvo espacio, es decir que no tuvo ni temas para abordar ni actores que pudieran llevarla adelante. El movimiento sindical se estaba reconstruyendo sobre la base de su estructura previa (sindicatos de rama), lo que determinó el amplio predominio de las negociaciones a ese nivel. Este acontecimiento contrasta con lo sucedido entre 1993 y 2004, cuando el Estado se retiró de la convocatoria a Consejos de Salarios para dejar más libres las fuerzas del mercado, la negociación de rama se debilitó, llegó casi a desaparecer y se celebraron acuerdos solo en las llamadas áreas de reserva del Estado.

El nivel de negociación se desplazó hacia las unidades productivas, primero a donde había sindicatos con capacidad de exigir las mejoras en los salarios y las condiciones de vida, y luego para enfrentar la crítica situación económica del país que llevó a muchos sindicatos a aceptar reducciones de salarios y de beneficios, con el fin de minimizar los impactos en el empleo.

A partir de 2005 y hasta la fecha, se mantuvo la convocatoria a Consejos de Salarios, y con ello la negociación a nivel de rama volvió a predominar. Pero esta vez, con un movimiento sindical fortalecido, lo hizo acompañada de un nuevo crecimiento de la negociación por empresa, la cual, a pesar de no estar fomentada en el país, empezó a coexistir con la negociación de rama, al ser reconocida como un instrumento eficaz para concretar los cambios al interior de las empresas, acordes estos últimos con los grandes cambios que se van dando debido a las transformaciones en los contextos.

Cuando se hace referencia a un movimiento sindical fortalecido, según datos del PIT-CNT (Plenario Sindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores) en el año 2003 eran 110 000 afiliados, en 2007 más de 200 000, al 1° de mayo de 2013 había 353 000 afiliados, y actualmente se cuentan más de 400 000.

2.2.4 Organización de los actores en la negociación colectiva

En Uruguay existe una diferencia en torno a la forma como se organizan los actores, puesto que en los trabajadores hay unidad, con una central única (PIT-CNT) que aglutina a todos los sindicatos, sin distinción del tipo de actividad que representan, y los empresarios tienen pluralidad de organizaciones.

Lo anterior significa que, desde el punto de vista sindical, y a pesar de que jurídicamente se reconoce la pluralidad, en la actualidad el movimiento sindical se encuentra casi totalmente nucleado en una central, y existen unos pocos sindicatos autónomos. Predominan en la central los sindicatos de rama, que se integran con sindicatos de empresa o comités de base, y también con trabajadores individuales de empresas en las que no existe organización sindical. La preferencia por este tipo de estructura se funda en dos razones, por un lado, la ley de Consejo de Salarios que determina que los sindicatos deban ser de rama para participar de estos, y por otro:

[...] los sindicatos de industria afilian tanto a sindicatos de empresa, a comités de base, como trabajadores individuales de aquellas empresas en que no existe organización sindical [...] la preferencia por este tipo de estructura se funda entre otras razones por el predominio de pequeñas y medianas empresas las cuales por emplear escaso número de trabajadores, no favorece la constitución de sindicatos. (RELASUR, 1995, p52)

Desde el punto de vista empresarial hay dos tipos de organizaciones: a) las de primer grado que asocian a los empresarios correspondientes a una misma rama de actividad, y forman, por ejemplo, la Cámara Metalúrgica, la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay (AITU) o la Asociación de Patrones de Empresas de Limpieza (APEL); y b) las de segundo grado, representativas de los grandes sectores económicos, industria, comercio, servicios o rural, como la Cámara de Industrias del Uruguay, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios o la Cámara Mercantil de Productos del País.

Este criterio de aglutinarse en función del sector de actividad en el que se ubican las empresas es modificado en dos sentidos: la Anmype (Asociación Nacional de Micro y Pequeña Empresa) las aglutina por su tamaño sin distinguir lo que hacen; y la CEDU (Confederación Empresarial del Uruguay) representa a las empresas del interior del país cualquiera sea su actividad.

Ahora bien, la Ley 18.556 señala que los actores sociales, tanto empresarios como trabajadores, deben designar sus representantes en los Consejos de Salarios, teniendo en cuenta a la organización más representativa de cada sector. El Poder Ejecutivo hace suya esta designación al dictar una resolución que integra a los 24 Consejos de Salarios hoy vigentes. Desde lo legal, estas designaciones pueden ser impugnadas, pero los hechos demuestran que no existen antecedentes de impugnaciones.

Los Consejos de Salarios así integrados tienen a su interior diversas y heterogéneas actividades, lo que determina que en la práctica se abran subgrupos (hoy sobrepasan los 200). La responsabilidad en el funcionamiento de los subgrupos es de los electos como representantes

de los grupos “madre”, pero la realidad permite ver que siempre actúan acompañados por trabajadores o empresarios pertenecientes al subgrupo específico, lo que parecería garantizar que sus intereses serán contemplados.

En la Tabla 2 se señala cómo se integran las delegaciones de los 24 grupos “madre”, conforme a la última resolución que los designó, y con la aclaración de que, si bien los nominados son personas físicas, representan a una organización.

Tabla 2. *Delegaciones que participan en los grupos de negociación*

Grupo	Organización empresarial	Organización sindical
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Industrial de Alimentos • Cámara Mercantil de Productos del País • Cámara de la Industria Láctea de Uruguay • Centro de Panaderos • <i>Centro de Fabricantes de Bebidas sin alcohol y Cervezas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Federación Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL) • <i>Federación Obreros y Empleados de la Bebida (FOEB)</i> • Federación Obreros y Empleados de Molinos y Afines (FOEMYA) • Organización Nacional Obreros del Dulce y Ramas Afines (ONODRA)
2	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de la Industria Frigorífica • Asociación de Frigoríficos de Uruguay 	Federación Obreros de la Industria de la Carne y Afines (FOICA)
3	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Industrias Pesqueras • Cámara de Armadores Pesqueros 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicato Único de Trabajadores del Mar y Afines (SUTMA)
4	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Industrias textiles de Uruguay • Punto Industrial Uruguayo 	Congreso Obrero Textil (COT)
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Curtiembres • Cámara de la Vestimenta • Cámara del Calzado 	<ul style="list-style-type: none"> • Unión Obreros Curtidores (UOC) • Sindicato único de la Aguja (SUA) • Sindicato Industria del Cuero (SIC)
6	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Industrias Procesadoras de la Madera • Asociación de Fabricantes de papel 	Sindicato Obreros Industria Maderera y Afines (SOIMA)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Laboratorios Nacionales • Asociación de Industrias Químicas • Cámara de Productos Veterinarios • Asociación de Fabricantes de Pintura 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicato Trabajadores de Industria Química (STIQ) • Sind. Industria del Medicamento y Afines (SIMA)

8	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Metalúrgica • Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico • Asociación de Fabricantes de Artículos eléctricos u electrónicos 	Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines (UNTMRA)
9	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Construcción del Uruguay • Liga de la Construcción de Uruguay • Asociación de Promotores Privados • Coordinadora de la Industria del Este 	Sindicato Único Nacional de la Construcción y Afines (SUNCA)
10	Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruguay	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
11	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y afines de Uruguay • Unión de Vendedores de Carne • Cámara de la Alimentación 	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
12	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas y Autoservicistas toaf • Asociación de Hoteles y Restaurantes de Uruguay 	Sindicato Único Gastronómico y Hotelero de Uruguay (SUGHU)
13	<ul style="list-style-type: none"> • Intergremial de Transporte de Carga • Asociación Nacional Empresas de Transporte Carretero por Autobuses • Cámara de Transporte de Uruguay • Centro de Navegación 	<ul style="list-style-type: none"> • Unión Nacional de Obreros y Trabajadores del Transporte (UNOTT) • Sindicato Único de Trabajadores de Carga y Ramas Afines (SUTCRA)
14	Asociación de Bancos del Uruguay	Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU)
15	<ul style="list-style-type: none"> • Delegados designados por todas las instituciones de Montevideo • Federación de Empresas Médicas del Interior 	<ul style="list-style-type: none"> • Federación Uruguaya de la Salud (FUS) • Sindicato Médico del Uruguay
16	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Uruguaya de Educación Católica • Asociación de Institutos de Educación Privada 	Sindicato Nacional de Trabajadores Enseñanza Privada (SINTEP)
17	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Industrias Gráficas de Uruguay 	Sindicato de Artes Gráficas (SAG)

	<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Diarios y Periódicos de Uruguay 	
18	<ul style="list-style-type: none"> Asociación Nacional de Broadcasters Asociación de Prensa 	Asociación de Prensa Uruguaya (APU)
19	<ul style="list-style-type: none"> Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas 	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
20	<ul style="list-style-type: none"> Cámara del Deporte CAMBADU Asociación de Vendedores de Carne Asociación General de Autores del Uruguay 	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
21	Liga de Amas de Casa	Sindicato Único de Trabajadores Domésticos
22	<ul style="list-style-type: none"> Federación Rural Asociación Rural Asociación Nacional Productores de Leche 	<ul style="list-style-type: none"> Unión Nacional de Asalariados y Trabajadores Rurales y Afines (UNATRA) Sindicato Único de Trabajadores de Tambo y Afines (SUTTA) Sindicato Único de Trabajadores del Arroz y Afines (SUTAA)
23	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativas Agrarias Federadas Comisión Nacional de Fomento Rural Asociación Rural de Uruguay Unión de Productores y Exportadores Frutihortícolas 	Unión Nacional de Asalariados y Trabajadores Rurales y afines (UNATRA)
24	Sociedad de Productores Forestales	Sindicato Único de la Industria Maderera y afines (SOIMA)

La tabla muestra que, desde el punto de vista de los trabajadores, los delegados que participan en la negociación corresponden a los sindicatos de rama más representativos. Por su parte, en todos los grupos de actividad participa una organización empresarial, y dado que no existen antecedentes de impugnaciones, se asume que también son representativas.

Si se revisa el funcionamiento de los Consejos abiertos en los distintos subgrupos, a través de las actas que recogen el resultado de estos, se observa lo siguiente:

- En los subgrupos actúan los delegados del grupo madre acompañados de representantes tanto sindicales como empresariales de cada subsector.
- En servicios, Anmype actúa como único representante empresarial en subgrupos tales como Peluquerías, Sanitarias y Gomerías, todos compuestos por micro, pequeñas o medianas empresas, y comparten con la Cámara de Comercio en el subgrupo Residual, también conformado por el mismo tipo de empresas.
- En los demás subgrupos del Grupo 19 (de servicios generales) hay subgrupos claramente conformados con pequeñas empresas donde la Cámara de Comercio y Servicios comparece con representantes del subsector, por lo que son ejemplos los despachantes de aduana (negocia con la Cámara la Asociación de Despachantes de Aduana), o estudios contables donde se negocia con la Asociación de Asesores Empresariales y Contables de Uruguay.
- En el área comercial, la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, titular del Grupo 10, también actúa acompañada de los involucrados en cada subgrupo, y representa a micro, pequeñas y medianas empresas de comercio, como las tiendas, los bazares y las ferreterías.
- En el sector industrial la constatación no es tan nítida, pues aunque en los afiliados a la Cámara de Industrias hay empresas de todos los tamaños, en los hechos parece coincidir que los delegados empresariales en algunos subgrupos son representativos de las grandes empresas del sector, seguramente debido a que en él estas se concentran usualmente.

Capítulo 3

3.1 Relaciones laborales, aprendizaje e innovación

Para Rodríguez et al. (2010), las relaciones laborales que promuevan el aprendizaje y la innovación tienen que incluir, por lo menos, estas tres políticas: sistemas de motivación del involucramiento, la formación profesional, y sistemas de participación en la gestión.

Las necesidades de formación y permanente capacitación no se ponen en tela de juicio hoy en las organizaciones. Los autores hacen hincapié en su importancia, en tanto que cuanto más

sea el nivel de capacitación, mayores son las posibilidades de los trabajadores de contribuir a la mejora de los procesos. Hoy la capacitación permite que la fuerza laboral pueda reconvertirse, y que acompañe los vertiginosos cambios del mercado de trabajo.

De igual manera, los sistemas de participación en la gestión dan la posibilidad de compartir con otros visiones o ideas sobre el trabajo, procedimientos, políticas, etc. Son los ámbitos en los cuales se comienza a generar la gestión del conocimiento, a veces informalmente, y otras veces al lograr la institucionalización a través de ámbitos formales. La cultura de gestión del error, que admite que los errores sean tomados como aprendizajes y se socialicen con el objetivo de conocerlos y no repetirlos, es mejor recibida en organizaciones que promueven estos espacios de interacción y socialización consciente.

En última instancia, al referirse a los sistemas de motivación del involucramiento, se tiene en cuenta qué es lo que motiva a los trabajadores a tener una actitud positiva, constructiva y activa. Los autores hacen alusión a que en los países occidentales el trabajador busca mejorar su nivel de vida por medio del trabajo, y prioriza los ingresos que obtiene gracias a él (a este perfil lo diferencian del que existe en los países orientales, pues hay corrientes que buscan la realización personal no vinculada a los ingresos, sino a la consideración de la sociedad). Dado que es este un tema central en el presente trabajo se desarrolla en el siguiente punto.

3.1.1 Los sistemas de motivación del involucramiento

“El problema clave de la ética social es el de la justa remuneración. No existe en el contexto actual otro modo mejor para cumplir la justicia en las relaciones trabajador-empresario, que el salario se base en la justa remuneración del trabajo realizado”.

(Juan Pablo II, en *Laborem Exercens*, citado por Sackman, p. 270)

El sistema de remuneración es un componente central del sistema de relaciones laborales, debido a que tiene una incidencia importante en el comportamiento de los trabajadores en el proceso de trabajo y, por ende, en su mayor o menor involucramiento en el logro de los resultados.

Se encuentran dos grandes grupos de sistemas de remuneración. Por un lado, es preciso definir el sistema de salario tradicional que es el fijo, donde el salario depende estrictamente de la variable tiempo. Es decir, es fijo en la medida en que hay una remuneración directa entre el tiempo de trabajo y la remuneración. Los ajustes de estos sistemas en general son determinados con respecto a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), así como

a los incrementos salariales ligados a evaluaciones de desempeño, asignados esporádicamente en algunas compañías (pero no a nivel colectivo, pues responden a políticas particulares de algunas empresas).

No hay duda de que el salario fijo fue la forma de paga típica de la organización tradicional. De acuerdo con Flannery como se citó en The Hay Group (1997), dicho pago funcionaba de este modo:

En la organización funcional tradicional de hace diez o incluso veinte años atrás, se le pagaba al personal principalmente a través de los salarios básicos. Estos salarios por lo general se determinaban por medio de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener un cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización, y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con los pagados por otros empleadores en el mercado, la industria o la región. (p. 129)

El salario se basaba en habilidades individuales y específicas que una persona aportaba a una tarea determinada. No se alentaba a los empleados a desarrollar otras habilidades, ni se los remuneraba por aquellos atributos a menudo intrínsecos que ahora sabemos que son tan importantes, como la flexibilidad, el razonamiento práctico y la aptitud para trabajar con los otros. El mensaje era simple: haga su trabajo, hágalo bien y nosotros nos haremos cargo de usted. (p. 130)

Los empleados se han habituado a esperar que lleguen cada año con la precisión de un reloj, suponiendo que tienen el derecho de percibir este aumento por mérito, ya sea que lo merezcan o no por su propio rendimiento, o el de su organización. (p. 130)

La segunda opción está constituida por los llamados sistemas de remuneración variables. En este caso, la remuneración está determinada por el resultado del trabajo (también denominado rendimiento), o por el indicador con que se mida el producto del trabajo. Así, ya no depende de la variable tiempo, sino de la medida en que se logra el resultado propuesto. El supuesto implícito que hay detrás de estos sistemas es que en una misma cantidad de tiempo se pueden obtener resultados diferentes. Uno de esos resultados puede ser el aumento de la productividad.

La elaboración de un sistema de remuneración por resultados implica establecer un plan de acción que comprende definir los objetivos o resultados que se quieren lograr; qué indicadores son los más adecuados para ello; en qué nivel se realizarán las mediciones (si se comenzará a aplicar en un área particular de la empresa, en toda la empresa, etc.); las fuentes e información para obtener los datos; y el grado de involucramiento de los trabajadores en este proceso.

Tal como se expresó en el trabajo de Fernández et al. (2008), en los países donde tradicionalmente la negociación es descentralizada, como Gran Bretaña y los Estados Unidos, estos sistemas de remuneración están bastante extendidos, por ejemplo:

En el año 1995 se estimaba que un tercio de los trabajadores americanos tenían salarios variables (denominados contingentes o alternativos). Asimismo, en Australia tuvieron un gran crecimiento por la promoción legal y el incentivo fiscal, alcanzando al 15 % del total de remuneraciones (11 % por rendimiento y 4 % en acciones). (p. 16)

Estos autores hicieron un recorrido por distintos países de Europa, y evidenciaron que se presenta una heterogeneidad de situaciones, dependiendo de si la legislación estimula dichas prácticas y si hay incentivos fiscales o no. En Francia, “se estima que el 30 % de los trabajadores tiene un componente variable en sus salarios, proporción que ha registrado un gran crecimiento a partir de los cambios legales”. En el caso de Italia:

El sistema de remuneración variable formó parte de un acuerdo social tripartito firmado en 1993, por el que los salarios pueden remunerarse por ‘productividad, calidad y otros elementos competitivos de la empresa’. Una encuesta de 1996 indicaba que el 53 % de las empresas aplicaban el sistema, aunque las grandes eran las más interesadas. (Fernández et al., 2008, p. 17)

Sin embargo, “en países como Noruega, donde las organizaciones sindicales no apoyaban estos sistemas, solo entre el 10 y 15 % de los trabajadores afirmaron tener salarios por rendimiento” (Fernández et al., 2008, p. 17).

En Asia, en cambio, tienen una gran importancia. En Singapur los salarios variables se aplican desde 1986, al existir el principio de que los salarios deben ajustarse a los resultados económicos de las empresas, de ahí que alcancen al 16 % de las remuneraciones percibidas. También en Japón hay estímulos impositivos y de la seguridad social, por lo que las primas son parte del sistema de remuneración. (Fernández et al., 2008, p. 17)

Los autores resaltaron que en América Latina estos sistemas no tuvieron una expansión significativa, y se refirieron a Brasil cuando el Gobierno hizo que las empresas negociaran un sistema de reparto de ganancias o participación en los beneficios. Sobre ello se concluyó lo siguiente:

No definió otros aspectos más concretos como el nivel de la negociación (sector o empresa), ni métodos o cifras concretas, sino solamente la obligación de negociar. No hay evaluación de los impactos. En los otros países no hay incentivos y pese a no existir estudios sistemáticos todo indica que su práctica es limitada y, especialmente localizada

en empresas multinacionales a partir de indicaciones de la casa matriz. (Fernández et al., 2008, p. 17)

Conviene recordar que en los últimos tiempos ha existido una tendencia creciente de las empresas a introducir planes de participación en las ganancias. Según un estudio llamado *Medición de la productividad del trabajo de las empresas públicas en Uruguay* (2006), en la década de los 80 se experimentó un auge de participación de los empleados en las ganancias. Las causas de dicho auge fueron variadas: necesidad competitiva; respaldo de la estabilidad laboral; intensificación de las negociaciones salariales; beneficios motivacionales; apoyo a la participación de los empleados; y reemplazo de los incentivos de carácter individual.

No obstante, en Uruguay aún siguen dominando los sistemas tradicionales, debido a las resistencias del movimiento sindical, a los problemas técnicos que genera la implementación de sistemas nuevos y a la inexistencia de estímulos fiscales.

3.1.2 Sistemas de remuneración por resultados

Dados los nuevos escenarios y modelos de trabajo, comienzan a aparecer los llamados sistemas de remuneración mixtos, caracterizados por tener una parte fija y una parte variable asociada al logro de resultados. Las estrategias de competitividad basadas en la calidad, la pronta entrega y la adaptación a los requerimientos de los clientes han incentivado a las empresas a buscar el involucramiento de los trabajadores para lograr estos resultados.

Estos sistemas no tienen los mismos objetivos que los denominados sistemas de participación en los lucros, los cuales son más populares y ya están instalados en muchas empresas.

Como se observa en la siguiente tabla, los principales aspectos que se defienden en este trabajo, como base para que el sistema funcione, no son los promovidos por un sistema de participación en los lucros, si bien se reconoce que hay organizaciones que los utilizan y logran el involucramiento de los trabajadores, así como los objetivos que se proponen.

Tabla 3. *Principales diferencias entre la participación en los lucros y la participación en los resultados*

	<i>Participación en los lucros (utilidades)</i>	<i>Participación en los resultados</i>
Objetivo	Ligar las remuneraciones al éxito de la empresa Promover la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa (aumentar las utilidades)	Puede ser diseñada para: Estimular el esfuerzo individual Mejorar la calidad del producto Economizar en el uso de recursos Estimular la cooperación y el trabajo en grupo
Factor que se remunera	Lucros/utilidades	Productividad (medida a partir de uno o varios indicadores)
Unidad que se remunera	Empresa como un todo o unidades fabriles	Individuos o grupos de trabajo
Frecuencia de la remuneración	Anual o semestral	Mensual, trimestral, semestral
Disponibilidad de la retribución	Inmediata (pago en efectivo, sin beneficio fiscal para el trabajador) Mediata (pago diferido, con incentivo fiscal para el trabajador)	Inmediata (pago en efectivo, sin beneficio fiscal para el trabajador)
Principal ventaja	En periodos de lucro, da una parte a los trabajadores. En período recesivo, el costo laboral se reduce en forma automática, aliviando el ajuste	Los trabajadores tienen mayor influencia y control sobre el resultado que en el caso de planes de participación en los lucros
Principal desventaja	Factores importantes no están bajo el control de los trabajadores (decisiones de la dirección o factores macroeconómicos)	A veces es difícil determinar y medir los indicadores más adecuados. Se debe evitar que el incentivo tenga efectos indeseados sobre otros aspectos.

Fuente: (Marinakis, 1999)

Los sistemas de participación en los resultados son los que se toman como referencia para el marco conceptual de este trabajo. Estos pueden tener formas diversas, de acuerdo con los siguientes factores: a) qué trabajadores involucra (hasta cierta categoría, etc.); b) los indicadores asociados a las remuneraciones (beneficios, productividad, calidad, resultados, evaluación de los trabajadores); c) la forma de la remuneración (acciones o partidas monetarias regulares); d) si estos sistemas están asociados a sistemas de participación en la definición de las tareas, productos o procesos, de forma que el involucramiento mejore los procedimientos de la empresa.

De igual modo, trabajadores y empresarios visualizan la participación de varias maneras. Los empresarios generalmente apoyan más los sistemas de participación en los lucros, si bien estos tienen un componente de distribución, constituyen una versión menos radical que la otra, y en este caso no ven tan limitados sus derechos de propietarios. En cambio, pese a que el movimiento sindical tiene interés en la distribución del capital generado, todo proceso en el que puedan tener mayor influencia y control sobre el resultado les genera mayor nivel de confianza e involucramiento. Desde la perspectiva de Marinakis (1999):

La participación de los trabajadores en las utilidades no parece influir significativamente en su motivación. Esto limitaría la utilidad del instrumento en

momentos en que los procesos de reestructuración organizacional en el ámbito de las empresas requieren de la colaboración y participación de los trabajadores. (p. 74)

Dos factores parecen tener una gran incidencia en la extensión de estos sistemas: los estímulos fiscales o la legislación que obliga a su implementación, y el grado o la profundidad de la negociación con los trabajadores al ser implementados.

Como se manifestó en el trabajo “Negociación colectiva, salarios y productividad: el caso uruguayo” de Mazzuchi y González (2018) el hecho de que el crecimiento de los salarios se vincule con el de la productividad tiene un supuesto implícito: la distribución de los resultados entre quienes los producen. Si este supuesto se aplicara correctamente, podría decirse que el sistema de remuneración se apoya en un principio de justicia distributiva: si un proceso productivo tiene mejores resultados, todos los que aportan a este mejoran sus ingresos.

Ahora bien, existen planes de participación de las ganancias de la productividad que se basan “en la voluntad de los trabajadores y de los gerentes de buscar conscientemente mejoras en la productividad” (Medición de la Productividad del trabajo de las empresas públicas en Uruguay, 2006, p 6). Los tres más conocidos, según Mazzuchi y González (2008), son el Plan Scanlon, el Plan Rucker y el Plan Improshare. El primero recompensa a los empleados por mejorar la productividad laboral, así como por las ganancias resultantes de incrementos en los precios. El Plan Rucker tiene como característica el ahorro de materiales y energía, y con este se persigue el mejoramiento de la productividad laboral. Por último, el Plan Improshare da una retribución a los empleados por mejorar la productividad física (pautas directas de mano de obra).

Es pertinente tener en cuenta que la medición de la productividad puede realizarse a diferentes niveles de la economía, por lo que, si se define aplicar un sistema en la unidad empresa, resulta importante realizar un diagnóstico de la situación en el momento en el que se comienza a medir.

La productividad supone una relación y siempre se compara con otro momento en el tiempo, por ende, tener dicho diagnóstico ayuda a conocer los cambios en la productividad en un periodo de tiempo determinado. De hacerse tal ejercicio en este nivel, probablemente se planteen objetivos asociados a los mayores cuellos de botella de la organización, y se elabore un sistema de remuneración que apunte a superar dichos obstáculos.

Esta idea sugiere que negociar la productividad por empresa también contribuye a acentuar la heterogeneidad interna de la clase trabajadora, lo cual genera una mayor fragmentación de las reivindicaciones salariales (Pucci, 2004). Este constituye uno de los principales obstáculos desde el punto de vista del movimiento sindical. Frente a ello, podría considerarse lo argumentado en el trabajo sobre el caso uruguayo:

En cambio, si el sistema se elabora a nivel de toda la economía o de un sector en su conjunto, las particularidades de cada empresa no pueden ser recogidas por el propio hecho de ser específicas de cada una de ellas. La opción es, entonces, elegir algún objetivo que mida el desempeño de la economía o el sector en su conjunto. (Mazzuchi y González, 2018, p. 4)

Se puede decir, entonces, que la medición de la productividad puede realizarse en diferentes niveles de la economía: a nivel macro del país, a nivel micro del sector económico, y a nivel de empresa. En la visión de Mertens (1999), “a nivel de la empresa y de acuerdo con los objetivos perseguidos, se puede generar sistemas de medición que comprende a toda la organización, o bien, sistemas que se circunscriben a determinados procesos productivos” (p.7).

En la remuneración por resultados es relevante el grado de cercanía del trabajador con los resultados o, dicho de otro modo, la comprensión de que su conducta tiene una incidencia directa en los resultados y, por tanto, en su remuneración. Es por eso que estos sistemas se han extendido más a nivel de empresa e incluso se han distinguido en diversas áreas dentro de estas.

En síntesis, cuanto más se amplíe el ámbito en que se calculan los resultados, la motivación se reduce, y con ello el involucramiento. El sistema de remuneración sigue teniendo, como en todos los casos, un componente distributivo (si el resultado es mejor, los salarios aumentan), pero se reducirá el factor involucramiento y participación, un componente central de dichos sistemas.

Esta distinción no es menor, dado que, si bien es habitual que los sistemas se planteen según el ámbito empresarial, la experiencia de Uruguay que muestra este trabajo se dio a nivel colectivo. Precisamente, es a partir de esos casos que diversos estudios han demostrado cómo para la mayoría de los trabajadores resulta difícil asociar sus esfuerzos con las utilidades del negocio. Incluso sucede en empresas multinacionales grandes, lo cual resulta contraproducente, pues no se logra identificar de forma exacta la contribución individual y cómo el trabajador o su equipo pueden contribuir de un modo tangible al objetivo general.

Si lo anterior se traslada al nivel de rama de actividad es aún más complejo, como se analiza en el quinto capítulo de esta tesis doctoral.

3.1.3 La productividad como objetivo deseado

Hace treinta años, un hombre llamado Prokopenko (1987), de origen japonés, contemporáneo, escribía un libro denominado *Productividad*, que constituye hoy el libro de cabecera de cualquier gerente interesado en estos temas. Además, como consultor de la OIT ha

escrito múltiples trabajos relacionados con la importancia del aumento de la productividad para el éxito de las empresas.

Este autor concibió la productividad de la siguiente manera: “Aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos” (Prokopenko, 1987, p.3).

Como explicaba Belcher (1991), en su libro *Productividad Total I*, diferentes propósitos exigen diferentes enfoques en la medición de la productividad. En efecto, lo más importante al medir la productividad es que todas las unidades organizacionales se sientan identificadas con los sistemas de medición, es decir, estos últimos deben estar diseñados para ser útiles respecto a lo que va a medirse.

El tiempo de trabajo pasa a ser funcional al cumplimiento de los objetivos, es por eso que el concepto de productividad está ligado al cumplimiento de metas, más que de una cantidad pautada de horas de trabajo (cumplimiento de jornadas). Se entiende que el concepto de productividad debería ser evaluado mediante comparación en el tiempo de distintos escenarios o resultados; y como tiene características fluctuantes, debido a que puede aumentar o disminuir, al asociarlo al salario se pacta como un instrumento de incremento de remuneraciones –la parte variable del salario mixto– y no de determinación de la parte fija.

En la perspectiva de Prokopenko (1987) “existen factores que afectan a la productividad y que se pueden intervenir para mejorarla; estos se reúnen en dos categorías: factores internos y externos a la empresa” (p. 9).

Los factores externos a la empresa dependen de decisiones de otros actores, como el Gobierno, a través de la política económica o de condiciones del país en la que esta se encuentra radicada (los recursos naturales, demográficos, energéticos), y de las condiciones legales y regulaciones existentes (mecanismos institucionales, intervención de empresas públicas, etc.). Estos factores no son modificables por las decisiones pasibles de adoptar a nivel de una empresa. En todo caso el empresario, por medio de su acción gremial, puede hacer propuestas sobre cuál podría ser la política económica o las mejores regulaciones, pero la decisión final sobre estas le es ajena, pues está supeditada a la determinación de los otros actores.

Este hecho no significa que no sean importantes, por el contrario, pueden transformarse en una limitante de cualquier estrategia de mejoramiento de la productividad. Cabe añadir que dichos factores, si bien son esenciales para las organizaciones, no son objeto directo de este trabajo, dado que no se puede intervenir en ellos a partir de las relaciones laborales, tema central de la discusión planteada en este trabajo.

Los factores internos, según el autor, pueden clasificarse en duros, más difíciles de modificar, o blandos, es decir, más fáciles de cambiar. Los factores duros hacen referencia a características del producto, la planta y el equipo, la tecnología, los materiales y la energía. Modificar estos factores puede ser relevante para las posibilidades competitivas de una empresa, lo cual explica la preocupación que sobre estos existe en la actualidad, ante los cambios tecnológicos de los últimos tiempos. Este hecho implica la adopción de decisiones de inversión generalmente elevadas, puesto que estos suelen ser una parte importante de las características de la empresa. Por lo mismo, su modificación depende de decisiones de los accionistas o del directorio.

Finalmente, los factores blandos se refieren a las personas que forman parte de la empresa en todos los niveles: directivos, gerentes, profesionales, mandos medios, trabajadores directos de todos los departamentos. La motivación, la organización y los sistemas, los métodos de trabajo y los estilos de dirección determinan las actitudes y las relaciones personales, y es por ello que constituyen el centro de las relaciones laborales.

3.1.4 La organización y los sistemas

Dentro de los factores blandos, como se mencionó, se encuentra la organización de los sistemas, y por tratarse de un aspecto clave en este trabajo, en este apartado se profundiza en ello.

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

No obstante, el funcionamiento de los mercados muestra que existen nuevas oportunidades competitivas con estrategias empresariales diferentes, que apuntan no a la producción de productos iguales de bajo precio, sino a productos de características especiales, para mercados específicos. La organización empresarial para atender esta demanda –que es variada y se diferencia de la anterior– necesitó modificar su forma de organizar el trabajo.

La flexibilidad productiva requiere cambios en la organización interna, en los sistemas de información, en los niveles intermedios, y en el papel del trabajador directo. Como es usual, los sistemas exigen transformaciones para adaptarse a las nuevas condiciones de competencia;

en este contexto, las organizaciones rígidas y verticales, donde solo hay circulación de conocimiento desde la dirección hacia abajo, son inadecuadas para adaptarse a los cambios y se consideran menos eficaces.

Adicionalmente, esta circunstancia de cambio hace que el trabajador también se plantee nuevas necesidades, que surjan nuevos estilos de trabajo, que se requieran mecanismos de participación e instancias de diálogo entre diferentes niveles jerárquicos, y que se tenga claro que la organización del trabajo influye sustantivamente en los resultados de las empresas. Es posible ver el sistema de pagos como un objetivo primordial, pero siempre ligado a los aspectos psicológicos, junto con los aspectos técnicos y de la organización del trabajo.

3.1.5 Volviendo al origen: el sistema taylorista.

Si bien no es objeto de este trabajo profundizar en las características del sistema taylorista, es preciso hacer una breve reseña de sus principales argumentos, para de esa manera analizar sus implicancias prácticas y relacionarlas con otro modelo de organización de trabajo, cuya aparición fue posterior en la historia.

Las principales ideas de Taylor estaban relacionadas con el análisis detallado de las tareas que requería cada puesto de trabajo, mediante la descomposición en partes sencillas de los movimientos que el trabajador realizaba. Ese primer paso permitía concentrarse en los movimientos imprescindibles para llevar a cabo el trabajo, y ayudaba a evitar aquellos que fuesen innecesarios. Posteriormente a la definición de la tarea, se cronometraba el tiempo promedio que requería su concreción. Este fue el principio del manual de métodos y procedimientos, que se conoce en esta época.

En este marco, los directivos de las empresas contaron con una herramienta que les permitía implementar con eficacia ciertas decisiones, y educar al trabajador para que hiciera sus tareas en forma estricta, tal como estaba estipulado. Como consecuencia directa de la estandarización, se pudieron planificar y controlar los volúmenes de producción.

En dicha forma de organización del trabajo parecería lógico que las metas de producción pasaran a ser el centro, y que la iniciativa individual quedara relegada. A propósito de ello, Braverman (1978) como se citó en Alcaide (1982) sintetizó los principios tayloristas de diseño en tres puntos fundamentales: en primer lugar, se disocia el proceso de trabajo de las capacidades de los trabajadores, por lo que se suprimen del trabajo todos los elementos del oficio y los conocimientos del trabajador; en segundo lugar, se separa la concepción de la ejecución; en tercer lugar, se usa el monopolio de los conocimientos para controlar paso a paso el proceso de trabajo y las formas de ejecución (p. 35).

Lo que sucedía, entonces, era que la dirección tenía el monopolio de los conocimientos para controlar cada fase del proceso de trabajo, como se describe a continuación:

El trabajo de cada obrero está completamente planeado por el *management* con un día de antelación por lo menos, y cada obrero recibe, en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describen al detalle la tarea que deben realizar, así como los medios para llevarla a cabo. (Köhler & Martín, 2005, p. 380)

Está claro que el supuesto implícito detrás de esta forma de organización del trabajo es que los trabajadores hacían el mínimo esfuerzo, y que la autonomía no era positiva; así, en la medida en que hubiese más control, mejores serían los resultados. Sobre este proceso, conviene recordar lo siguiente:

Taylor insistía en que la concesión y ejecución deben ser esferas separadas del trabajo, por lo que los estudios sobre el proceso de trabajo y los conocimientos sobre el mismo deben de ser patrimonio de la dirección y mantenerse alejados de los trabajadores. La fuerza de trabajo solo conocerá estos [sic] de trabajo simplificados e instrucciones simples que serán llevadas a cabo sin necesidad de conocer su razón técnica. (Alcaide, 1982, p. 37)

En ese sentido, se pierde la significación intrínseca del trabajo, debido a que la división hace que el operador pierda de vista la relación existente entre el trabajo simple y el producto final.

Por último, al asegurarse de que las estrategias competitivas definen modelos de producción, y si se piensa en la historia como una sucesión de etapas en las cuales predominan distintos modelos de este tipo, se deduce que estos, a la vez, definen un sistema de relaciones laborales que lo hacen posible.

3.1.6 Producción versus productividad: la importancia de distinguirlas

“Adam Smith afirma categóricamente que los trabajadores, cuando se les paga liberalmente por pieza, son impulsados a ejecutar una tarea excesiva, arruinando su salud y su constitución en breves años”.

(Riqueza de las Naciones, cap. VIII)

Resulta fundamental hacer hincapié en esta distinción, pues la práctica ha demostrado que muchos acuerdos que dicen ser de productividad son en realidad de producción. Este error acarrea la problemática de que la productividad sea mal vista por parte de muchos trabajadores, y especialmente por el movimiento sindical, el cual ha considerado la intensificación del

trabajo como sinónimo de sistemas de productividad. Además, los errores en el diseño y nomenclatura de estos sistemas han estancado en muchos casos su implementación.

En las empresas públicas en Uruguay existen convenios que originariamente promovían la productividad, pero en la práctica, muchos de ellos funcionan como programas de participación en las utilidades. Este hecho hace que se generen políticas contradictorias y percepciones equívocas por parte de los trabajadores.

Concretamente, la producción es un indicador de cantidad, dado que es el volumen de los bienes y servicios que se producen. Como se indicó, la productividad es conceptualmente diferente, pues tiene que ver con la eficiencia del proceso productivo, y el volumen producido no señala nada acerca de ese factor. La preocupación por la productividad es de carácter cualitativo y se ubica en la racionalidad de los procesos.

La producción suele ser el numerador de la fórmula de productividad –de ahí su estrecha relación–, pero el crecimiento de la productividad puede deberse a lograr la misma producción con un ahorro de insumos, por ejemplo, y no necesariamente a que haya siempre un aumento de la producción.

Esta diferencia conceptual hace que muchas empresas consideren, en la práctica, que están teniendo un sistema de remuneración por productividad, cuando en realidad se trata de un sistema tradicional de pago por actividad, que, de acuerdo con el sector, adquiere distintos nombres. Por ejemplo, en el sector comercial es habitual pagar por producto cuando se efectúa un sistema de comisiones por ventas. En el sector industrial, este proceso se denomina pago a destajo.

A su vez, estos sistemas estimulan el volumen en detrimento de otras variables; en algunos casos puede ser la calidad, pero existen múltiples variables que pueden ser afectadas. Esta prevalencia del indicador volumen deja en evidencia una forma primitiva de negociar salarios, asociada a modelos de gestión anteriores.

Lo que parece estar claro es que en un modelo cronometrado de tiempos y movimientos, en donde la organización del trabajo es “científica”, las jerarquías son verticales y formales. En resumen, este modelo de organización y pago –por producto– funcionó bien, y fue coherente con la época en la que se propagó.

En la práctica, preocuparse demasiado por el volumen muchas veces provoca estrés o fatiga en los trabajadores, lo que trae como consecuencia un mal clima laboral; muchas veces también se descuida la calidad de los productos (si la decisión de aumento de pago por cantidad no contempla las unidades sin defectos, por ejemplo). Todas estas son decisiones que se toman a

nivel de empresa, y que dependen de sus objetivos estratégicos y de su interés en el mejoramiento de las relaciones laborales.

Mas no es posible decir que el modelo ha quedado obsoleto, muchas empresas lo utilizan y, de hecho, el sistema de comisiones es uno de los más usados en la práctica comercial actual. Los convenios de trabajo actuales de muchas empresas contemplan esta modalidad, la cual surge de la negociación de empleadores y trabajadores, quienes consideran que es una buena forma de premiar desempeños, a la vez que cada trabajador ve reflejadas en su salario las diferencias en cantidades de productos o servicios vendidos.

Sin embargo, algunas experiencias comprueban que hay formas más efectivas para motivar al personal con una remuneración variable, que en el largo plazo se traducen en ganancias para la empresa y para las personas que se desempeñan en ella.

3.1.7 La productividad: diferencias con otros conceptos

La práctica demuestra que la productividad no solo se confunde con el término producción, sino que se utiliza en el discurso de empresarios y sindicalistas como sinónimo de *competitividad, rentabilidad y reducción de costos*.

Estas confusiones traen problemas en la práctica, pues, en general, al hacer un diagnóstico de una situación se suelen identificar responsables erróneos. Por ejemplo, si se asocia la productividad con el tipo de cambio, en realidad no se hace nada para mejorar la eficiencia interna, dado que como no se puede controlar, es culpa del Gobierno o de un agente externo, y no es posible intervenir allí.

Aunque la competitividad se vincula con la productividad, son conceptos diferentes y, por ende, dan cuenta de situaciones diversas. Factores de índole externa, como los asociados al contexto económico del país o a las políticas de otras empresas, pueden traer como consecuencia que, a pesar de un aumento de la productividad, no exista un aumento en la competitividad.

Algo similar sucede con la rentabilidad, debido a que está asociada a aspectos como los precios de los insumos y los productos vendidos, lo cual no se vincula con la productividad interna; conviene aclarar que muchos factores de carácter externo tienen una gran incidencia en la rentabilidad final de una empresa. Sobre las similitudes y diferencias de estos dos conceptos, Rodríguez (2000) manifestó que en los sistemas de productividad con gestión participativa:

Un crecimiento de la productividad permitirá aumentar la rentabilidad a partir de un aumento de eficacia interna, de la racionalidad de procesos que provocarán una

reducción de sus costos unitarios. Podría afirmarse que ganancias de rentabilidad apoyadas en crecimientos de productividad son realmente genuinas, dado que se basan en aspectos internos a la empresa. Sin embargo, si al mismo tiempo las variables externas evolucionan desfavorablemente puede ocurrir que el resultado final indique incluso caída en la rentabilidad. Por ello si bien los conceptos tienen una relación directa son diferentes. (p. 4)

La reducción de costos también suele asociarse a la productividad, en particular bajo la idea de que toda reducción de costos implica aumentos en la productividad. Tal como en los casos anteriores, la reducción puede deberse a caídas de los precios de los insumos, un hecho que no es indicio de mayor productividad. En ocasiones se requiere invertir en tecnología o formación profesional, lo cual implica un aumento de costos con el objetivo de aumentar la productividad. En suma:

Una política que busque reducir los costos de todos los insumos puede, entonces, ser contraproducente. Lo razonable es un estudio de cada insumo y en algunos casos puede derivar en su reducción y en otros en su aumento, aunque el objetivo, en ambos casos sea el mismo. (Rodríguez, 2000, p. 5)

3.1.8 Otros incentivos variables: premios por presentismo y antigüedad

Los premios por presentismo y antigüedad siguen presentes en los convenios colectivos en Uruguay. Estos se asocian a sistemas de estímulos tradicionales, en donde tanto el factor presencial como el compromiso que supone permanecer muchos años en una compañía, los hacían beneficios atractivos para los trabajadores. Sin embargo, siguen existiendo en un contexto diferente, y es allí donde se debe trabajar con creatividad y esmero para que se dé una transformación que acompañe los cambios del mundo del trabajo.

Es oportuno preguntarse: ¿Qué sentido tiene un estímulo al presentismo en aquellos sectores en donde la tecnología permite que se trabaje desde cualquier sitio y con excelentes resultados? y ¿cuál es el propósito de un pago por antigüedad en un mercado en donde las nuevas generaciones no permanecen mucho tiempo en un trabajo, y la rotación es parte natural de la vida laboral?

Para empezar, de acuerdo con Sackmann (2000), el premio por asistencia o presentismo

Consiste en el pago de una suma fija o porcentual del salario básico del empleado, que se hace efectiva siempre [sic] cuando este cumpla con un conjunto de pautas o exigencias referidas a su concurrencia, permanencia y puntualidad en su trabajo. (p. 367)

Según se puede ver en los convenios colectivos por rama de actividad e incluso en los de empresa, las primas por presentismo se configuran en diferentes modalidades de liquidación y frecuencia de pago (semanal, quincenal, mensual).

Consideró Sackmann (2000) que este estímulo ha sido aplicado como una forma de salario indirecto, el cual realmente termina encubriendo un aumento, y que constituye el resultado de la presión sindical. Estas circunstancias hacen que, en definitiva, pierda su sentido inicial y se convierta en un elemento básico del salario.

En general, el objetivo que se persigue a la hora de introducir este tipo de incentivo es la reducción del ausentismo, lo que para muchos autores se traduce en un incentivo “para asistir al trabajo”, tema bastante discutido, pues se supone que este factor es parte del contrato laboral y no debería incentivarse de forma adicional. El efecto de este modo de proceder se explica en el siguiente fragmento:

Puesto que la esencia del premio se centra en retribuir la concurrencia, asiduidad y presencia del empleado en su puesto de trabajo, la ética retributiva se ve afectada. Es decir que al empleado se lo premia por cumplir con su obligación de concurrir al trabajo sin considerar otros aspectos, como su eficiencia o merito, lo que desnaturaliza el concepto de remuneración. (Sackmann, 2000, p. 368)

En su libro *Administración de recursos humanos* Sackmann (2000) enumeró algunas razones por las cuales se debería reconsiderar la introducción de estímulos de este tipo. Además de la carencia de base ética del sistema, se concluye que este origina situaciones injustas, pues hay trabajadores que son excelentes al contribuir a las situaciones críticas del trabajo y que pueden perder el derecho al premio, mientras que otro trabajador, quien realmente ha pasado desapercibido en su rol, pero asistió todos los días o no llegó tarde, sí recibe el premio, pese a su deficiente desempeño.

Si bien la incorporación de este premio puede hacerle frente al problema del ausentismo en el corto plazo, el autor dedujo que a mediano y largo plazo se requieren otras medidas, con lo cual se desequilibra la relación costo-beneficio.

En esa medida, el sistema no solo carece de efectos motivadores, sino “de influencia sobre el ausentismo crónico, ya que no ataca las verdaderas causas que originan el fenómeno” (Sackmann, 2000, p. 368). Sucede frecuentemente que cuando un trabajador pierde el estímulo por faltar un día al mes (o lo que el sistema exija como máximo), pierde su interés por asistir o llegar puntual el resto de los días, hasta que se comienza un nuevo ciclo de contabilización de estos. El autor dejó en evidencia que los trabajadores suelen concurrir a trabajar enfermos por no perder el premio, lo cual lógicamente resulta contraproducente.

En Uruguay aún se lo considera una forma de incentivo, y aunque en el discurso se presenta como antiguo, en muchos sectores sigue constituyendo una forma necesaria de fomentar la asistencia. Incluso en alguno de los convenios por empresa estudiados para esta investigación se visualiza una prima mayor que la acordada en los Consejos de Salarios para el sector o para días específicos (por ejemplo, para los sábados), por ser días en que las personas se ausentan y se necesita la presencialidad por el giro de estas.

La antigüedad es otro de los factores que se utiliza en Uruguay. El paso del tiempo no constituye un atributo premiable *per se*. Sackmann dijo al respecto (p. 355): “el concepto de antigüedad es muy rígido, ya que solo afecta a la remuneración total en la medida de los años de servicio que el empleado tenga en la empresa” (Grosso y Fertoni, 1971 como se citó en Sackman, 2000, p. 255).

No sé por qué motivo el aumento por mérito tenga que ser más elevado, a igualdad del valor del individuo, para quien tiene una mayor antigüedad en la categoría o en la empresa. ¿Se quiere tal vez premiar la antigüedad de servicio, la fidelidad y la vinculación a la empresa? Cuando se habla de igualdad de méritos se prescinde de considerar el tipo de tarea que realiza cada empleado, interesando solo de qué forma se ha desempeñado. Por otra parte, mezclar la antigüedad dentro de un sistema de premios al mérito parece introducir un elemento extraño, no homogéneo; precisamente porque no es un mérito resultante de las capacidades y cualidades del individuo.

Sin duda, si la empresa cuenta con una dotación de personal con mucha antigüedad, este premio termina generando mucha rigidez y no necesariamente se ven cambios en el desempeño (al contrario, muchas veces los trabajadores en su zona de confort disminuyen su productividad).

3.2 Hacia una gestión participativa

La participación del personal puede definirse como la implicación de los empleados en los procesos de una organización. Esta implicación es mental y emocional, y estimula al empleado para que contribuya al alcance de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.

Erróneamente, algunos directivos creen que llevan adelante un modelo de gestión participativo, debido a que presentan sus propios planes e ideas a los trabajadores para que ellos les den su visto bueno. Pero los empleados que reciben esta información de sus superiores no están realizando ninguna contribución, simplemente dan su aprobación.

La participación es un proceso que se da en dos sentidos: no consiste en imponer ideas jerárquicamente, sino en hacer énfasis en el potencial creativo de los trabajadores y en apoyarse mutuamente para alcanzar las metas de la organización.

En efecto, los sistemas colectivos de remuneración mejoran el ambiente de trabajo, aumentan el espíritu de colaboración, logran que los trabajadores le hallen un sentido a su labor y que tengan una consciencia sobre su contribución específica a los objetivos generales de la compañía; estos contribuyen a un gran objetivo de la OIT que es la paz social.

Según Sackman (2000), al concebirse de ese modo la relación empresa y trabajador, sucede lo siguiente:

La empresa abandona la imagen de explotadora, y como fuente de trabajo, su mantenimiento y existencia quedan en manos de sus empleados de la misma forma que de sus titulares, ya que los primeros se sentirán comprometidos con los objetivos de la organización, relacionándose directamente con sus utilidades. (p.425)

Concluyeron, entonces, que este proceso puede llevar a la democracia industrial, dado que:

“Como la democracia es la participación de los empleados en los destinos de una nación, en cierto modo, la participación de los empleados en los destinos de la empresa es una práctica de iniciación en lo que puede llamarse la democracia industrial, por tomar parte activa en la comunidad de trabajo. (Sackmann, 2000, p. 425)

3.2.1 Formas de participación

En este punto se retoma una clasificación que contempla tanto la participación individual como la grupal, puesto que este trabajo se centra en las relaciones colectivas de los trabajadores, y el modelo que se promueve es determinado por el involucramiento del conjunto de trabajadores en la gestión de la empresa.

De acuerdo con un trabajo de European Foundation⁶ existen dos formas de participación en una empresa: la denominada consultiva y la delegativa.

La participación consultiva tiene como característica fundamental que los empleados son alentados y capaces de hacer públicas sus propias ideas. Sin embargo, los directivos mantienen

⁶ Direct Participation and Organisational Change: An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA: Fashionable but Misunderstood? Paperback – 1 Nov 1996 by European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions.

su derecho a aceptar o rechazar las distintas opiniones e iniciativas que surjan, así como el derecho de implementar acciones con base en ellas.

La participación delegativa, por otro lado, sitúa la responsabilidad de la toma de decisiones en los empleados, y deja atrás la idea tradicional de que solo los directivos tienen esa potestad. Estos últimos son quienes conceden autonomía a los empleados para trabajar y diseñar sus horarios, y para monitorear su propio trabajo, su tarea y sus métodos.

Estas posibles formas de participación generan cuatro nuevas maneras de participar, según sea el nivel individual o grupal:

- **Consultivo individual:** se da cuando la dirección se reserva el derecho de actuar o no ante las sugerencias dadas por su personal. Las iniciativas por parte de los empleados surgen de las actividades que se realizan diariamente en la organización. Adicionalmente, se hacen encuestas laborales a las personas o cualquier otro tipo de consulta, con el fin de recabar información.
- **Delegativo individual:** este modelo supone darles a los empleados una mayor responsabilidad en la realización de sus tareas y en la organización de su trabajo. En la práctica, eso significa una sustancial ampliación del rol que cada persona tiene en la organización.
- **Consultivo grupal:** es un grupo de trabajo que no cuenta con poder de decisión, mas le hace sugerencias a la gerencia de la organización, quien es libre de aceptarlas o rechazarlas.
- **Delegativo grupal:** en este caso se cuenta con un equipo de carácter permanente, el cual posee la capacidad de decidir por sí mismo. A este se le delega poder y responsabilidad para llevar adelante tareas independientes como grupo, y se lo considera positivo en el desarrollo del trabajo organizacional.

Sobre las consecuencias de implementar este sistema, en un informe de la OIT (1987), titulado “La participación en la empresa”, se expresó una idea que aún permanece vigente: “Al introducir esta reestructuración las empresas tratan de ampliar el abanico de capacidades utilizadas en el proceso de producción, capacidades que quedan excluidas o bloqueadas por una organización taylorista” (p. 302).

Desde luego, concluyeron los autores del informe que:

Hay algunas formas de organización que por sí mismas pueden mejorar las condiciones de trabajo. Pero en realidad, es la política de gestión de la mano de obra, considerada

en su conjunto, la que determina la realización de esas potencialidades. (OIT, 1987, p. 303)

La gestión participativa es vista comúnmente como un modelo necesario y positivo para actuar, pero resulta difícil llevarla a la práctica de manera exitosa. A continuación, se revisan algunos aspectos que la constituyen y que se deben tener en cuenta a la hora de su implementación: la identidad del trabajador; los círculos de calidad; la gestión del conocimiento y de las redes informales; el sociograma; la empresa red; el *cowork* como forma de trabajo; y la cultura del error.

3.2.2 Identidad, como estímulo a la gestión participativa.

“Habrá que crear y reconocer la subjetividad del individuo en el lugar de trabajo.

Visualizar al personal como aprendices activos, pero también como sujetos que se autorregulan: que quieren, piensan, sienten y hacen; que buscan hacer congruentes sus objetivos personales con los de la empresa”.

(Leonard Mertens en “Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones” p. 42)

Desde el punto de vista de Alcaide (1982), “un trabajo con un alto grado de identificación permite al titular de este percibir el comienzo y el fin de un proceso de transformación” (p. 31).

Dicho de otro modo:

La identidad en el trabajo o significación intrínseca del mismo puede ser definido como el grado en que un puesto de trabajo permite la realización de un trabajo en su conjunto o una parte identificable del mismo, es decir, de principio a fin con un resultado identificable. (Oldham, Hackman y Pearce como se citó en Alcaide, 1982, p. 31).

Otros autores, como Hackman y Lawler III (1971), han manifestado que se trata del grado en que el trabajador realiza una unidad de trabajo significativa y puede identificar con claridad los resultados de su esfuerzo, de ahí la denominación de *identidad*.

Ahora bien, es importante dedicarle atención a la gestión participativa como el modelo que, por excelencia, debe acompañar cualquier sistema de remuneración variable que busque mejorar la eficiencia organizacional. De lo contrario, se corre el riesgo de sufrir consecuencias como esta:

En los trabajos de escasa identificación intrínseca el trabajador pierde la comprensión del punto de unión que existe entre la operación parcial y el producto terminado y los

roles individuales pierden para el trabajador cualquier conexión orgánica con la estructura de roles en su conjunto. (Alcaide, 1982, p. 32)

Todos los trabajadores tienen algún conocimiento que adquirieron en cursos formales o en su experiencia laboral; este conocimiento es individual, por ende, lo tiene cada trabajador. Para que una empresa pueda utilizar esos conocimientos en sus definiciones (productos, procesos, políticas) es necesario que se produzca una transformación del conocimiento individual en organizacional, es decir, disponible para la organización.

Este proceso requiere de una organización netamente diferente a la taylorista tradicional, pues es preciso crear un ambiente de colaboración, donde los trabajadores puedan aprender, intercambiar y hacer propuestas de cambios. A modo de crítica sobre este tema, cabe citar el siguiente fragmento:

Nosotros vamos a ganar y Occidente Industrial va a perder; ustedes no podrán evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal: tienen empresas tayloristas pero lo peor es que sus mentes también lo son; ustedes están satisfechos de cómo hacen funcionar sus empresas distinguiendo de un lado a los que piensan y de otro a los que aprietan tornillos. (Matsushita como se citó en Martín y Kohler, 2005, p. 448)

Como puede verse, se centra la explicación del mejor desempeño japonés en el modelo de organización empresarial y lo que este implica en términos de cómo involucrar a los miembros de la empresa en la gestión; si solo deben obedecer, como lo indica el taylorismo, o si también deben pensar y proponer, como hacían en las empresas japonesas.

En su libro *La quinta disciplina*, Peter Senge (2005) relató un caso para explicar por qué había tantas diferencias entre una compañía japonesa y una estadounidense. Todo empieza con la siguiente anécdota: “Los managers de una compañía de Detroit me contaron que habían desmantelado un coche japonés para comprender por qué los japoneses podían alcanzar extraordinaria precisión y confiabilidad a un coste más bajo en cierto proceso de ensamblaje” (p.30).

Luego, el autor comentó que encontraron el mismo tipo estándar de perno usado tres veces en el bloque de cilindros, y que los unía un tipo distinto de componente. En el coche americano, el mismo ensamblaje requería tres pernos diferentes que requerían tres llaves y tres inventarios de pernos, con lo cual el ensamblaje resultaba más lento y costoso. Los americanos usaban tres pernos, explicaba Senge (2005):

[...] porque la organización de diseño de Detroit tenía tres grupos de ingenieros, cada cual responsable de su propio componente. El japonés tenía un solo diseñador, responsable del montaje de todo el motor, y tal vez de mucho más. La ironía es que

cada uno de los tres grupos de ingenieros norteamericanos consideraba que su trabajo era bueno porque su perno y su ensamblaje funcionaban a la perfección. (p. 30)

La paradoja es que cuando las personas se concentran en su puesto únicamente, no logran involucrarse con los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes: la estrategia general de la organización. En síntesis, “nos enseñan a ser leales a nuestra tarea [...] y vemos nuestras responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupamos” (Senge, 2005, p.30). Este autor concluyó que cuando las personas se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.

3.2.3 Los círculos de calidad

Aparece entonces como una herramienta útil lo que Prokopenko (1987) llamó “Círculos de Mejoramiento de la Productividad”, y John Belcher, en su libro *Productividad Total* denomina “Comité Orientador de Productividad”.

Los objetivos generales de los círculos de mejoramiento de la productividad son: contribuir a la productividad, estabilidad y crecimiento de la empresa, mejorar el taller como lugar de trabajo, promover el potencial humano al máximo, dar a los trabajadores posibilidades de enriquecer tareas, asumir una mayor responsabilidad, tener un mayor sentido de independencia y promover en la dirección y en los trabajadores una toma de conciencia de la productividad, la disciplina y los conocimientos prácticos por medio de una mejor comunicación (Prokopenko, 1987).

En esa medida, resulta importante destacar dos aspectos: primero, que quienes estén directamente en relación con la tarea puedan integrar estos círculos de mejoramiento, así como dar a conocer sus opiniones sobre cómo contribuir al mejoramiento de la productividad o de los objetivos estratégicos que se hayan propuesto; y segundo, que se cuente con alguna persona que haya estudiado el tema, quien se encargue de facilitar, aclarar y orientar a los demás en este camino.

Precisamente, Belcher (1993) habló de la importancia de incluir un “ejecutivo de productividad” como guía del proceso. En este caso, la práctica demuestra que algunas organizaciones optan por contratar un consultor externo que los oriente y ayude a implementarlo, y luego de un tiempo de haberlo puesto en práctica, generan un comité interno y estable que continúe con la discusión de estos temas. En general, el tipo de problemas que se discuten son, según los autores vistos: la reducción del desperdicio y de los costos; el mejoramiento de la calidad y de los métodos de trabajo; la simplificación de este; y el mejoramiento de la moral (movilidad de la mano de obra, disciplina, quejas, etc.).

Hay empresas que han utilizado el concepto de círculos de calidad, pero que se proponen dentro de dichos ámbitos que la productividad sea un tema central en la discusión sobre mejorar la calidad. En estos casos, queda en evidencia que cuando se mejora la calidad, este proceso va de la mano de la productividad, y queda más alejado el concepto promovido por el aumento del volumen o producto.

Como en todo concepto que impone un cambio organizacional, este debe ser transparente, se ha de comunicar claramente cuál es el objetivo de dichos círculos y es necesario establecer la participación directa desde el comienzo. Sin embargo, los autores recogen algunos problemas típicos de la práctica:

- Actitudes de los empleadores que reflejan una relación de dependencia que dificulta la dirección autocrática.
- La aprensión de los trabajadores de que los programas de productividad originarán despidos, un alargamiento de la jornada de trabajo o mayor carga de trabajo.
- Un mal clima en las relaciones laborales.
- La falta de capacidad de los trabajadores para comprender los problemas.
- La falta de incentivos para participar.
- Falta de canales de comunicación.
- Un clima que restringe el ejercicio de los derechos sindicales.

Es menester destacar que existen múltiples maneras de denominar a los modelos de gestión actuales, cuyo objetivo es el incremento de la efectividad organizacional. Estos modelos, si bien cuentan con distintas características, tienen un patrón común: la búsqueda de la mejora de la productividad y la calidad; TPM (Total Productive Maintenance, en español mantenimiento productivo total), *Lean Manufacturing* y Six Sigma son algunos de los mencionados en la literatura.

De hecho, el método japonés conocido como *kaizen* (cambio a mejor o mejora) es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que involucra tanto desde los directivos hasta los trabajadores de base. En la figura siguiente se ve una síntesis del modelo japonés *kaizen*, hecha por el autor Socconini (2019).

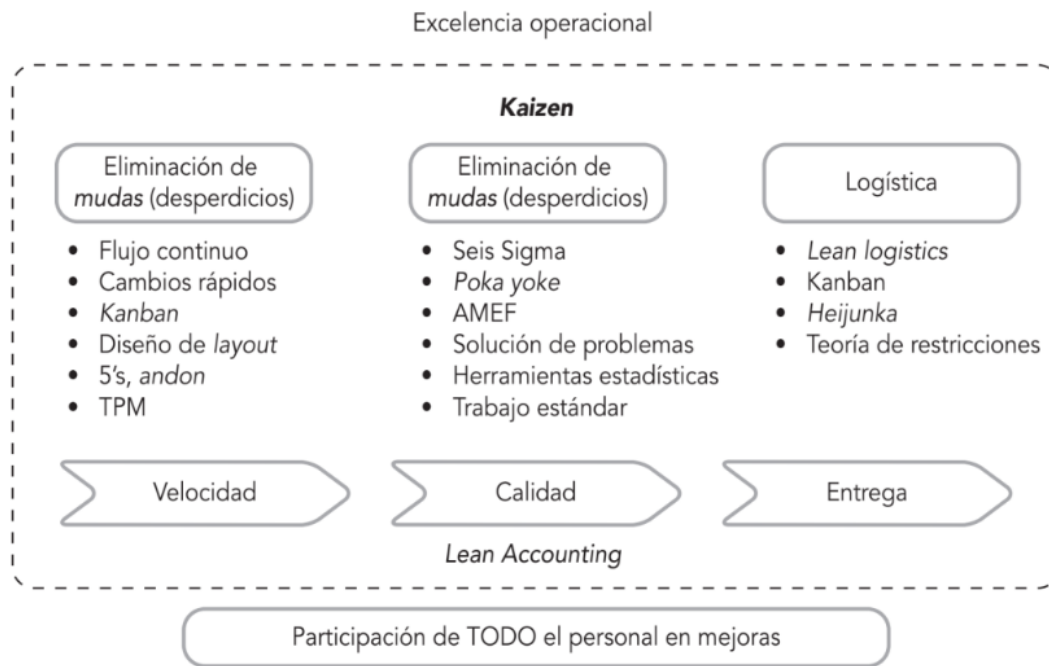


Figura 1. Modelo kaizen

Fuente: Socconini (2019).

Los beneficios parecen ser claros: el mejoramiento de la calidad como premisa indiscutible; aumentan los niveles de producción; se reducen los costos; hay un mejoramiento de la comunicación, la cooperación y la moral de los trabajadores; aparece una definición más precisa y una comprensión más clara de las funciones de supervisión; el mejoramiento de la capacidad de los trabajadores para resolver problemas; y el mejoramiento de la toma de conciencia de la productividad y de la calidad, así como el establecimiento de una mejor actitud respecto a los problemas del trabajo y el taller⁴.

Así, en un esquema como el actual, muchas empresas que buscan relaciones laborales orientadas al aprendizaje y a la innovación deberían plantearse sistemas de remuneración que pretendan involucrar a las personas en las metas organizacionales. Conviene recordar el ejemplo de los autos japoneses y los de Estados Unidos: el involucramiento en la estrategia de la empresa de todos los niveles organizacionales promueve no solo que estos se involucren y sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta, sino que los resultados, en términos de mejoras en los procesos internos de la empresa y eficiencia interna, sean superiores.

En consecuencia, la inteligencia del sistema organizativo consiste en crear ámbitos, sistemas, y modalidades de relacionamiento que permitan, primero, que estos conocimientos se multipliquen, y luego, que puedan ser utilizados por la empresa para racionalizar sus

procesos y métodos de trabajo, en pro de mejorar sus resultados. Como se enunció en el Libro Blanco Trabajar 4.0:

La visión de un “buen trabajo en el cambio digital” se basa en una retribución justa y la seguridad social, en la formación continua, en modelos laborales centrados en las fases de la vida y en una cultura empresarial que fomente la cogestión y participación de los trabajadores. (Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 2017, p. 2)

3.2.4 Redes informales y gestión del conocimiento

Ya en el año 1993, Krackhardt y Hanson, en su *paper* “Informal Networks: The Company”, promovían el concepto de las redes informales, a través de la metáfora de que las organizaciones formales son el esqueleto de una compañía, mientras que las informales son su sistema nervioso central, lo que refleja la importancia de estas últimas.

En este tema, resulta clave abordar un concepto que constituye el punto de partida, se trata del conocimiento tácito, que según Nonaka y Takeuchi (1995), es “un conocimiento informal, personal o social, difícil de expresar de forma sistematizada –poco visible y difícil de compartir por los medios tradicionales– que poseen los actores del contexto donde se desarrolla cualquier actividad humana, incluso dentro de las organizaciones” (p.8).

Ser parte de la llamada “era del conocimiento” –diferente al concepto de “era de la información”, aunque relacionados– pone de relieve que las estructuras formales tradicionales van quedando obsoletas. Cada vez más las empresas tienden a crear espacios mediante los cuales logren compartir propuestas e ideas, con la ilusión de mejorar sus procesos internos, aumentar el *know how* organizacional y, en definitiva, aprender a gestionar el conocimiento. Sin embargo, dicha tarea siempre ha sido compleja, y desde los tiempos en que predominaban otros modelos productivos, por ejemplo, cuando el artesano era la figura central, existían las mismas dificultades en términos de lograr expresar lo inexpressable.

Muchos autores coinciden en que eso es lo que sucede cuando se intenta reproducir ese conocimiento de carácter tácito. Por ejemplo, el sociólogo Sennett (2009), en su libro *El artesano*, describió esta situación remontándose a las investigaciones de David Diderot, cuyo método para descubrir cómo trabajaban las personas era visitar a los trabajadores más calificados de París, hacerles una serie de preguntas y “escribir lo que ellos nos dictaban, desarrollar plenamente sus ideas, identificar y definir en términos peculiares su profesión”.

Concluyó Sennett (2009) que la investigación tuvo serias dificultades, dado que el conocimiento de los artesanos es conocimiento tácito: “lo que quiere decir que la gente sabe cómo hacer una cosa, pero no puede verbalizar lo que sabe”.¹

Por su parte, Diderot lo expresaba de la siguiente manera: “Con suerte, puede que de mil personas se encuentre una docena capaz de explicar con cierta claridad las herramientas o la maquinaria que emplea, así como las cosas que produce”².

En este mismo sentido es que se orientan otros ejemplos de la historia de las organizaciones, en donde quienes son poseedores de dicho conocimiento se enfrentan con la dificultad de su transmisión. Esta es una de las aristas; la otra es la representada por el poder que supone tener dicho conocimiento, adquirido a través de la experiencia individual con la tarea, y con la dificultad –y a veces imposibilidad– de ser transmitido.

Sin entrar en la discusión clásica de si el poder da autoridad o la autoridad da el poder, se está en condiciones de afirmar que ser poseedor de cualquier conocimiento, en la era homónima, significa ser poseedor de una clase de poder, a ello también se refirió Sennett (2009) al decir: “Gran parte de su autoridad les viene de ver lo que otros no ven, de saber lo que otros no saben: su autoridad se manifiesta en su silencio” (p. 101-102).

En su libro *Las organizaciones humanas*, Arocena (2010) planteó esta idea de la siguiente manera:

En efecto, si bien se espera del actor que resuelva el problema y reduzca la incertidumbre, al mismo tiempo, se desarrollará un juego que consistirá en guardar para sí mismo la pericia o las relaciones que utiliza, de manera de conservar el control de la incertidumbre. Más aún, se ha podido observar que el actor individual o grupal enfrenta la incertidumbre, la reduce, pero no la hace desaparecer. De esta forma mantiene una posición de poder en la organización, volviéndose insustituible mientras dure la relevancia de la incertidumbre sobre la cual actúa. (p.191)

Lo anterior sucede mucho en las organizaciones de hoy, y es cada vez más frecuente, pues parecería que la incertidumbre es un “monstruo” para algunos, y para otros, la llave del éxito. Entonces, se está ante una realidad contradictoria: una sociedad “del conocimiento” que no comparte conocimiento, sino que más bien tiende a esconderlo, pues nadie estaría dispuesto a generar conocimiento colectivo sin una recompensa individual; de ahí se derivan premisas como estas: es *mi* mérito, es *mi* trabajo, es *mi* creatividad, es *mi* investigación, es *mi* poder.

La pregunta que se hace Sennett (2009) es más ambiciosa aún: “¿Tendríamos entonces que sacrificar los chelos y los violines de Stradivarius en aras de un taller más democrático?”. Es pertinente recordar el caso del taller de Stradivarius para comprender mejor el alcance de este interrogante, y la relación que tiene con el tema objeto de estudio; en este caso, conocimiento tácito y poder se unen en un solo ejemplo:

El hecho más importante que conocemos acerca del Taller de Stradivarius es la apasionada dedicación de su maestro, que saltaba inesperadamente de un sitio a otro, reuniendo y procesando los miles de pequeños fragmentos de información, que podían no tener el mismo significado para los asistentes que solo se ocupaban de una parte del proceso. (p. 55)

En ese sentido, Sennett (2009) hizo referencia a la conversión de conocimiento que menciona el japonés Nonaka en sus obras:

En un taller en el que dominan la individualidad y la originalidad del maestro, es probable que también domine el conocimiento tácito. Tras la muerte del maestro, seguramente resulta imposible reconstruir todas las pistas, movimientos y conocimientos intuitivos reunidos en la totalidad de su obra; no hay manera de pedirle que haga explícito lo tácito. (p. 55)

“Sus secretos murieron con él”, por ende, este ejemplo es una metáfora de la falta de transmisión de conocimientos, pero también de poder y de la ausencia de mecanismos que promuevan una gestión participativa.

El desafío es la búsqueda del equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito, inclusive no solo se trata de lograr un equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito, sino de aprender que la separación de la cabeza y la mano es de naturaleza intelectual y también social. En este punto, el sociograma contribuye a que dicha brecha se vea disminuida.

3.2.5 El sociograma según Crozier

La incertidumbre y las relaciones de poder fueron dos nociones relacionadas por Crozier, quien además visualizó la importancia del sociograma como complemento del conocido organigrama. En un esquema de organización jerárquica tradicional, quizás la estructura formal tenga una relevancia que resulta exagerada para quien piense en una organización que tienda a la innovación, a la generación de conocimiento colectivo y al aprendizaje permanente.

Si se estudia de esta forma una organización, desde el punto de vista de las relaciones de poder, a través de las cuales los actores organizacionales utilizan las zonas de incertidumbre que están a su disposición para negociar constantemente su propia buena voluntad, y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a los otros actores, se descubre con total naturalidad una segunda estructura de poder, paralela a la que está codificada y legitimada en y por el organigrama oficial.

Esta evidencia permite discernir mejor la amplitud y la magnitud real de la autoridad oficial conferida por el organigrama, y a su vez, ayuda a apreciar el margen de maniobra real del que

disponen los diferentes actores en sus negociaciones respectivas. En otras palabras, contribuye a situar y comprender las anomalías, aquellas distancias que se observan continuamente entre la fachada oficial de una organización y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento.

Al completar, corregir e incluso anular las prescripciones formales, esta estructura de poder constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización. Es en relación con ella que, finalmente, se orientan y se conforman las estrategias de unos y otros³.

Según el análisis de Arocena (2010), en su libro *Las organizaciones humanas*, Crozier llegó a la conclusión de que el verdadero organigrama es el sociograma, y que por medio de este se conocen alianzas y oposiciones, difícilmente perceptibles si solo se analizan las estructuras tradicionales.

Este último autor citó un ejemplo de la industria tabacalera monopólica en Francia que parece confirmar esta idea. En dicho caso, dada la incertidumbre tecnológica, los actores con poder real eran quiénes, con su saber, podían controlar dicha incertidumbre. Así, quienes aparecían en la cúpula del organigrama representaban el poder formal, que en la práctica se veía desvanecido por la predominancia de quienes estaban en la cúpula del sociograma.

Esta distancia entre lo formal y lo real no es una irracionalidad en sentido estricto, solo muestra el juego entre actores que, a partir de sus recursos y de las incertidumbres del momento, generan un sistema que permite una forma de colaboración entre ellos.

De otro lado Nonaka y Takeuchi (1995) coincidió con la idea de que el desafío del *management* en este siglo está más vinculado con desarrollar las potencialidades de los individuos que con limitar sus responsabilidades a una lista taxativa: “As knowledge and innovation become more central to competitive success, it should come as no surprise that there has been growing dissatisfaction with traditional organizational structures” (p. 160).

Everyone in this world is equal in his capability. But those abilities are often restricted in society by others. That is the origin of the separation of people into those who control and those who are controlled... This idea is applicable to a modern organization. Each person has equal creativity. If one member cannot give full play to his or her ability, there is something wrong with the organization or the individual's supervisor... Managements' task is to organize different individual's creative strengths. (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 178)

Como último punto a señalar, Mertens (1999) consideró que este proceso debe involucrar a todo el personal, y a ello añadió:

[Que] no basta con enviar memorandos o explicaciones de la gerencia hacia abajo. El personal necesita asimilar la información y tener el tiempo para entender el tema en

relación con su realidad. Solamente cuando el personal ha tenido la oportunidad de llegar a la conclusión de que los cambios en los sistemas de trabajo son importantes, el conocimiento habrá sido transferido y se habrá generado un aprendizaje en torno al cambio. (p. 34)

3.2.6 Las implicancias de la “empresa red”

Con base en la idea de que la nueva economía está en red, Castells se preocupó por estudiar la empresa red. Este autor aseguró que la empresa red es una organización económica flexible, de configuración variable, y que funciona como una red, con jerarquía horizontal e interconexión entre los distintos nodos.

El autor analizó las desventajas que trae la empresa red y las catalogó como efectos nocivos. Dentro de ellas, existe una que se vincula con el planteamiento central de este trabajo:

Para las empresas, también se plantea una contradicción fundamental entre la flexibilidad necesaria para la competitividad y la permanencia del trabajo como elemento esencial de la productividad. En efecto solo el conocimiento acumulado del funcionamiento de la empresa por parte del trabajador y su implicación en los resultados de la misma asegura una plena movilización de los recursos mentales del trabajador, tal y como ha demostrado Nonaka, el especialista de la gestión japonesa. Y en la economía internacional, la calidad y motivación del trabajador son fuente esencial de productividad. Pero en condiciones de precariedad, ¿Por qué va el trabajador a preocuparse de lo que hace en una empresa que nunca es la suya? Más bien, al contrario, procede a acumular conocimiento en él, no en la empresa, para aumentar su capacidad individual de negociación. (Detlev y Martín, 2005, p. 233)

En esa medida, hizo énfasis en un concepto que se relaciona con las condiciones de las relaciones laborales, con la pregunta sobre en qué modelos de trabajo alguien estaría dispuesto a compartir conocimiento y a sentirse motivado a hacerlo, y en qué modelos más bien tendería a una “acumulación silenciosa” que le permita mejorar sus márgenes de negociación individual.

En un contrato de precariedad donde predomina un modelo de gestión con estructuras más rígidas, y en el que la participación no se fomente desde la dirección y tampoco exista una cultura del error bien gestionada, está claro que el trabajador tiende a encerrarse en detrimento de la socialización y del aumento del espiral de conocimiento.

3.2.7 El *cowork* como nuevo modelo

Para finalizar, resulta interesante mencionar las características de lo que podría llamarse un nuevo modelo o estilo de trabajo que cada vez adquiere más relevancia en todo el mundo (el número de espacios de *cowork* prácticamente se ha duplicado cada año desde el 2006), si bien Estados Unidos ha sido el pionero en su implementación. Una primera forma de definirlo es la siguiente:

La práctica llevada a cabo por un conjunto concreto de profesionales dentro de un espacio físico que no solo está acondicionado y adaptado a sus necesidades, sino que facilita la creación de una atmósfera de trabajo y vida social basada en las relaciones entre iguales, todo ello articulado por la innovación, la creatividad y sirviéndose en su actuar de las tecnologías de la información y la comunicación.⁵

[El *coworking*] representa una oportunidad para cambiar el modelo organizativo. El proceso de innovación ya no es una tarea intrínseca de un departamento o un grupo de departamentos sino que forma parte de un proceso permeable de la organización hacia el exterior. Los espacios de *coworking* (y sus dinámicas de trabajo) pueden favorecer la innovación entre los empleados y enriquecer las colaboraciones externas. (Gutiérrez-Rubí y Freire, 2013, p. 75)

Igualmente, esta filosofía está inspirada en la “cultura participativa, la open Source Movement y el empoderamiento de las tecnologías de la información. Se distingue una nueva economía compuesta por la colaboración y la comunidad, en contraste con el secretismo y el ocultismo empresarial de los siglos 19 y 20” (Manifiesto Coworking).

Este *source movement* hace referencia al software que puede ser usado de manera libre, modificado y compartido por cualquiera, hecho por muchas personas y distribuido bajo licencias que apoyan y aceptan este movimiento.

Se trata de compartir una serie de experiencias y vivencias en las que siempre se aprende, según esta perspectiva, con la única intención de mejorar y evolucionar, solo que, en lugar de crecer de forma individual, proceso más lento y costoso, al compartir se crece de manera colectiva. Una misma persona o grupo de personas pueden encontrarse ante diversas situaciones, propias o iniciadas por otros, y las afrontan de manera conjunta, así, tanto las hipotéticas soluciones como las soluciones finales (los *inputs* y los *outputs*) son compartidas o propuestas en comunidad, sean cuales sean, de manera que el enriquecimiento se da a 360 grados.

Algunos años antes del nacimiento de estos conceptos, tal como aparecen descritos en este trabajo, Sennett (2009), en su libro *El artesano*, ya vislumbraba algunas características que identifican hoy al modelo de *coworking*:

Se derriban los tabiques que separan despachos, se trabaja en espacios abiertos; en todas partes se solicita el concierto y la participación. Aquí y allá, se intenta, a veces únicamente a título experimental, humanizar y reorganizar el trabajo manual: la ampliación de las tareas, *job enrichment*, grupos autónomos de trabajo. La futura tecnología electrónica, los crecientes empleos informativos permiten imaginar algunos escenarios futuros: desconcentración de las empresas, expansión del trabajo a domicilio, casa electrónica. Estamos asistiendo ya a la flexibilización del tiempo de trabajo: horarios móviles a la carta, trabajo intermitente. (p.98)

Los trabajadores no motivados, como los obreros soviéticos de la construcción, o los deprimidos, como los médicos y los enfermeros británicos, no sufren tanto por el trabajo que realizan sino como por la manera en que está organizado. Por esa razón no debemos abandonar la idea del taller como espacio social. Los talleres, hoy como ayer, han sido un factor de cohesión social mediante rituales de trabajo, sea el de compartir una taza de té, sea el del desfile de la ciudad; mediante la tutoría, sea la formal paternidad subrogada del Medioevo, sea el asesoramiento informal en el lugar de trabajo; o mediante el hecho de compartir cara a cara la información. (p.96)

Como puede verse, Sennett (2009) hizo hincapié en la forma en que el trabajo está organizado, en la importancia de la cohesión social y de compartir información, por lo tanto, aunque no explícitamente, estaba refiriéndose a la necesidad de repensar algunos modelos de trabajo, y dejó entrever la importancia del *coworking* en un mundo de aparente fragmentación.

3.2.8 La gestión del error

Todos los trabajadores tienen algún conocimiento que adquirieron en cursos formales o en su experiencia laboral. Este conocimiento es de tipo individual, y para que una empresa pueda utilizarlo en sus definiciones (productos, procesos, políticas), este debe ser organizacional, es decir, ha de estar disponible por la organización.

Por ejemplo, la capacitación permanente ayuda a que los miembros de la organización adquieran más conocimientos y así puedan realizar un aporte de mayor calidad. De igual modo, debe existir una motivación y un clima interno que promuevan el involucramiento activo, pero estos factores no son significativos si no se crean ámbitos en los que sea posible analizar la

realidad, tratar los problemas y discutir sus posibles soluciones, lo cual requiere de instancias estables de participación.

Cuando los resultados no son los esperados, en las empresas en donde no existe una gestión participativa se tiende a pensar que “alguien cometió una falla”, pero resulta difícil saber exactamente qué pasó. La persona que no está involucrada en la gestión, que no siente que puede participar en el mejoramiento de un proceso, de una política, de la elaboración de un producto o de la calidad de un servicio, probablemente se encierre cada vez más en su cubículo y no comparta información (o solo la comparta con intenciones –como medio para otro objetivo–), es por ello que su aprendizaje se verá limitado y afectará a la organización y a su funcionamiento global.

En ese contexto, la llamada “cultura del error” promueve un clima laboral en donde las preocupaciones se comparten, las soluciones se buscan entre todos y la disminución de fallas se da como consecuencia natural.

Capítulo 4

4.1 Pasos para la elaboración de un sistema de remuneración variable

“El verdadero valor de los cambios introducidos en el contexto del desarrollo de una organización consiste en la introducción de una planificación conjunta entre los trabajadores y la dirección. Esto se basa en la hipótesis de que la gente acepta mejor los objetivos, si ha participado en su establecimiento”.

(Prokopenko, 1989, p. 223)

Diversos autores tienen concepciones alejadas y complementarias sobre cuáles son los pasos a seguir a la hora de elaborar un sistema de remuneración por resultados. Dado que este busca ser un trabajo de investigación de utilidad práctica, en este apartado se hace un recorrido por las propuestas de distintos autores para descubrir cuál es la forma que se recomienda.

En este caso, es necesario que las partes involucradas empiecen por acordar varios puntos: qué proporción de la remuneración total va a depender de la productividad; cómo va a variar la remuneración en función del indicador; cómo se fijarán las metas; cuál va a ser la unidad de medida; cuál va a ser el alcance del sistema; qué ámbito se creará para el seguimiento y monitoreo de este y de dónde sale –y con quién se comparte– la información que sostiene el

sistema. Sin duda, el punto álgido se da al determinar en qué momento se incluye la participación de los trabajadores en la definición del sistema.

Algunos estudios realizados por la OCDE señalaron que, desde una óptica empresarial, darles participación a los trabajadores no necesariamente significa limitar los márgenes de libertad, sino que, por el contrario, si se les da participación a los empleados desde las etapas tempranas de los cambios, los empresarios verán mayores beneficios.

Sin embargo, la práctica demuestra que muchos empresarios optan por realizar consultas a los trabajadores en etapas avanzadas o intermedias de la ejecución del sistema, lo cual puede tener efectos marginales, pues los aspectos centrales ya están decididos. El “buzón de sugerencias” tampoco es bien visto como herramienta de involucramiento, especialmente debido a que los trabajadores no hacen propuestas, pues no creen que estas se vayan a tenerse en cuenta.

Otra razón importante del fracaso de algunos programas de remuneración variable, y de la renuencia de las organizaciones para implementarlos, son sus necesidades administrativas: requieren una gestión del rendimiento altamente eficaz y estrategias de comunicación para sostenerlos. Por ejemplo, si alguien fuera a relacionar la remuneración con el rendimiento, entonces debería contar con herramientas eficaces para evaluar ese rendimiento. En ese sentido:

Los empleados no solo deben saber cómo funciona el programa, también tienen que saber qué es lo que ellos, –y la organización– deben hacer para que funcione. Una vez que el programa está en marcha, deben estar permanentemente informados de los progresos que están haciendo. Tienen que saber qué es lo que están haciendo bien y qué no. (The Hay Group, 1997, p. 161)

En el caso particular de los consultores de The Hay Group (1997) (Korn Ferry actualmente), ellos concluyeron, de acuerdo con su experiencia en el área, que la remuneración variable basada en el rendimiento tiene que ver más con el envío de mensajes que con la distribución de un pago. Estos mensajes no solo deben ser claros sino coherentes con la manera de manejar y respaldar el plan general de la empresa.

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

Existen sistemas concretos que se han implementado en muchas empresas, el DO/PMR (Desarrollo Organizacional/Programación para la Mejora y el Rendimiento), difundido por la OIT, los de Alan Lawfor, así como algunos que son conocidos por el nombre de la empresa que los ha implantado. Todos estos sistemas tienen algunas diferencias entre sí, pero en sus aspectos centrales son coincidentes. Las diferencias se dan en temas como el momento en que prevén la participación directa de los trabajadores, los ámbitos que limitan esta participación o los pasos que deben cumplirse para definir los objetivos a lograr, la forma de acordar la distribución de los resultados, etc.

De acuerdo con la forma en que se definan estas y algunas otras opciones, el sistema toma características particulares, pero en este apartado se decidió profundizar en aquellos aspectos que comparten, estos se destacan a continuación.

a) La decisión de la dirección

El primer requisito para implantar un sistema de productividad es que exista una decisión firme de implementarlo por parte de la dirección de la empresa. Esta es una condición imprescindible. Si no se cumple, el proceso no se inicia, incluso si los trabajadores y el sindicato hubieran decidido su implementación, ello no es posible sin una decisión clara y una participación de la dirección de la empresa. Al respecto, es oportuno recordar lo dicho por Prokopenko (1987):

El verdadero valor de los cambios introducidos en el contexto de desarrollo de una organización consiste, por este motivo, en la introducción de una planificación conjunta entre los trabajadores y la dirección. Esto se basa en la hipótesis de que la gente acepta mejor los objetivos, si ha participado en su establecimiento. (p. 223)

b) Diagnóstico de los principales problemas

Adoptada la decisión de implementar un sistema de mejora en la productividad, se requiere la elaboración de un diagnóstico de los principales problemas. La elaboración de este diagnóstico puede hacerse en diferentes ámbitos, con mayor o menor participación de los trabajadores. Es imprescindible la participación de los niveles gerenciales, este proceso puede abarcar al conjunto de la empresa, o a una parte de esta, y se tiene la posibilidad de convocar la participación de todas las categorías o de algunas de ellas.

Este es uno de los aspectos en los cuales existen diferencias importantes entre las propuestas; en cierta forma, la definición de estos aspectos depende de la visión (incluso si es primaria) existente en la dirección y la gerencia de la empresa acerca de cuáles son los problemas relevantes. También puede responder a un problema de estrategia de implantación.

c) Definición de las metas principales

El diagnóstico debe revelar cuáles son los aspectos centrales por modificar para lograr un crecimiento en la productividad. Al definir las áreas en que se va a intervenir, deben precisarse, en cada una de ellas, las metas en términos cuantitativos. Esta determinación implica resolver muchos problemas técnicos en la propia definición de las metas, la elaboración de los indicadores, las unidades de medida, las instancias de medición, etc. Inclusive, en cierto sentido, esta es la arquitectura técnica del sistema.

Una vez resuelto este tema, se está en condiciones de comenzar a diseñar la estructura organizacional para implementar los cambios, es decir, diseñar la planificación de las acciones. Si no se había definido, ahora es necesario precisar el ámbito de aplicación del sistema: si se aplicará al conjunto de la empresa o a un área concreta. Por ejemplo, se puede limitar el sistema al departamento de producción, sin incluir la administración y ventas. Eventualmente exclusiones de este tipo pueden responder a un problema de estrategia que indique que es más conveniente empezar por algunas áreas para luego seguir por otras, y así concentrar los esfuerzos en áreas específicas en diferentes momentos, pero siempre con el objetivo de abarcar a la totalidad de la empresa.

d) Indicadores

A través de los indicadores se mide el logro de los objetivos y, en consecuencia, la posibilidad de distribución de los beneficios. Cada indicador que se construye se calcula de acuerdo con la información proporcionada por la empresa, y se debe determinar de antemano: un valor máximo y un valor de partida.

El valor de partida es el que comúnmente se denomina “valor base” y tiene una función clave en el sistema de remuneración. Si en el primer periodo de medición se logra alcanzar un nivel superior a esa base, significa una mejora en el objetivo y la posibilidad de distribución. Al respecto, es pertinente señalar:

[Que] todo incremento de productividad mide una variación en los índices de la misma. Para ello se requiere compararla en dos periodos. El primer periodo sirve como base contra la que se medirán los niveles de productividad alcanzados en el segundo periodo. El segundo periodo tiene una relación de inmediatez (en el tiempo) que lo hace prácticamente coetáneo con la celebración del acuerdo por productividad. Ello determina que al estar menos alejado del presente constituya un reflejo directo y real de lo que las partes negociadoras acuerdan como aceptable. (Aldao-Zapiola, Hülsberg y Jaureguiberry, 1994, p. 173)

Luego de definida la base del sistema, se deben concretar los objetivos. El objetivo no puede ser genérico, por ejemplo, “mejorar”; se tiene que ayudar a la empresa a especificar los

objetivos estratégicos (en el caso de que no estén ya explícitos), y a partir de ahí generar los indicadores y la ponderación de estos.

En este contexto, el objetivo máximo es una estimación de lo máximo a lo que puede llegar un indicador. Generalmente lo propone la dirección de la empresa, aunque es importante que los trabajadores den su opinión y se construya en conjunto.

Si no hay antecedentes de estos valores (base y máximo), se toma en cuenta a cuánto llega el indicador en otras empresas –si existiera–, cuánto podría mejorar si se introducen mejoras en la maquinaria, etc. Lo relevante, en este sentido, es que la credibilidad del sistema es uno de los aspectos que hace que este funcione. Entonces, si se fija un objetivo que es bastante ambicioso y que la mayoría de los trabajadores perciben como inalcanzable, se produce desmotivación y desconfianza, lo cual lleva directamente a la resistencia en su implementación.

e) Implementación organizacional del sistema

Es indispensable generar las condiciones para que todos los involucrados en el sistema puedan aportar iniciativas a favor de mejorar los métodos, y de simplificar operaciones y procedimientos para mejorar los resultados. Este aspecto suele implicar la creación de grupos de mejora que pueden tener otros nombres, y en los que los participantes reúnan los distintos tipos de experiencias y conocimientos teóricos existentes en la empresa.

Todos deben conocer el sistema y los objetivos a lograr, así como tener la capacitación suficiente para participar de un modo integral. En síntesis, la formación profesional es un aspecto relevante en el sistema, y por eso constituye uno de los grandes desafíos tanto para los empresarios como para el movimiento sindical actual.

f) Acuerdo sobre la distribución de los resultados/sistemas de motivación

Una vez que las partes acordaron participar en un sistema de mejoramiento en la productividad y se comprometieron a ajustar su actitud para mejorar los resultados, es necesario acordar cómo se hará la distribución, en caso de que los resultados se logren efectivamente. Lo anterior implica acordar cómo se cuantificarán los resultados positivos (si son negativos no hay distribución), lo que depende directamente de los aspectos técnicos mencionados, y cómo se distribuirán, en particular, cuál de las opciones indicadas será aplicada, y de qué forma, es decir, si habrá aumento de salarios, otras remuneraciones, primas, capacitación, etc.

En caso de que el sindicato sea el interlocutor del proceso en representación de los trabajadores, se tendrá que negociar un convenio colectivo; y si no existe un sindicato, la empresa deberá encontrar quién es el interlocutor laboral, dado que el sistema, por lo menos como suma de las decisiones individuales, requiere de la participación del conjunto de los trabajadores.

g) Monitoreo del sistema

Un aspecto relevante del buen funcionamiento de un sistema de productividad es cómo se gestiona la transparencia de los cálculos y la confiabilidad de los resultados. La negociación de la productividad es nueva para todas las partes y sus características son diferentes a las de las negociaciones históricas, por lo cual no es asombrosa, sino más bien comprensible, la existencia de desconfianzas mutuas.

Un sistema transparente, donde todos los aspectos son calculados con garantías para las partes, es un requisito para evitar susceptibilidades y lograr la necesaria modificación de las conductas, así como para hacerlas coherentes con este tipo de relacionamiento laboral. Este debe ser uno de los resultados del proceso que debe construirse en forma lenta y paciente. No basta con las intenciones ni las exhortaciones, es imprescindible que existan comportamientos transparentes y mecanismos de garantías.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de lo que podría ser una hoja de ruta para evaluar este ítem.

Revisión periódica

Ubicación	Fecha
Descripción del objetivo	Mediciones del proceso
Estrategias	Mediciones del proceso
Resultados esperado	
Resultados actuales	
Análisis de desviaciones	
Implicaciones futuras	
Resultados esperados en el siguiente periodo	
Notas	

Figura 2. Ejemplo de hoja de ruta en etapa de monitoreo

Fuente: (Socconini, 2019)

4.1.1 Base del sistema propuesto

- Transparente: todos sus aspectos son conocidos por los involucrados, y si es posible, negociados. La importancia de la información; que los trabajadores confíen en las fuentes de información que se van a usar para el indicador que elija para medir el objetivo
- Justo: efectivamente se acerque a medir el resultado a remunerar por resultado.
- Objetivo: el resultado no proviene de opiniones, sino de cálculos que todos pueden reproducir. Se debe ser consistente con la idea que inspira la creación del sistema. Lo que piensa el encargado de un trabajador no es objetivo, pues el encargado es un sujeto,

por ende, la construcción de este sistema no incluye opiniones, en cambio, busca limitar este aspecto.

4.1.2 Cultura organizacional predominante

Se cree oportuno incluir el concepto de cultura organizacional, puesto que es clave distinguir factores que la caractericen en aquellos casos que se consideren de éxito. La cultura se define tradicionalmente como un conjunto de significados compartidos por un grupo de personas: “Los significados son en gran medida tácitos entre los miembros, son claramente relevantes para ese grupo y distintivos de ellos. Los significados son pasados a los nuevos miembros” (Louis, 1980 como se citó en Gore & Dunlap, 2006, p.81).

Los conceptos de creencias y presunciones fueron introducidos por Schein (1988) con el fin de explicar el significado que para la organización tiene la cultura organizacional, a la cual concibió como “las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p. 24).

El autor sugirió que la cultura es un producto aprendido de la experiencia y, por consiguiente, “algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (Schein, 1988, p. 25). De ahí que considere la posibilidad de analizarla en varios niveles: el primero se relaciona con las construcciones visibles que son la tecnología, arquitectura, documentos públicos, contratos, historias, formas de vestir, entre otros; el segundo nivel se vincula con los valores que guían la conducta, estos son inferidos de lo que los miembros y los documentos han expresado; y el tercer nivel es el denominado supuestos subyacentes, donde se encuentran los valores reales del grupo y la fundamentación de su conducta (Gore & Dunlap, 2006). Dichos supuestos son en realidad la manera en que los miembros del grupo perciben, piensan y sienten (Schein, 1984 como se citó en Gore y Dunlap, 2006).

Asimismo, interesa resaltar que los autores Pedraza et al.(2015), en otro de sus trabajos, se refirió a la importancia que tiene para una organización la cultura “como fenómeno que reconoce tanto la integración de los miembros organizativos y de igual forma, su importante función en el ajuste externo frente a un entorno cambiante” (p. 24).

Desde el punto de vista sistémico de las relaciones laborales, tal como se aborda este trabajo de investigación, es fundamental tener en cuenta una visión de cultura organizacional que se *aggiorne* a los inevitables cambios de contexto que repercuten internamente, y cuyas formas de convivencia hacen o no posible la supervivencia.

4.2 Alguna evidencia internacional

Si bien el tema que atraviesa este trabajo doctoral es de conocida importancia a nivel mundial y ha sido relevante en los distintos momentos históricos, resulta importante cerrar este capítulo con la pregunta ¿es trasladable la experiencia de Uruguay a otros países?

De acuerdo con otros estudios encontrados, a propósito del presente trabajo de investigación, la productividad es una variable de especial relevancia en países desarrollados, y su vínculo con la remuneración variable existe y tiene efectos positivos en la fuerza laboral.

El rol de los sindicatos y el nivel de negociación predominante (por rama o por empresa) son factores determinantes en esta discusión, aunque su incidencia parece ser heterogénea, según factores culturales y propios de cada país.

Al respecto, Dølvik y Nergaard (2012) se preguntaron si las diferentes instituciones de negociación colectiva y los sindicatos han contribuido para modelar los desarrollos de los sistemas de remuneración variable en el ámbito empresarial. Para responder a esta pregunta, llevaron a cabo un estudio de caso que abarca a representantes de sindicatos y asociaciones de empleadores en Noruega, dentro de los sectores de la banca y manufactura de maquinarias; incluyeron 12 empresas, 6 de cada una de las industrias, compuestas por más de 100 empleados, y con una adhesión sindical del 60 % al 100 %.

En este caso, se destaca el involucramiento, el impulso y las facilidades que dieron los sindicatos para la implementación de estos tipos de remuneración. El rol del sindicato, a partir de la implementación, se convirtió en uno de monitoreo, lo que en algunos casos llevó a discusiones y ajustes de los sistemas. Asimismo, las principales preocupaciones de los sindicatos eran asegurar incrementos en el salario vinculados con su esfuerzo, e igualmente se enfocaron en la necesidad de transparencia en los sistemas y en la objetividad en las evaluaciones a los empleados.

La conclusión es que la relación entre los sistemas de remuneración variable y el rol de los sindicatos en la negociación colectiva está marcada por cierta tensión, pero esta no es antagonista. En sectores con sindicalismo fuerte e importantes convenios colectivos, el desarrollo de sistemas de remuneración variable no generó mucho conflicto entre empresas y sindicatos. Sumado a ello, los convenios colectivos establecen que lo que afecte el pago debe regularse conjuntamente entre los actores. Contrario a lo esperado, el desarrollo de estos sistemas de pago fue bien manejado por todos los actores e instituciones. Los sindicatos se involucraron intensamente en la fase de diseño e implementación, pero también participaron en las demás, mediante el monitoreo y revisión de los sistemas.

En otro estudio, Gielen, Kerkhofs, y Van Ours (2010) analizaron cómo la implementación de un sistema de remuneración, basado en rendimiento, afecta la productividad en las empresas. La hipótesis principal era que la implementación de un sistema de pago por rendimiento genera un aumento en la productividad de los trabajadores. Con el fin de comprobarla, hicieron un análisis empírico con ayuda de la base de datos de OSA (Organization of Strategic Labour Market Research) Labour Demand Panel, que encuesta a empresas de Holanda cada dos años, y se estudiaron 1163 empresas holandesas de distintas industrias, con más de cinco empleados.

Luego de analizados los datos y tras aplicar un análisis de efectos fijos, se llegó a que el pago por rendimiento supone un aumento en la productividad de la empresa en un 9 %. En cuanto al flujo de los empleados, se comprobó que, a partir de la introducción de métodos de pago por rendimiento, la cantidad de ingresos aumenta un 4 %, y que a largo plazo los ingresos son 5 % mayores que en empresas sin este sistema de remuneración. A ello se añade que la salida de trabajadores crece en un 1 % al principio, y después decrece a largo plazo en un 2 %. Finalmente, la introducción de pago por rendimiento lleva a la relocalización de los empleados.

Se comprueba, entonces, como lo sostiene la teoría, que la introducción de pago por rendimiento lleva a un aumento de la productividad de un 9 %. Este hecho puede deberse a dos asuntos: en primer lugar, al efecto del incentivo y, en segundo lugar, a la reclasificación de los empleados. Al contrario de lo que muchos creen, el aumento en la productividad no se da a costa del empleo, sino que los resultados en los flujos de personas muestran un crecimiento del empleo en un 5 %.

Por su parte, Kalmi, Pendleton y Poutsma (2012) hicieron un examen sobre la relación existente entre los diferentes tipos de remuneración variable y el nivel de negociación colectiva que se aplica tanto a nivel país, como a nivel empresa. Estos autores estudiaron cuál es el nivel de negociación colectiva para determinar la forma de pago por rendimiento: por industria o región, por empresa e individual; también se considera que puede existir un híbrido que implique la determinación de la remuneración tanto en términos del sector como de la empresa, y se analiza con qué frecuencia se utiliza cada forma de remuneración variable en los distintos tipos de cargo, para los regímenes de negociación colectiva (centralizada o descentralizada).

La población tenida en cuenta son los encargados del área de Recursos Humanos en empresas privadas con más de 100 empleados. Las empresas se encuentran en los siguientes países: Reino Unido; Estados Unidos; Suiza; Canadá; Nueva Zelanda; Alemania; Austria; Bélgica; Suecia; Dinamarca; Países Bajos; Finlandia y Australia.

Para países con regímenes descentralizados, prevalecen los métodos de remuneración que implican planes de venta de acciones. En contraste, aquellas empresas que negocian a nivel sectorial, dentro de un régimen centralizado, tienden a utilizar la remuneración variable por equipos y el pago individual por rendimiento. Esto se debe a que requieren buscar formas de pago más flexibles para compensar la rigidez con la que negocian los sueldos fijos. Así, si los salarios se determinan individualmente, los métodos de remuneración variables pueden considerarse innecesarios, puesto que la flexibilidad se puede lograr en la misma determinación del salario fijo.

De otro lado, en los regímenes centralizados, los métodos de participación financiera (a través de acciones) son poco considerados en las empresas que negocian por sector, y más comunes en las compañías que negocian los salarios en el ámbito de las empresas o en el individual. A su vez, se considera que los sindicatos tienen menor resistencia a planes de acciones si ya han aceptado pasar a negociar a nivel empresa, y dichos planes implican menos riesgos para los empleados.

Autores como Lucifora y Origo (2015) han hallado que, ante la introducción de pagos por rendimiento colectivo en forma de bonos, basados en medidas de desempeño organizacional (sobre todo productividad y rentabilidad), existe un aumento en la productividad de los empleados. Su estudio abarca 450 000 empleados pertenecientes a unos 3000 establecimientos dedicados a la metalúrgica en Italia.

En su caso, el efecto en la productividad va a depender de las siguientes variables: composición de la fuerza de trabajo, tamaño, horarios de trabajo, y forma en que se dan las relaciones laborales. Las estimaciones generales, sin introducir las variables, demuestran que el aumento de la productividad a causa de la introducción del pago por rendimiento colectivo es de un 6 %. Si se incluyen todas las variables y se aplica el modelo de efectos fijos, los resultados demuestran que se genera un aumento de productividad mayor a un 3 %, considerado estadísticamente significativo.

Si se considera el tamaño de la empresa, los resultados evidencian que solo en empresas con más de 20 empleados se logra ganar productividad a través de la introducción de este modo de pago, y que el aumento es más significativo en industrias de alta tecnología. En cuanto a la fuerza de trabajo, tanto las mujeres como quienes tienen un cargo administrativo o de gerencia tienen un efecto positivo y significativo ante la productividad.

Respecto a las relaciones laborales, la presencia de un contrato a nivel de empresa está positivamente relacionada con la productividad, mientras que la ocurrencia de huelgas está asociada negativamente a esta, al igual que el porcentaje de afiliación sindical.

Se encontró también una relación negativa entre la productividad y la complejidad de los indicadores de rentabilidad utilizados para medir el rendimiento, pues la cantidad de factores que afectan la rentabilidad hace difícil que los empleados los influyeran o verificaran. A su vez, cuanto mayor el tamaño absoluto y relativo del bono, mayor el efecto positivo sobre la productividad.

En resumen, se demostró que los efectos del pago por rendimiento colectivo son positivos en la productividad y están en línea con investigaciones similares en otros países; se confirmó empíricamente que la intensidad de los incentivos sí importa y afecta el nivel de esfuerzo del personal y el rendimiento de la empresa.

Otro hallazgo fue que los efectos en la productividad fueron heterogéneos en los distintos tipos de organizaciones. Los aumentos de productividad son mayores en empresas grandes, con alta tecnología y baja adhesión sindical, en cambio, las ganancias de productividad son menores cuando se utilizan muchos indicadores de rendimiento, pero aumentan cuando están directamente vinculadas con el esfuerzo del empleado, no tanto cuando este hecho implica compartir riesgo con sus compañeros de trabajo.

La estructura de negociación colectiva puede ser efectiva en la introducción de formas de pago por rendimiento, y este tipo de acuerdo tripartito está en capacidad de proveer un ambiente favorable para implementar este tipo de reforma, ante la ausencia de otros incentivos.

Capítulo 5

5.1 Antecedentes en Uruguay en la negociación de productividad a nivel sectorial

Uruguay² tradicionalmente ha sido un país cuyas relaciones laborales se han caracterizado por la presencia de unidad sindical (PIT-CNT³) y pluralidad de los empleadores (organizados en diferentes cámaras empresariales). En este escenario, existe confrontación como forma de relacionamiento entre los actores, si bien en la actualidad hay ámbitos de discusión tripartitos y promoción del diálogo social.

Desde el año 2005, con la reinstauración de los llamados Consejos de Salarios, ámbito tripartito de negociación, se retomó la negociación por rama de actividad y se continuó con negociaciones a nivel de empresa, estas tenían como propósito enriquecer lo pactado de forma sectorial, para no descuidar las peculiaridades de las empresas. De igual manera, las reivindicaciones salariales son un punto central en la plataforma sindical en Uruguay, acentuadas luego de la crisis del año 2002.

En este sentido, el Informe de la Cuarta Ronda de Consejos de Salarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Oriental de Uruguay del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Oriental de Uruguay (2012) ratificó los cambios que se visualizan a nivel de América Latina:

Uruguay ha completado ocho años de crecimiento económico con un importante incremento de los salarios reales acompañado de tasas de empleo cada vez más altas. Esto ha contribuido al abatimiento de la indigencia, la pobreza y la vulnerabilidad, así como también a una reducción de la desigualdad. El incremento salarial ha estado apoyado en la acción del estado defendiendo y mejorando el salario mínimo y en la negociación colectiva tripartita de los Consejos de Salarios. (p. 2)

En este mismo informe se hizo alusión a dichos Consejos de Salarios como institución clave en el proyecto del Gobierno, al ser el mecanismo de coordinación, negociación y solución de conflictos; en la actualidad existen más de 220 unidades de negociación que representan aproximadamente a 800 000 asalariados privados formales.

En este punto, es necesario recordar algunos elementos que conforman el escenario en el cual se desarrolló la Cuarta Ronda de Consejos de Salarios (en la que se estimularon los ajustes de salario por productividad), teniendo en cuenta que se realiza en un momento de crecimiento de la economía:

La política salarial a desarrollar durante 2011 apunta a continuar avanzando en la incorporación de criterios de productividad en el resto de los sectores, asociando el incremento de la actividad económica global y sectorial a la negociación colectiva. El objetivo principal es que el salario de los trabajadores acompañe el crecimiento de la actividad económica (Entrevista al ministro de Trabajo Eduardo Brenta, 2010).

De ahí que, tal como se expresa en el libro *Relaciones laborales y modelo de desarrollo de* Rodríguez et al. (2010):

La mayor diferencia de esta propuesta con las pautas que el Gobierno presentó en las negociaciones de 2006 y 2008 es que en este caso el crecimiento del salario no se basa en valores concretos, sino que está determinado por el crecimiento de la productividad de la economía (macro y sectorial). (p. 344)

En dicha ronda de Consejos de Salarios se establece como criterio de ajuste un indicador macro y un indicador sectorial –objetivo de vincular salarios a indicadores de resultados–, lo cual resulta innovador debido a la resistencia histórica del movimiento sindical uruguayo a fijar salarios a través de esta modalidad.

En síntesis, mientras en los primeros años se proponían recuperaciones fijas del salario real, en las pautas 2010 y 2012 se incorporaron, además de un ajuste básico en función de la inflación esperada, ajustes en función de la productividad esperada a nivel macroeconómico y a nivel sectorial.

5.1.1 Algunas características del sistema propuesto

A grandes rasgos, la propuesta formulada en el año 2010 establecía como objetivo central la mejora de la productividad a nivel macro y sectorial. Este hecho supone que la propuesta excluye el nivel de empresa, si bien podría ser posible a partir de la Ley de Negociación Colectiva (2009).

Desde el Gobierno se propuso medir la productividad del trabajo, y los indicadores sectoriales y macro propuestos fueron, respectivamente: ventas sectoriales/ocupados (medidos por cotizantes a la seguridad social) y PBI/empleo, ambos ponderados en un 50 %. En este caso, los indicadores de productividad del trabajo deben tomar en su numerador una variable que mida las variaciones de producto –por eso se toman las ventas sectoriales y el PBI– y en el denominador una que mida las variaciones en el volumen de trabajo. Es decir que en el indicador macro se tomaron las personas ocupadas en el país, y en el sectorial los ocupados en cada sector. Igualmente:

Los lineamientos generales del Poder Ejecutivo incluían los siguientes componentes dentro del capítulo del ajuste salarial:

1. La inflación esperada para el año siguiente, según el centro del rango meta definido por el Banco Central del Uruguay (BCU)⁵.
2. Un componente macro calculado como el crecimiento esperado de la producción por ocupado de la economía (PIB/empleo), ponderado al 50%.
3. Un componente sectorial calculado como el crecimiento de las ventas por ocupado del sector (ventas/empleo), ponderado al 50%. (Mazzuchi y González, 2018, p. 14)

De los lineamientos se desprende que el componente 1, tradicionalmente negociado, asegura el mantenimiento del salario real, y el crecimiento salarial estaba condicionado a partir de los componentes 2 y 3 antes descritos, y asociados con la discusión expuesta en esta tesis, pues sus fórmulas se aproximan a la productividad de la mano de obra.

Tal como se enuncia en el trabajo *Negociación colectiva, salarios y productividad: el caso uruguayo*, de Mazzuchi, Rodríguez y González (2015), es necesario hacer una precisión conceptual:

Remunerar en función de la productividad del trabajo tiene una implicancia teórica: que la eficiencia medida por la productividad depende del aporte de los trabajadores y por ello se incluye en el indicador la cantidad de trabajadores como única variable. Esta suposición obviamente no es correcta. La eficiencia depende también de otros factores, como vimos en el marco conceptual, tales como la tecnología utilizada y múltiples factores llamados blandos vinculados a la organización del trabajo, la estructura y niveles de funcionamiento de las empresas, la definición de los procesos, la participación en la gestión, etc., así como de factores exógenos a la empresa. (p. 5)

Como se expresó, el indicador propuesto incluye en el denominador la cantidad de trabajadores, y la productividad puede aumentar o disminuir por otros factores, por lo que es discutible la efectividad de este; especialmente, esto se debe a que para lograr aumentos en la productividad es deseable la presencia de cambios tecnológicos, de gestión humana, etc., los cuales, bajo este esquema, quedan fuera de la medición de la productividad. No obstante, este indicador es fácil de calcular y de fácil acceso a la información que implica su cálculo. Conviene añadir:

[Que] si se quisieran incluir otras variables los cálculos se complicarían mucho dado que suele no haber informaciones confiables y, sobre todo implica elaborar un sistema más complicado que simplemente calcular un cociente. Por otro lado sería prácticamente imposible hacerlo a nivel nacional o sectorial, porque las realidades son muy diferentes en las distintas empresas. Es decir la elección del cálculo a nivel macro y sectorial limita la posibilidad de utilizar indicadores sofisticados. (Mazzuchi y González, 2018, p. 6)

Por otro lado, aparte de los asuntos meramente conceptuales, existe un problema a la hora de medir la productividad que está estrechamente ligado a los sistemas de información. A nivel de empresa, la información surge como uno de los factores más difíciles de medir, y a nivel sectorial se complejiza aún más. Esta circunstancia tiene que ver con factores de distinta naturaleza, pero es posible afirmar que si no hay conciencia ni mecanismos que permitan medir objetivamente la productividad, no se confiará en el sistema y, por consiguiente, este no tendrá resultados optimistas.

5.1.2 Resultados

Los resultados de esta ronda de negociación confirman la hipótesis de que negociar incrementos salariales por productividad, a nivel de rama, presenta múltiples complejidades.

Se firmaron 227 convenios de los cuales 28 incluyeron ajustes con algún indicador macro, aunque 16 de ellos tomaron la variación del PBI por ocupado. Asimismo, 20 de ellos incluyeron ajustes de algún indicador sectorial, aunque ocho incorporaron indicadores que tomaron el nivel de actividad por ocupado. Algunos resultados cuantitativos de este estudio arrojan lo siguiente:

Tabla 4. *Convenios que incluyen ajustes con indicadores macro*

Convenios que incluyen ajustes con indicadores macro	
Cuarta ronda de negociación (julio 2010 y enero 2011)	
Tipo de cambio	Diques, varaderos, astilleros y talleres nav Forestación
Variación PIB	Aserraderos
	Comercio minorista de alimentación
	Agencias marítimas
	Instituciones deportivas
	Construcción
	Vidrio Plano
	Canteras
	Cerámica
	Hormigón premezclado
	Puestos de peaje
Crecimiento esperado de la producción por ocupado $(1+\%var PIB)(1+\%var Empleo) - 1$	Aceiteras
	Grasas y margarina
	Avícolas
	Hogares ancianos con fines lucro
	Fideicomisos
	Tarjetas de créditos
	Transporte de valores
	Cines Mont y zonas balnearias
	Alquiler y distribución de películas y videos
	AFAPS
	Cooperativas de operativa restringida
	Cooperativas de capitalización
	Redes de pago
	Seguros
	Salud. Trabajadores médicos
Salud. Trabajadores no médicos	

Fuente: (Mazzuchi y González, 2018)

Los sombreados en gris claro tienen, además de indicador macro, indicador sectorial de cualquier tipo, y los sombreados en gris oscuro tienen macro y sectorial de productividad.

Tabla 5. *Convenios que incluyen ajustes con indicador sectorial*

Convenios que incluyen ajustes con indicador sectorial	
Cuarta ronda de negociación (julio 2010 y enero 2011)	
IVF del sector	Licorerías
Recaudación boletería	Cines de Mont y zona balnearia
	Alquiler y distribución de películas y video
Volumen de facturación	Derivados del petróleo
Animales faenados	Frigoríficos
Tránsito de peajes	Puestos de peaje
Ocupados (cotizantes al BPS)	Construcción
	Vidrio Plano
	Canteras
	Cerámica
	Hormigón premezclado
Printernac gasnat y latex	Latex
Var ventas/ Var empleo	Transporte de carga internacional
	AFAPs
	Redes de pago
Afiliados/Sal. deflactados	Salud. Trabajadores médicos
	Salud. Trabajadores no médicos
Activos deflact/Ocupados	Cooperativas de capitalización
(Créd+Obl) SNF/ Empleo	Cooperativas de operativa restringidas
Primas emitidas/Empleo	Seguros

Fuente: (Mazzuchi y González, 2018)

Los sombreados en gris claro tienen además de indicador macro indicador sectorial de cualquier tipo, los sombreados en gris oscuro tienen macro y sectorial de productividad.

Como se desprende de las tablas 4 y 5, solo siete convenios incluyeron indicadores macro y sectoriales de productividad. Básicamente, el sector de la salud y de la banca fueron los únicos sectores que incluyeron indicadores de este tipo. El sector de la banca fue el único caso, dentro de los 220 subgrupos que negociaron, en el que las partes propusieron voluntariamente indicadores de productividad, “esto se puede explicar debido a la madurez de los actores, quienes tienen larga trayectoria en negociación, la información existente en el sector que es precisa y confiable y los niveles salariales que son medio-altos dentro de los asalariados uruguayos” (Rodríguez et al. 2015 p. 34).

En la salud también se dan las condiciones vistas en la banca en términos de información y salarios superiores a la media. Sin embargo, el indicador de productividad del sector no fue propuesto por las partes, sino por el Ministerio de Economía; en este caso, se dedujo que su nivel de complejidad es tan alto que hace que los trabajadores ni siquiera se preocupen por calcularlo.

Es por ello que en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Oriental de Uruguay (2012) luego de las dificultades y cuestionamientos realizados al indicador sugerido por el Gobierno para medir la productividad, en la ronda anterior, se propuso que los indicadores fueran elegidos por las partes en el marco de la negociación, a la vez que se establecía un rango de variación para la aplicación de este.

Este periodo concluyó con una disminución de los convenios firmados con contenidos de productividad, e incluso con una tendencia de los actores a posponer el tema por no tener las suficientes garantías de información para el cálculo, formación en el tema y confianza entre las partes.

5.1.3 Patrones de fracaso

En este apartado se describe cuáles fueron los patrones de fracaso que explican que la negociación por productividad, a nivel de rama de actividad, no haya funcionado en Uruguay. En ese sentido, el estudio sobre el caso uruguayo mostró algunos resultados que se detallan a continuación y que permiten comprender por qué no funcionó en Uruguay y qué aprendizajes se pueden compartir desde el fracaso en la experiencia.

Tanto trabajadores como empresarios señalaron tres problemas principales al momento de negociar productividad por sectores de actividad: los sectores son heterogéneos, es difícil definir y medir indicadores de productividad sectorial, y se deberían cambiar aspectos culturales bastante arraigados en la negociación, dado que durante décadas se negoció de otra forma o siguiendo otros objetivos.

Para empezar, dentro de cada sector económico hay empresas con situaciones diversas que no pueden ver reflejada su situación en las cifras promedio calculadas. Esta es una limitación inevitable que hace pensar que la negociación a nivel de empresa es mucho más eficiente cuando se habla de productividad. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que las cifras de ventas se tomaron sobre informaciones de las empresas grandes, por lo cual las medias y pequeñas quedaron fuera de la muestra considerada. Estos temas influyeron de forma negativa incluso en algunos grupos que habían manifestado su interés en adoptar indicadores de este tipo, para que finalmente no lo hicieran.

Resulta difícil identificar un solo indicador sectorial que refleje la realidad de todos, y en el caso de que se encontrara, la dificultad radica en la disponibilidad de información necesaria para medirlo.

Otro gran obstáculo que muestra esta experiencia es la falta de capacitación de los dirigentes sindicales en estos asuntos. Este tema fue liderado por el Ministerio de Economía, y el Ministerio de Trabajo lo acompañó, pero en general no se capacitó a sus negociadores para que estos explicaran claramente los lineamientos, pospusieran indicadores, etc. Tampoco hubo un tiempo previo a la introducción de los lineamientos, en el cual se dispusiera una capacitación para los potenciales negociadores en estos temas, en particular cuando se apartan tanto de las propuestas y contenidos tradicionales.

A estos hechos se suma que en la franja de salarios más bajos los trabajadores buscan aumentar su salario en torno a cifras concretas, no a un porcentaje y menos de productividad, cuando ni siquiera se comprende su alcance. Quedó claro que la productividad debería negociarse a nivel de empresa, y el Gobierno estuvo de acuerdo con esta idea, expuesta por el ministro de Trabajo:

[...] es claro para el gobierno que habrá que ir a un esquema por empresas, dado que las realidades aún dentro del mismo rubro son diversas. El gobierno reconoce la inconsistencia de fijar aumentos por ramas de actividad, dentro de la cual hay empresas prósperas que pueden pagar mejor a su personal y otras menos exitosas que no pueden solventarlo y a veces son conducidas a la quiebra. (El Observador, 2012, párr. 1)

El ministro destacó que la productividad no depende solo de que los trabajadores rindan más en sus tareas, sino de que las propias empresas se modernicen con inversión en maquinarias, tecnología e innovación operativa: “Una empresa que gracias a esos cambios produce más, está en condiciones de premiar con mejores sueldos a trabajadores que acompañen el mejoramiento empresarial con su propio rendimiento individual” (El Observador, 2012, párr. 1).

No obstante, tal como se argumentó en el trabajo en el que se estudia en profundidad el caso de Uruguay: “No existe en este país la convicción de que el desarrollo requiere un crecimiento sostenido de la productividad. Si existiera sería más fácil conformar acuerdos para lograr este objetivo” (Mazzuchi & González, 2018, p. 41).

Estos resultados evidencian que incluso quienes apoyaban la propuesta fueron incapaces de resolver los problemas que esta implicaba:

Sin embargo, el problema medular con relación a la productividad laboral, como forma de remuneración del trabajo, no se encuentra en su implementación o en la forma de

negociación, sino en las diferencias conceptuales e ideológicas que separan a empresarios y trabajadores. (Ramírez, 2014, p. 15)

De otro lado, surge de las entrevistas realizadas, a propósito de este trabajo, un tema que es coincidente en todos los actores y es la falta de claridad acerca del concepto de productividad; cuando empresarios y trabajadores hablan de productividad lo hacen desde concepciones antagónicas, un ejemplo de ello se observa en los siguientes fragmentos:

Hasta acá parece sencillo: si hay más productividad laboral, hay mayor rentabilidad y si hay más rentabilidad, existe la posibilidad de compartir las ganancias de la mayor eficiencia entre el empresario y sus trabajadores. Sin embargo, el acuerdo sobre los índices de productividad y la participación en los resultados supone componer un enorme conflicto de intereses, que tiene, necesariamente un componente ideológico.

En este caso es necesario que el empleador transparente a quienes se asocian a los resultados, su estructura de costos, la composición de los precios y la rentabilidad de la empresa. Tener acceso a toda la información es clave para que funcione. Evidentemente, la mayoría de los empresarios uruguayos no está pensando en esta modalidad de distribución cuando habla de productividad.

Al respecto, Bloom et al. (2010) aseguró que las empresas en países en desarrollo, en particular en América Latina, están usualmente mal gestionadas, lo que reduce de forma sustancial su productividad. En palabras de Lanzilotta et al. (2017) se observa una falta de conciencia sobre la relación entre la productividad y efectividad de la gestión de sus empresas, lo cual lleva a que los directivos pongan más atención a los factores del contexto que a aquellos que están bajo su control. En la cita que sigue se profundiza en este conflicto:

Podemos concluir que, en la mayor parte, la mejora en la productividad es un tema microeconómico, es decir, está determinado esencialmente por decisiones que adopta la empresa y como gestiona sus procesos, recursos y capacidades para implementarlas. Sin embargo, al no existir una medición sistemática de las prácticas de gestión, que pueda informar de su estado y eficacia, la importancia de los aspectos de gestión se subvalora frente a los factores del entorno. Esto conduce a una idea errónea de la capacidad que tiene una empresa para mejorar su productividad, colocando gran parte de la responsabilidad en factores del entorno, en general, fuera de su control, y limitando el desarrollo de acciones eficaces para aumentar la competitividad. (Lanzilotta et al., 2017, p. 7)

El último elemento relevante se refiere a las fórmulas que se proponen para medir los indicadores; el nivel de complejidad de estos no permite acercar al trabajador a los resultados

de su trabajo. Como ya se ha visto en los distintos apartados del marco conceptual, si la relación indicador-desempeño no es tangible por el trabajador, las posibilidades de éxito disminuyen sustancialmente.

Capítulo 6

6.1 Enfoque sistémico: contexto económico y político en Uruguay

En el campo de las relaciones laborales no se puede obviar el contexto político y económico a la hora de analizar un hecho.

Este trabajo se sitúa temporalmente a partir del año 2005, puesto que es un año clave en las relaciones laborales de Uruguay por la reinstauración de los Consejos de Salarios, y el límite temporal es el segundo semestre de 2018, momento en que se procede a analizar y escribir lo recabado a lo largo de los años previos.

6.1.1 Contexto político: la negociación colectiva en Uruguay en un año electoral

Al finalizar este trabajo se vio la necesidad de incluir un capítulo sobre la negociación colectiva en un año electoral, pues, como se dijo en el marco conceptual, el enfoque que se adoptó para analizar las relaciones laborales es sistémico, y este se ve afectado por el contexto económico, político y social.

Históricamente en Uruguay existió una fuerte relación entre los partidos de izquierda y el movimiento sindical. En ese sentido, actualmente se está en un año bisagra y se ha dado (y continúa, por ser vigente) una discusión relativa a la pertinencia de los Consejos de Salarios como instrumento de fijación de salarios mínimos por categorías, y sobre todo, a la función de cerrar acuerdos que aplican para todas las empresas dentro de la rama, con condiciones de trabajo o beneficios que no todas están interesadas en adoptar.

En agosto de 2019 se realizaron una serie de discusiones académicas –sumadas a las discusiones políticas tradicionales en un año electoral– por medio de las cuales distintos referentes de las universidades pusieron el tema sobre la mesa.

El catedrático Santiago Pérez del Castillo defendía la idea de que se deben modificar los Consejos de Salarios, al convocarlos siempre que trabajadores y empleadores estén de acuerdo, así como promover el bipartismo. Además, recordó que el Convenio 98 de la OIT, suscrito por Uruguay, establece que la negociación colectiva debe darse en forma libre y voluntaria entre

empleadores y trabajadores, e independiente del poder estatal; ilustró su pensamiento con un ejemplo:

“Lo mejor es tomarle las medidas a la persona que va a usar el traje y no imponerle un traje hecho por alguien que está por encima, que puede ser de confección, pero no se hizo pensando que lo va a usar mengano o zutano”. (Comunicación personal)

Por su parte, el laboralista Leonardo Slinger hizo énfasis en que la negociación debe efectuarse entre organizaciones representativas de empleadores y trabajadores, y en el caso de que sea en una empresa en la que no hay organización de los trabajadores, será llevada adelante por el sindicato de la rama de actividad. Sobre ello dio a conocer discrepancias como esta:

Si los trabajadores no se afiliaron al sindicato de rama es porque no se sintieron representados y además en una negociación colectiva de empresa se está bajando al ámbito interno, entonces parece lógico que los que deben negociar son los trabajadores de ella. (Comunicación personal)

Desde su visión, la Ley 18.566 y también la de fueros sindicales fueron empoderando al sindicato de rama de actividad, el cual “actúa en ejercicio de personería [sic] gremial. Ese es otro aspecto que atenta contra la seguridad jurídica, que no cuestiono, pero entonces que se establezca que esos sindicatos tengan personería jurídica”, expresó. Santiago Pérez del Castillo manifestó acuerdo en este tema.

También hicieron hincapié en que, desde la reinstauración de la negociación colectiva en el año 2005, creció la sindicalización y el poder de los gremios, “generando una capacidad y madurez para una negociación bipartita sin precisar del Estado como tutor”.

En los debates previos a las elecciones presidenciales se promovió la idea de dejar atrás la negociación distributiva y empezar a encararla desde una visión de socios:

Los empleados que van a negociar deben conocer al empleador, este no es un fulano cualquiera sino una persona que en otra ocasión quizás se portó bien, fue comprensivo con los trabajadores o repartió en épocas de bonanza. Se pierde esa riqueza de relacionamiento con el empleador cuando negocia el sindicato de rama. (Comunicación personal)

A su vez, el experto en relaciones laborales de la firma Ferrere, Nelson Larrañaga, compartió la línea de sus colegas y cuestionó la injerencia del Gobierno en la negociación.

Dentro de los partidos de la oposición se hizo foco en que la negociación colectiva debe ser un instrumento a través del cual se acuerdan únicamente salarios mínimos, y en que es oportuno promover el espacio de negociación bipartito que hoy no se da (se da solo en algunos sectores y en pocas empresas dentro de ellos).

El movimiento sindical sostuvo que este es un retroceso en los derechos adquiridos desde el año 2005 con el gobierno de izquierda, y cuestionó a los partidos que aspiran a una restauración neoliberal. A ello añadió el dirigente sindical Marcelo Abdala que las propuestas de los candidatos a la presidencia (2019), Luis Lacalle Pou y Ernesto Talvi, van en línea con la habilitación de acuerdos por empresas y con que los trabajadores no afiliados a sindicatos puedan negociar colectivamente: “no se animan a decir abiertamente voy a liquidar los Consejos de Salarios y plantean la negociación por empresa” (El País, 2019, párr. 13).

Un integrante del Secretariado Ejecutivo de la central sindical, Ricardo Cajigas como se citó en Sánchez (2018), declaró sobre este tema:

Estamos en contra de eso, que es una aspiración de todo el empresariado. Se trata de poder sentarse en una mesa de negociaciones con los trabajadores lo más aislados posible. Sacar los Consejos de Salarios del sector y discutir por empresa es una táctica para agarrar a trabajadores más débiles y negociar en condiciones a la baja porque están debilitados. Lo que les da fuerza a los trabajadores es su unidad, y lo que les da más poder a los sindicatos más débiles o reprimidos es estar juntos en una rama, porque los demás trabajadores se solidarizan. (párr. 4)

El dirigente adelantó que en caso de que el presidente electo intente llevar adelante esas modificaciones de la negociación colectiva, “van a provocar un choque de trenes con el movimiento obrero” (Sánchez, 2018, párr. 4).

Este tema continúa en el tapete y tendrá una incidencia fundamental en los años venideros, debido a que la oposición gobernará en los próximos cinco años con propuestas –al menos previstas en el discurso– que marcan diferencias con las políticas laborales adoptadas en los últimos quince años de administración frenteamplista.

6.1.2 Contexto económico

Resulta clave destacar brevemente que el contexto económico desde el año 2010 (año en que se propone vincular salarios a productividad en Uruguay) hasta la actualidad ha cambiado. Uruguay hoy se encuentra en una situación diferente.

En el año 2005, cuando se reinstauraron los Consejos de Salarios, comenzó un periodo de crecimiento económico importante que se visualizó en el incremento de los salarios reales y se materializó en tasas de empleo cada vez más altas.

Desde la reinstauración hasta la actualidad, el Poder Ejecutivo ha convocado siete rondas de negociación, aunque desde el año 2015 los lineamientos propuestos son más cautos y los empresarios fueron explícitos al manifestar que la situación económica del país estaba

cambiando y que los ajustes salariales debían acompañar el contexto, a nivel de sector de actividad.

Algunos datos económicos a tener en cuenta sobre esta etapa se resumen en los siguientes ítems:

- Desempleo: la última encuesta elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE): “Actividad, empleo y desempleo del segundo trimestre y junio de 2019”, indicó que la tasa de desempleo subió en junio y se ubicó en 9.8 %, el valor más alto en 12 años.
- Inflación: 8.34 %.
- PIB per cápita (USD) 2017: 16 245.
- Ranking de competitividad 2018 del Foro Económico Mundial: 53°.
- Ranking de innovación 2018 (Global Innovation Index): 62°.
- Índice de facilidad para hacer negocios 2018: 95.

6.1.3 Conflictividad laboral en Uruguay

Según datos del área de Relaciones Laborales de la Universidad Católica, durante el año 2018 la conflictividad aumentó sustancialmente, lo cual era de esperarse, dado que era un año de cierre de negociación colectiva y se había dado la última ronda del Gobierno de turno. Las causas que motivaron el aumento de la conflictividad sectorial fueron principalmente las reivindicaciones salariales (52 %) y las condiciones de trabajo (33 %), el resto de la conflictividad se le atribuye a motivos de empleo.

El 2019 es un año especial para la contabilización de la conflictividad, pues al tratarse de un año electoral, el foco del movimiento sindical está puesto en la preparación de la campaña. Durante el mes de julio de 2019 se registraron 12 conflictos, y el índice de conflictividad global fue 53 % menor que el observado en el mismo mes de 2018, y constituyó menos de la décima parte que el del mes anterior.

De hecho, según datos de la Universidad Católica, desde el año 2004, en los años electorales ha habido baja la conflictividad con relación al año inmediato anterior. Mas se espera alta conflictividad para el 2020, puesto que, de acuerdo con la tendencia histórica, en el año siguiente al electoral este factor aumenta sustantivamente, debido a las demandas realizadas por los distintos sectores a las nuevas autoridades de gobierno. Este constituirá otro desafío para los actores laborales en los meses próximos.

Cabe agregar que las declaraciones de los actores laborales que ocuparán roles relevantes en la nueva administración muestran un interés creciente por temas

vinculados al salario y a la productividad, incluso el propio presidente de la República lo anunció como un tema prioritario a encarar. La incidencia de estas variables de contexto en el tema de la presente investigación se verá en los próximos años, pero el hecho de que vuelva a estar sobre la mesa genera expectativas en los actores laborales, y de ese modo se sigue comprobando la relevancia que tiene atender la productividad en la competitividad de una empresa, y a nivel macro, de un país.

Tercera parte

Capítulo 7

En este capítulo se plantea el proceso de investigación, los objetivos generales y específicos que motivan este trabajo, y las hipótesis que se pretenden contrastar en la investigación empírica. También se describen las fuentes de información, se definen las variables del estudio, se diseña el cuestionario utilizado para obtener las respuestas de los encuestados, y se delimita y selecciona la muestra de la encuesta.

Luego se aborda el diseño de la entrevista, que desde el comienzo constituye una herramienta clave para la búsqueda de información en este trabajo. Y, por último, se procesan los datos obtenidos con el fin de analizarlos y proporcionar información fiable a los actores laborales, para responder al vacío existente en el tema en Uruguay.

7.1 Proceso de investigación

En palabras de Quivy y Van Campenhoudt (2001), “una investigación es por definición algo que se busca. Es un camino hacia la superación del conocimiento y debe aceptarse así, con todo lo que ello implica de dudas, desórdenes e incertidumbres” (p. 27).

Para dar inicio a un proceso de este tipo, el primer elemento que aparece es el tema, y en este caso, ha quedado claro que se trata del sistema de relaciones laborales en este país, el cual ha sido tradicionalmente caracterizado como confrontativo y de negociación colectiva centralizada por rama de actividad.

El interés por este tema nació en el año 2011, luego de que el Gobierno de Uruguay propusiera pautas de negociación salarial distintas a las tradicionales, y agregara indicadores

de productividad. Aquella se considera una idea innovadora, aunque se desconocía si los actores laborales encontrarían la manera de negociar convenios de acuerdo con esta propuesta. Hasta el momento se habían fijado condiciones salariales uniformes para las empresas, pese a que estas tuvieran características diversas y, por ende, productividades distintas.

En ese sentido, se realizó una extensa etapa exploratoria en la que se revisaron diversas lecturas, tanto bibliográficas como de prensa del momento, pues al ser un tema nuevo en las relaciones laborales, fue bastante mencionado por dirigentes empresariales, sindicales e integrantes del propio Gobierno. Dicha etapa se complementó con entrevistas exploratorias, y de esa forma fue posible empezar a tener contacto con las percepciones de los actores sociales; sobre una entrevista de este tipo se dice lo siguiente:

Las entrevistas exploratorias no tienen por función verificar las hipótesis ni recolectar o analizar datos precisos, sino más bien abrir pistas de reflexión, ampliar los horizontes de lectura, tomar conciencia de las dimensiones y los aspectos de un problema, en los cuales el investigador no pensó de manera espontánea. (Quivy y Van Campenhoudt, 2001, p. 30)

Los autores afirmaron que dichas entrevistas evitan que el investigador se ocupe de problemas falsos, productos inconscientes de prejuicios y prenociones.

En ese proceso también se realizó una búsqueda exhaustiva sobre trabajos que tomaran el tema de la productividad vinculada al aspecto salarial en relaciones laborales; no se encontraron investigaciones que tuvieran como objetivo estudiar este vínculo en Uruguay, aunque sí algunos trabajos en relación con las empresas públicas, quienes tienen en este país una ley de negociación colectiva diferente a la de las empresas privadas. Pero debido a que los lineamientos del Poder Ejecutivo eran dirigidos para las empresas que negocian en Consejos de Salarios, los resultados de estos trabajos no se alineaban directamente con el objeto de estudio de esta tesis.

Más adelante, en la investigación, se procedió a realizar entrevistas con informantes calificados, personas que “por su posición, su acción o sus responsabilidades, tienen un amplio conocimiento del problema” (Quivy y Van Campenhoudt, p. 30).

Las entrevistas a dirigentes sindicales y empresariales resultaron indispensables para el estudio, pues su contenido está destinado a probar las hipótesis del trabajo. Posteriormente, estas se complementaron con una encuesta *online* a dirigentes empresariales, y una encuesta

en formato físico y de administración directa⁷ a trabajadores del sindicato (objeto de estudio), tal como se expresa en este capítulo.

Dichas entrevistas, al decir de Quivy y Van Campenhoudt, pueden tener riesgo de desviación mayor, puesto que “unos y otros suelen explicar su comportamiento mediante justificaciones. Subjetividad, falta de perspectiva, visión parcial, todo ello es inherente a ese tipo de entrevista” (p. 30).

En la segunda sección se describe el marco teórico del presente trabajo de investigación. Gracias a que la literatura sobre gestión de la productividad es variada, surge la pregunta sobre cuál es el marco teórico que más se adecúa a la investigación. Sobre ello, Quivy y Van Campenhoudt concordaron en que “la actitud más lógica consiste en seleccionar lo que parece tener mayor relación con la pregunta inicial y con la información obtenida de las entrevistas exploratorias y las estadísticas existentes” (p. 43).

Después, se da la etapa de estructuración del modelo de análisis, cuyo objetivo es unir la problemática que el investigador ha considerado y su trabajo de indagación, “que lo coloca en un nivel de análisis forzosamente restringido y preciso” (Quiv y Van Campenhoudt, p. 103).

Luego del análisis, se explicitan las conclusiones y recomendaciones, así como posibles líneas de investigación futuras.

7.2 Objetivos de la investigación

Con el propósito de mostrar elementos empíricos que contribuyan a esta discusión, el presente trabajo doctoral pretende profundizar en las razones por las cuales los acuerdos de productividad son prácticamente ausentes o terminan fracasando, y en las características de aquellos casos identificados como exitosos, para socializar los factores de éxito.

Desde la perspectiva de Santesmases (2009) “todo trabajo de investigación debe ser susceptible de influir en las decisiones a tomar por parte de quien recibe los resultados de la investigación” (p. 76). Es por ello que el presente trabajo busca reducir la incertidumbre en un área crucial, como lo es la remuneración en los trabajadores, en la cual los empresarios en Uruguay no han logrado salir de un esquema tradicional de pago fijo, que tenderá a quedar obsoleto en el corto plazo, debido a los cambios generacionales y estructurales del mundo del trabajo.

⁷ Se denomina administración directa cuando el encuestado lo llena él mismo.

Objetivos específicos

1. Definir el término de productividad y su vínculo con la política salarial.
2. Identificar patrones de fracaso en la negociación de productividad a nivel de Consejo de Salarios.
3. Analizar qué características tienen los sistemas de remuneración variables por productividad que han sido exitosos (análisis de casos de éxito).
4. Examinar cuál ha sido el grado de involucramiento del personal en estos sistemas (qué modelo de gestión predomina).
5. Generar un documento de fácil acceso a los actores laborales, cuya difusión posibilite la promoción de los sistemas de remuneración asociados al crecimiento de la productividad.

7.3 Hipótesis

“La hipótesis traduce por definición este espíritu de descubrimiento que caracteriza a cualquier trabajo científico” (Baena, 2005, p. 80). De acuerdo con la revisión de la literatura y los objetivos de la investigación, se formulan las hipótesis siguientes:

- **H1.** Los trabajadores son más leales con las compañías si estas elaboran sus políticas de retribución considerando su desempeño.
- **H2.** El grado de madurez de los sindicatos tiene incidencia directa en la generación de un convenio de remuneración por productividad.
- **H3.** Los sistemas de remuneración que promueven la inclusión de la variable productividad generan justicia distributiva, debido a que los trabajadores reciben una parte de lo que ellos mismos generan.
- **H4.** Las empresas que son exitosas en los esquemas de remuneración por productividad tienen un modelo de gestión participativa.
- **H5.** La productividad no es considerada por los actores laborales como una variable importante a la hora de remunerar.
- **H6.** La falta de confianza entre los actores laborales es una limitante para lograr acuerdos distintos a los tradicionales en Uruguay.

7.4 Metodología

Existen pocos antecedentes del estudio de productividad en el marco de la política salarial en este país; no se ha encontrado hasta el momento un estudio que contenga lo que se propone a través de este trabajo doctoral.

En este caso, se trata de una investigación de tipo mixto, en la que se utiliza una metodología cualitativa, acompañada de una cuantitativa. Conviene recordar que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2008, p. 544). Este modelo mixto:

[...] representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un buen manejo de los dos enfoques y una mentalidad flexible. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, por lo que el investigador debe tener un enorme dinamismo en el proceso. Lleva a un punto de vinculación de lo cuantitativo y lo cualitativo por lo cual la información obtenida se presenta en un informe único, que va combinando los resultados cualitativos con los cuantitativos. (Gómez, 2006, p. 64)

Ahora bien, se realizó una revisión conceptual sobre sistemas de remuneración variable que pusieran en el centro de estudio a la productividad. Esta revisión implicó definir qué se entiende por productividad, y describir las maneras de medirla y de vincularla a sistemas de remuneración. Un aspecto importante es el de la estrategia de los actores, el cual tomó una relevancia especial al visualizar que en Uruguay la ideología y la cultura tienen una incidencia grande en las acciones de los actores laborales. A continuación, se dan a conocer con especificidad otras fases del proceso:

1. Se accedió (en junio de 2016) a todos los convenios negociados, a nivel de empresa, registrados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay durante el año 2015 (total: 169).
2. Se analizó la totalidad mediante el criterio del Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay, a los efectos de poderlos comparar con otros estudios previos o futuros.

3. Se generó una base de datos con los convenios, con el objetivo de establecer si existen en ellos criterios de productividad a nivel de empresa (ver Anexo 1).
4. Se realizó una encuesta semiestructurada a empresarios para recabar información.
5. Se llevó a cabo una encuesta a sindicalistas de FNC, por ser un caso de éxito en el país respecto a la temática de estudio.
6. Se hicieron entrevistas en profundidad a actores sindicales y empresariales relevantes en las relaciones laborales de Uruguay.
7. Se realizaron entrevistas en profundidad a empresarios y trabajadores del sector de la bebida, particularmente de la firma FNC.
8. Se profundizó en el caso de éxito encontrado al identificar patrones replicables.

Luego se busca cuál es la mejor forma de institucionalizar el tema de productividad, de acuerdo con experiencias de otros países, y se elaboran conclusiones y recomendaciones. El resultado final pretende contribuir a la discusión de este tema, y hacerse tangible, a través de la elaboración de un trabajo que sirva como insumo para que los actores laborales puedan llenar el vacío existente sobre el tema, evidenciado en la práctica.

7.5 Diseño de la investigación

Dadas las características de este trabajo, se realizó un estudio exploratorio preliminar, cuya finalidad fue reunir información de acuerdo con datos existentes. En función de lo recabado y de la experiencia del investigador en este tema, se ha decidido optar por un estudio descriptivo transversal, que “proporciona una instantánea de las variables de interés y sus relaciones en un momento dado” (Santesmases, 2009, p. 78).

Asimismo, se llevó a cabo un estudio en profundidad “que trata de conseguir el conocimiento integral del fenómeno estudiado”, este se complementó con una encuesta que tenía por objetivo relevar datos de una muestra representativa de la población objeto de estudio, por medio de un cuestionario estructurado.

7.6 Selección de las fuentes de información

Se utilizaron como fuentes primarias las entrevistas a expertos en el ámbito estatal (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), en la organización sindical y empresarial del sector de la bebida, en el Instituto Cuesta Duarte, en la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), y en el ámbito empresarial del sector industrial de estudio.

Como fuentes secundarias se acudió a los documentos aprobados por el Gobierno, referentes a la negociación colectiva, normativa jurídica y datos estadísticos; se revisaron documentos sindicales, empresariales, periodísticos, así como investigaciones sobre el tema que emprendió la autora de este trabajo junto con otros investigadores (durante el periodo de realización del presente doctorado), los cuales iban dirigidos a organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y la OIT.

7.7 Técnicas utilizadas

Se realizaron entrevistas abiertas a personas calificadas del ámbito sindical, empresarial y estatal, estas permitieron descubrir variables que no se habían considerado; y entrevistas semiestructuradas que orientaron el encuentro hacia los puntos focales de abordaje del estudio.

La entrevista semiestructurada es caracterizada por Martínez (2006) como la forma que adopta un diálogo corriente, y que brinda las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, sobre todo, en la calidad del proceso en el que se apoya la escucha.

Para tener una visión cabal del tema de estudio, se entrevistó en profundidad a los siguientes líderes sindicales:

- Richard Read
- Fernando Pereira
- Milton Castellanos

El primero de ellos es el dirigente sindical líder del sector que se estudia; Milton Castellanos es el director del Instituto Cuesta Duarte y Fernando Pereira el presidente del PIT-CNT.

Igualmente, se entrevistó en profundidad a Ruben Ordoqui, director de la FNC y presidente del Centro de Fabricantes de Bebidas sin Alcohol y Cervezas, y a Damián Rodríguez, exjefe de Recursos Humanos de la FNC, quien estaba en dicho rol cuando se generó el convenio de productividad en la organización. En la siguiente tabla se especifican los nombres de quienes participaron en estas entrevistas.

Tabla 6. *Actores empresariales, académicos y sindicales entrevistados*

Nombre	Cargo y sector
1. Fernando Pereira	PIT-CNT - sindical.
2. Richard Read	FNC - sindical.
3. Milton Castellanos	PIT-CNT - sindical.

4. Rubén Ordoqui	Cámara Industrias - empresarial.
5. Damián Rodríguez	FNC – empresarial.
6. Federico Preve Coco	Sindical - integrante del sindicato médico del Uruguay.
7. Eduardo Sosa	Sindical - FUECYS.
8. Juan Manuel Rodríguez	Académico - Universidad Católica de Uruguay.
9. Santos M. Ruesga	Académico - Universidad Autónoma de Madrid.
10. Martín Artiles	Académico RRL - Universidad Autónoma de Barcelona.
11. Héctor Lucena	Académico RRL - Uruguay.
12. Fernando Gambera	Sindical - BANCA.
13. Álvaro Nodale	Pequeñas y Medianas Empresas en Consejos de Salarios
14. Alejandra Picco	Instituto Cuesta Duarte
15. Braulio Zelko	Instituto Cuesta Duarte
16. Dr. S.K. Sasikumar	V.V. Giri National Labour Institute - India.

Las entrevistas a los académicos se realizaron al comienzo de la investigación, con el objetivo de buscar pistas sobre si el tema elegido era de interés científico, pues así lo solicitaba la Universidad Católica Argentina como requisito para la aceptación del proyecto, aunque también para discutir sobre en qué nivel era oportuno en otros países incluir la productividad, bajo la convicción del investigador de que el nivel de empresa era el único satisfactorio.

En todos los casos se utilizó el mismo disparador para comenzar la entrevista: la idea del Gobierno de Uruguay de incluir indicadores de productividad en los lineamientos de negociación de los Consejos de Salarios.

La entrevista con Santos Ruesga y Martín Artiles se realizaron en España, en Madrid y Barcelona, respectivamente, pues como parte del Programa de Doctorado, la autora de este trabajo se postuló para una beca de jóvenes profesores e investigadores. En el caso de Sasikumar, esta persona fue profesor en un curso de Métodos de Investigación en Relaciones Laborales, en Noida, India (beca otorgada por el Gobierno indio); en este lugar, también la entrevistadora participó dando sus ideas para la investigación con un grupo de estudiantes de

todas partes del mundo, sobre todo de Asia. A su vez, Héctor Lucena, de Venezuela, un estudioso de las relaciones laborales sugirió literatura específica durante la entrevista y motivó la socialización de los resultados.

Conviene señalar que estas entrevistas hicieron posible un acercamiento a los académicos que han estudiado la productividad y su vínculo con las relaciones laborales, desde una perspectiva distinta a la del resto de los actores sociales entrevistados para este trabajo.

Adicionalmente, se llevó a cabo, en primer lugar, una encuesta *online* a empresarios de Uruguay para conocer sus opiniones de primera mano (70 respuestas). Se utilizó el programa Survey-Monkey y la herramienta LinkedIn como forma de acceder a un mayor número de respuestas. Luego, se realizó un muestreo no probabilístico, de conveniencia.

Este muestreo, según Santesmases (2009) consiste en “elegir aquellos elementos que mejor se adapten a las conveniencias del investigador, como las personas que de modo voluntario esta dispuestas a contestar o que están más al alcance del investigador” (p. 93). Una modalidad de este método es el muestreo en “bola de nieve” que consiste en que “el investigador cuenta con que cada caso le proporciona detalles para la localización de otros casos, de modo de que la muestra crece constantemente” (Quivy y Van Carnpenhoudt, 2001, p. 109).

Según los autores, este tipo de muestreo resulta útil cuando “se necesita recoger información conjunta de varias empresas que ofrecen un servicio o un producto nuevo (las cuales es probable que conozcan a sus competidoras)” (Quivy y Van Carnpenhoudt, 2001, p. 109). Si bien este criterio de selección de la muestra tiene sus limitaciones, se creyó que era el más adecuado, puesto que en Uruguay el círculo de empresarios es pequeño y es relativamente fácil identificar los casos de interés y llegar a ellos a través de otras personas del mismo círculo.

En segundo lugar, se hizo una encuesta a los trabajadores que son parte de la FOEB y a quienes son parte del convenio modelo de una de las empresas del sector FNC (sindicato compuesto por 600 trabajadores, en un total de 750 empleados en la empresa; es decir, existe un 80 % de afiliación).

En este caso, si bien se logró aplicar la encuesta a 103 trabajadores, hubo algunas limitaciones que es necesario destacar: un año electoral en Uruguay, con energías de los actores sindicales en la campaña; el destaque de otros hechos novedosos que el sindicato quería mostrar en detrimento de estos temas –como un nuevo centro de capacitación–; y variables comportamentales como poca disposición a utilizar el tiempo de descanso para completar una encuesta, según lo explicaron los directivos de la FOEB.

Cuando se vio que era difícil acceder a mayor cantidad de encuestas, se hizo un corte y se comenzó a analizar lo recabado para conocer si existía una tendencia de respuesta en los

resultados, o cómo se conformaba la información recogida. En ese sentido, se encontró lo que suele denominarse “muestreo de saturación” en la literatura de metodología, el cual consiste en que los datos recabados se reúnen hasta el punto en el que no se descubre ninguna información nueva.

Por último, para el análisis de los datos se hizo uso del programa DYANE versión 4, este permite realizar cuestionarios, identificar las variables y procesar los datos recabados.

7.8 Estudio de caso

“There are two ways to learn how to build a house. One might study the construction of many houses -perhaps a large subdivision or even hundreds of thousands of houses. Or one might study the construction of one particular house. The first approach is a cross-case method. The second is a within-case or a case study method”. (Gerring, como se citó en Swanborn, 2012, 2007, p. 1)

Para efectos de cumplir con el objetivo general de este trabajo, y dada la ausencia de indicadores que vincularan salarios con productividad en los convenios analizados en el año estudiado, se decide realizar un estudio de caso. En los siguientes fragmentos se describen los elementos que conducen la elección de este tipo de estudio:

The selection of the case study as a reasearch strategy is primarily guided by the character of the research question. If it concerns descriptive and/or explanatory broad questions about a social process in a situation in which we have little knowledge of the phenomenon, and specifically if we are interested in the ways several individuals and groups of stakeholders interact with each other and interpret each other’s behaviour, and the ways in which they cope with problems, we need to explore one or more cases to clarify the intricate web of social relations, perceptions, opinions, attitudes and behavior. (Swanborn, 2012, p. 41)

Besides, case studies as a main research strategy are selected under one or more of the following set of conditions:

- The impossibility to isolate or simulate the phenomenon.
- The rarity of the phenomenon.

- Design problems.
- The intention to combine research and action. (Swanborn, 2012, p. 41)

The case study also belongs to the domain of the multi versed, methodologically highly skilled researcher, who feels the necessity to add to the value of descriptions based on extensive datasets by systematically paying attention to the often contradictory ideas, thoughts, perceptions, interactions and meanings of the people and groups it is all about. (Swanborn, 2012, p. 151)

Si bien dentro de los objetivos iniciales de la investigación no se planteaba estudiar un caso en profundidad, debido a su relevancia se entendió necesario hacerlo. Fue en ese proceso donde, como investigadora, la autora de este texto aprendió a encontrarse con los actores protagonistas de los convenios que estaba estudiando, es decir, se vio “en la escena”; Swanborn describe así este proceso:

A case description is complex. Researchers develop relationships with many people and groups involved in the research project. Some of them would normally never belong in his/her social world. A case description is, finally, illuminating. Researchers may be serve, describe and interpret things that an “extensive researcher” wouldn’t perceive at all and that are missed by a lay person. A case researcher forces him/herself to continuously look for alternative and tentative interpretations – to understand “what it is all about! (Swanborn, 2012, p. 152)

Tanto las entrevistas realizadas al director de la compañía y al líder sindical (promotor del convenio de productividad), como la encuesta hecha a los trabajadores sindicalizados fueron clave para comprender el proceso de construcción y ejecución del convenio de productividad en cuestión. La interacción con los trabajadores y directivos permitió avanzar un escalón en la búsqueda de información confiable que le permita a los involucrados, a través de una conversación, describir situaciones de trabajo cotidianas que ayuden a comprender el modelo de relaciones laborales implícito en la organización, y a entender la importancia de la cultura predominante.

Capítulo 8

8.1 Convenios por empresa relevados en la presente investigación

Como ya se mencionó, este es un trabajo cuyo hilo conductor ha sido la introducción, por parte del Poder Ejecutivo, de las pautas de negociación en las que se incluyen indicadores de productividad, lo cual fracasó en la práctica. Posteriormente, se analizaron convenios colectivos a nivel bipartito, de acuerdo con el registro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El trabajo de investigación abarcó el estudio de los convenios colectivos por empresa firmados en el año 2015 (recogidos en el año 2016). Los convenios fueron solicitados para fines académicos en el Ministerio de Trabajo, específicamente en la División Documentación y Registro. Se pueden ver si resultan de interés del lector ya que se encuentran disponibles a tales efectos.

En dichos convenios no hubo grandes hallazgos, en particular, se confirmó que el sector bebida es el que viene trabajando en el tema de productividad, por lo que se procede a estudiarlo con mayor detenimiento. Si bien se realizó la lectura en profundidad de todos los convenios, se analizaron y codificaron los datos de 50 de ellos, con un criterio alfabético, con el objetivo de localizar otros posibles contenidos de carácter innovador que resultaran de interés en esta investigación. Cabe señalar que de los 50 convenios estudiados se encuentran 42 empresas, pues 4 de ellas tienen más de un convenio inscrito durante el año 2015⁸.

El análisis se llevó a cabo siguiendo los indicadores establecidos en la base de datos del Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay. Los datos relevados se detallan a continuación:

- Identificación de los actores laborales (la empresa y el sindicato) y el ámbito en que negocian.
- El periodo de vigencia del convenio, así como instrumentos que maneja (prórroga, denuncia, salvaguarda).

⁸ Cossem con dos acuerdos, Alcaraz y Conaprole con tres acuerdos, y Pagnific con cuatro acuerdos. Esto es habitual en empresas que firman convenios en distintos momentos del año, para responder a situaciones de complejidad a nivel de empresa.

- Ajustes salariales que contempla en sus diversas formas (aumentos fijos o parciales, partidas extraordinarias, variables macro, sectoriales o individuales, sistema de incentivos).
- Beneficios cuantificables en dinero (licencias especiales, feriados, presentismo, aguinaldo extra, nocturnidad, antigüedad).
- Temas vinculados a la actividad sindical (cuota, cartelera, asambleas, licencias).
- Mecanismos de autorregulación que permitan evitar conflictos (cláusula de paz, normas de interpretación, mecanismos de prevención).
- Organización del trabajo que introduzca flexibilidad funcional (polifuncionalidad, trabajo en equipo, categorías).
- Formas de contratación (prueba, suplencias, zafrales, tercerización, suministro de mano de obra).
- Formación de comisiones destinadas a tratar temas puntuales favoreciendo el involucramiento de los trabajadores (categorías, seguridad, relaciones laborales, tratamiento de temas pendientes).
- Inclusión de capacitación en la empresa.
- Temas de género que impliquen avances hacia la igualdad y mejora de la calidad de vida de los trabajadores, conciliando la vida personal y familiar (igual de oportunidades, acoso moral, laboral o sexual, salud, responsabilidades familiares)
- Otros temas que no se encuentren en las categorías anteriores.

De los datos relevados se hizo hincapié, para complementar el análisis, en la organización del trabajo, y el tiempo de trabajo y capacitación, por ser un tema más que vigente y que complementa la productividad tal como es definida para el presente estudio.

Sumado a ello, de los 50 convenios analizados en profundidad, se encontró que 34 de ellos utilizan sistemas tradicionales de remuneración –con un porcentaje determinado de aumento–, y el 16 restante presenta algunas diferencias: vinculan el salario con desempeño, con niveles de producción individual, y con rendimiento anual de la empresa.

8.2 Contenidos relevados a nivel de empresa

Si bien la negociación de rama es el nivel predominante, es fundamental analizar si deja espacio a la negociación de empresa, y qué contenidos son los que se acuerdan en este nivel. De acuerdo con el propósito del presente trabajo, la búsqueda de cláusulas vinculadas con productividad y remuneración variable es el enfoque de la investigación.

Para empezar, en la siguiente tabla es posible observar la cantidad de convenios que se negociaron a nivel de empresa, en paralelo a las rondas 2008-2009 y 2015-2016, respectivamente.

Tabla 7. *Cantidad de empresas que negociaron según tramo de personal ocupado*

Ronda		1 a 4	5 a 19	20 a 99	Mas 100	Total
2008-2009	Cantidad	0	7	103	59	169
	Porcentaje	0	4	61	35	100
2015-2016	Cantidad	0	7	158	81	236
	Porcentaje	0	3	67	34	100
Nota: El número de empresas es menor al de convenios porque en varias se negoció más de uno						
Fuente: Elaboración propia						

Al analizar esta información se deduce que fueron las rondas con mayor negociación registradas a nivel de empresa, y tal como se suele sospechar, no existe negociación a nivel de microempresas, y la de pequeñas empresas es baja, pues representa entre un 3 y un 4 %.

En definitiva, donde la negociación es mayor es a nivel de empresas medianas, allí alcanza entre el 61 y el 67 %. Si además se incorporan los sectores, se observa: a) que en empresas medianas y grandes la mayor negociación es en industria manufacturera y servicios; b) que las empresas pequeñas negocian en su mayoría servicios; y c) que, pese a aumentar la negociación en empresas comerciales, esta sigue siendo reducida y se centra principalmente en empresas medianas o grandes. En la Tabla 7 se realiza un análisis comparativo de los contenidos de los acuerdos de empresa:

Tabla 8. *Contenidos de los convenios de empresas en cantidades de menciones*

Temas	2008-2009	2015-2016
Mecanismos de ajuste salarial	39	19
Productividad o desempeño	26	20
Beneficios	163	150
Temas vinculados a la organización del trabajo, capacitación y ordenación del tiempo de trabajo	4	112
Nota: El número es mayor a la cantidad de convenios porque algunos tratan varios temas, por ejemplo salario y tiempo de trabajo o sea un convenio con dos menciones		
Fuente: Elaboración propia		

De esta información se deduce que el interés por negociar mecanismos de ajuste salarial paga por productividad⁹ o desempeño y beneficios (que siempre son cuantificables económicamente) se redujo en las negociaciones de 2015 y 2016, en relación con las de 2008 y 2009; en su lugar, hubo un desplazamiento hacia temas vinculados a la organización del trabajo, la capacitación y la ordenación de los tiempos de trabajo.

Este cambio permite aseverar que la negociación de empresa entre 2008 y 2009 se centró en temas distributivos, probablemente debido a que el crecimiento económico dejaba espacio para ello. Cuando cambió el contexto, el eje de atención se vio desplazado. Este tema se ve en detalle en el capítulo de análisis, por contribuir directamente al objetivo de la investigación.

Ahora, si se hace un alto en los aspectos salariales, un análisis de los convenios permite señalar lo siguiente: a) mecanismos de ajuste salarial no fueron negociados en micro y pequeñas empresas en ninguno de los periodos considerados, y salvo una excepción en 2008-2009, donde a una empresa de más de 100 trabajadores se le aceptó el descuelgue, todos los demás acuerdos que negociaron salarios tuvieron como efecto una mejora para los trabajadores; b) la paga por productividad o desempeño no fue considerada en micro y pequeñas empresas, en las negociaciones de 2008 y 2009, solo estuvo presente en grandes empresas del área industrial, en tanto que en las de 2015 y 2016 se incorporaron al tratamiento del tema empresas medianas de servicios; c) los beneficios negociados en ningún caso se redujeron o suprimieron beneficios, todos se agregaron a los existentes, con la particularidad de que en ambos periodos, aunque cuantitativamente sin relevancia, el tema se negoció en pequeñas empresas.

Si se revisa el tratamiento de temas relevantes para la competitividad de las empresas, se evidencia que de ser casi nulo en las negociaciones de 2008 y 2009, pasó a tener una importancia significativa en las de 2015 y 2016. Al respecto, es pertinente mencionar algunas temáticas que se detallan a continuación.

El *tiempo de trabajo* y su adaptación a las necesidades de los ciclos productivos se negoció básicamente en el área de servicios, seguida por el sector industrial. La forma de trabajar el tema fue diversa, predominó la redistribución de la jornada del sábado, la reducción de la jornada de trabajo y el régimen de descanso semanal. La negociación fue principalmente en empresas medianas y grandes, pero hubo tres menciones (sobre horario, descanso semanal y descanso intermedio) negociadas en empresas de pequeño tamaño. A vía de ejemplo, una pequeña empresa del área de servicios, para mejorar su organización interna, pasó a los

⁹ Vale aclarar que si bien las cláusulas en los convenios relevados se denominan de “productividad”, se ve que el contenido real dista de serlo. Este aspecto es abordado en el capítulo de análisis.

trabajadores de un régimen de 44 horas semanales a 36 horas distribuidas en cuatro turnos, sin menoscabo del salario.

Las *distintas formas de contratación* fueron negociadas menos veces, y solamente en empresas grandes y medianas (la mayoría de los servicios), para atender necesidades temporarias, efectivizar a trabajadores tercerizados bajo la expresa voluntad de que el trabajo lo haga personal permanente, o autorizar de forma expresa la contratación de una empresa de limpieza para cumplir dichas tareas.

Las *reestructuras* fueron negociadas en tres ámbitos, dos empresas grandes del sector industrial y una mediana de servicios, y en todos los casos se abogó por el mantenimiento de los puestos de trabajo.

Finalmente, la *capacitación*, usada como una herramienta apta para dar una oportunidad de crecimiento funcional al personal, se mencionó en 11 acuerdos, todos en empresas medianas y grandes del área industrial y de servicios. Solo una empresa de las relevadas, perteneciente a la operación de contenedores del grupo n.º 13 de Consejos de Salarios, efectuó un convenio colectivo con el compromiso de capacitación a los trabajadores, era este su único objetivo.

El artículo primero de dicho convenio se denomina “Cláusula de innovación tecnológica”, y deja en sentado que hubo una solicitud explícita, por parte de los trabajadores, sobre el mantenimiento de los puestos de trabajo ante la incorporación de nueva maquinaria y tecnología.

En relación con el pedido realizado por los trabajadores de mantenimiento y en consideración a que es imprescindible para el correcto desempeño de cada trabajador mantenernos capacitados y actualizados de forma que cada uno y como equipo seamos capaces de atender una flota de vehículos que cambia en el tiempo, así como en sus tecnologías, es que se define en acuerdo con los delegados sindicales del sector este convenio.

A través del convenio los trabajadores asumieron el compromiso de recibir las capacitaciones que propusiera la empresa, de tener disposición para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y aplicarlos para poder “mantener la maquinaria y sistemas de operación de hoy así como los que vendrán en el futuro”.

Lo anterior supone “el compromiso de atender los nuevos tipos y modelos de máquinas que se vayan incorporando/adquiriendo, así como la utilización de herramientas que la empresa considere necesarias para innovar y mejorar, sean de hardware como de software”. En contraste, la empresa asume el siguiente compromiso:

[...] dar a los trabajadores todas las capacitaciones disponibles que sean necesarias, colaborando así para que todos nos mantengamos calificados y tengamos las mejores posibilidades para progresar dentro del sector y de la empresa y hacerlo de manera segura. Además, eso mantiene al trabajador actualizado, otorgando así la posibilidad de emplearse mejor en el mercado laboral si el día de mañana se desvincula de la empresa.

8.3 Primeros hallazgos

Los sectores que tienen un componente de productividad a nivel de empresa, en primera instancia, son la banca, el transporte, la bebida y la industria frigorífica. Además, se destaca un acuerdo en el sector de importadores y mayoristas de almacén, y otro en la industria química; en el Anexo 2 se puede acceder a todos los convenios que se corresponden con lo analizado.

Como se ve en el capítulo de análisis, muchas cláusulas son meramente declarativas, pues al ahondar en su contenido no tienen realmente componentes de productividad vinculada al salario, sino de producción o rentabilidad. Cabe aclarar que el sector de la bebida se detalla en otro capítulo por contar con las condiciones que se consideran de éxito, a los efectos del objetivo de este trabajo de investigación.

En primer lugar, en *un convenio de la industria química* se halla una cláusula que estipula que los trabajadores percibirán por una vez en el año y como máximo, una moto equivalente a un 110 % del laudo de la categoría correspondiente –o equiparable–, por concepto de prima por cumplimiento de objetivos. Se abonará en dos oportunidades, 50 % en julio y el restante 50 % de cada año. Describe que la prima se calculará con base en objetivos semestrales que definirá la empresa en función de criterios comerciales, productivos y/o operativos. Los objetivos serán de carácter general para toda la empresa, y en ellos el desempeño del personal tendrá incidencia directa o indirectamente, (en particular para el caso de los objetivos operativos del personal deberá tener incidencia directa).

Dado que los objetivos son definidos por la parte empresarial de manera exclusiva, en el convenio se prevé que estos serán presentados al comité de base en una instancia de reunión, donde serán interpretados de común acuerdo, previo al comienzo de cada semestre. En este caso, se entregará como mínimo de forma trimestral un informe del cumplimiento de objetivos.

Asimismo, se deja dispuesto que si llegan a existir circunstancias excepcionales que alejen de lo previsto y afecten el cumplimiento de los objetivos, se convocará a una comisión integrada por la empresa y el comité de base para elaborar pautas que contemplen la nueva

situación. Después, se estipulan las condiciones para acceder al premio por objetivo, en función del acercamiento a las metas publicadas:

- De 0 a 75 % de la meta lograda: no se percibe prima.
- 76 % a 85 % de la meta lograda: percibe 75 % de la prima.
- 86 % a 89 % de la meta lograda: percibe 90 % de la prima.
- 91 % a 100 % de la meta lograda: percibe el 100 % de la prima.

En segundo lugar, *un convenio dentro del transporte marítimo* (grupo n.º 13, subgrupo 09 de los Consejos de Salarios) incluyó una cláusula que se denomina “Compensación por productividad fija” en la que se detalla que “a partir del 1º de abril de 201 las partes acuerdan el pago de una partida fija mensual por compensación por productividad fija que será de \$ 4000 pesos uruguayos”. Así, al ser una partida fija, se considera que está mal denominada a los efectos de este trabajo.

En tercer lugar, *un convenio de una empresa perteneciente al grupo n.º 23 de Consejos de Salarios comienza* dispuso una cláusula de reconocimientos recíprocos, en donde quedó sentado que ambas partes se comprometen a apoyar el normal desarrollo de la producción que permita una eficiente planificación y ejecución de las actividades laborales. El presente convenio implica una herramienta para promover relaciones de trabajo de una calidad superior, basadas en el respeto mutuo, que permitan y estimulen el desarrollo profesional de todos los involucrados. Las partes reconocen que el buen relacionamiento entre ambas es necesario para el incremento productivo, la eficiencia operativa y el mejoramiento de la calidad.

Para ello, estipulan una prima por asistencia, que consiste en el pago mensual de dos jornales al personal que haya concurrido a la totalidad de las jornadas de trabajo convocadas. El pago de la prima no admite llegadas tardes, retiros antes de la finalización de la jornada laboral o faltas (excepto las legales).

De igual modo, se agregó una “prima por productividad” que se describe como una prima para la cosecha en la que se reconozca el esfuerzo del trabajador en base a su productividad, para lo cual la empresa abonará \$ 40 nominales a partir de la undécima bandeja cosechada hasta la decimoquinta y una prima de \$ 50 nominales a partir de la decimosexta bandeja en adelante. Se establece simultáneamente que el mínimo de bandejas a cosechar no podrá ser inferior a 10.

En cuarto lugar, *una empresa vinculada a la industria maderera, grupo n.º 6 dentro del Consejo de Salarios*, firmó un convenio con una cláusula de productividad para los trabajadores

de tres categorías específicas (operadores junior, operadores idóneos y operadores de *harvesters* como de *forwarders*), en la cual se describe una partida de acuerdo con la categoría.

En todos los casos se incluye una tabla con metas de producción que corresponden a un turno, considerado por horas programadas con media hora de descanso. A su vez, existe una meta de producción que, al ser superada habilita al cobro de un monto fijo, y luego, “un monto variable por cada metro que supere la meta”.

Se aclara que no existe un mínimo de días de asistencia a los efectos de percibir el bono, pues se ponderará proporcionalmente a la cantidad de días trabajados, y que los días de lluvia no se descuentan de los días programados, en ese sentido, se considerará cuando se realice aplicación de herbicida, debido a que ocasiona pérdidas de productividad en ese día de trabajo. Por último, se deja por sentado que para el cálculo de la productividad se va a tener en cuenta el tamaño del árbol promedio cortado por la máquina, aunque no se dice en el convenio cómo se hará esta medición.

En quinto y último lugar, aparece *un acuerdo en el sector de importadores y mayoristas de almacén* (grupo n.º10, subgrupo 5 en Consejos de Salarios) realizado especialmente para el área de empaque en la zafra. Este contempla un “incentivo adicional para el personal del sector empaque en Zafra”: la actividad de la empresa XXX es zafra, por lo que se le da un plus de actividad en los meses de noviembre y diciembre. En consecuencia, se acuerda incrementar los beneficios que actualmente perciben los trabajadores del sector Operaciones, en un 15 % adicional, por concepto de productividad, y un porcentaje adicional por concepto de presentismo (8 % si no hay faltas, una falta justificada, 6 % de incentivo, dos faltas justificadas y una no justificada, 4 % de incentivo, y más de tres justificadas o más de dos no justificadas no hay incentivo).

Adicionalmente, agregan un incentivo asociado al presentismo, pero este toma en cuenta que si el 85 % del grupo de trabajadores –de los tres turnos– alcanzan el cobro del presentismo durante octubre y noviembre, se acuerda incrementar el beneficio en un 8 % adicional por el mismo concepto a cada trabajador.

Para el área de depósito también se detalló un incentivo del 15 % que se abona de forma mensual, según el cumplimiento de los siguientes indicadores:

Tabla 9. *Indicadores área depósito*

Indicador	Peso
Limpieza y orden	4 %

Descarga de 6 %
camiones

Rechazos cajas de 5 %
despacho

La limpieza y el orden se medirán a través de un *check list* establecido de antemano, y habrá dos mediciones semanales por cada turno. Las descargas de los camiones, en cambio, van a evaluarse de este modo:

- a) Camiones a granel: 3 % - 90 minutos por camión hasta 1200 cajas. A partir de 1200 cajas se guían por una tabla ya preestablecida.
- b) Camiones paletizados: 3 % - 50 minutos por camión. Este indicador considera una persona para realizar la tarea, y en los casos de ser camiones con escalón se considerará una persona adicional.

Los rechazos de las cajas se miden con el registro de Notas de Crédito por devolución mal despachada. El tope del indicador son 98 cajas.

Para el área de Prepick se detalla un incentivo del 15 % que se abona de forma mensual, según el cumplimiento de los siguientes indicadores:

Tabla 10. *Indicadores área Prepick*

Indicador	Peso
Limpieza y orden	4 %
Eficiencia armado	6 %
prepick	
Rechazos prepick	5 %

Los indicadores de limpieza y orden, y rechazos de prepick se miden de la misma manera que el caso anterior (el tope de la devolución en este caso asciende a 2250 unidades), y el indicador de la eficiencia en el armado del prepick se mide a través del cumplimiento de los pedidos programados. En el convenio dejan explícito que no se tomarán en cuenta para la medición aquellos pedidos que no estaban en la programación inicial. Si no se cumple, la eficiencia de armado se evalúa en función de las unidades armadas por día, siendo 42 000 el objetivo.

8.4 Sector banca

En la banca hay tradición de negociación por empresa, y tal como se vio en la negociación por rama, fue uno de los dos sectores que tomó indicadores en el año 2010, cuando el Gobierno propuso lineamientos por productividad y, en este caso, por iniciativa propia. Se encontraron tres convenios que incluyen este aspecto de diferentes maneras.

Uno de ellos, en su cláusula décima, denominada “Remuneración por productividad”, establece que las partes acuerdan reunirse en forma bipartita a partir de enero de 2016, para analizar una posible modificación al sistema de franjas de premiación del programa de remuneración por productividad, con el ánimo de pasar de tres a cuatro franjas, sin que esto signifique un incremento de costos¹⁰.

Otro de los convenios planteó modificar el sistema de remuneración, y dejó constatado que luego de contratar un consultor externo que analice el sistema anterior, se negociará uno nuevo. En esa medida, se pasa de un sistema tradicional de bonos a una distribución mensual de un porcentaje ya establecido de la facturación de honorarios mensuales totales. También se deja escrito en el convenio que la modificación del sistema se realizó en el entendido de que es más beneficiosa para el colectivo de los trabajadores que el anterior sistema de remuneraciones variables.

El último convenio perteneciente a este sector incluye una cláusula llamada “Distribución de la remuneración variable”, en donde se acuerda distribuir de forma anual la diferencia que pueda surgir entre lo que efectivamente se pague al personal por concepto de remuneración variable y el monto que surge de la sumatoria de un sueño más prima –vigente a septiembre de ese año– de todo el personal elegible para la remuneración variable del año respectivo.

8.5 Sector industria frigorífica

En la totalidad de convenios estudiados que pertenecían a la industria frigorífica, se identificaron cinco con aspectos vinculados a cláusulas de productividad

Uno de ellos describió una prima por presentismo y un incentivo por productividad. El premio por presentismo se retoma del convenio colectivo pautado en Consejos de Salarios para el sector, allí se establece un aumento del 50 % y se exigen como condiciones para ganarlo que

¹⁰ No se pudo acceder al convenio anterior que contiene el detalle del sistema de remuneración por productividad, pero se infiere que se tiene un sistema de remuneración por franjas que en la práctica requiere ser modificado para su mejor funcionamiento.

la persona tenga cero faltas y cero llegadas tarde. Solo se contemplan dos llegadas tarde al mes de hasta diez minutos inclusive, una en cada quincena.

Sumado a ello, las ausencias respaldadas por ley no serán tenidas en cuenta (licencias anuales, sindicales, etc.). Se aclara que no se perderá el premio en los casos de paros generales convocados por el PIT-CNT, cuando las medidas tengan un plazo de 24 horas o más, y si el trabajador está certificado por el Banco de Seguros del Estado por un periodo inferior a un mes. El incentivo de productividad propuesto en este convenio se detalla a continuación:

Todo kilo producido (terminado y pronto para la venta) por encima de los 600 000 kilos mensuales se premiará con un premio de \$ 1.39 nominal por kilo entre los meses de enero a noviembre, siendo en diciembre el valor nominal el mismo, siempre y cuando concurriera un 90 % del personal en las convocatorias que en ese mes se hicieran para trabajar los sábados. Si no se cumpliera con lo anteriormente expuesto, el premio de diciembre será como hasta ahora del 50 % del valor nominal del resto del año. Este incentivo será de \$ 2 nominales para los kilos que superen los 730.000 durante todo el año. (Cláusula 4)

En otro de los convenios se especifica la remuneración del personal de la sección desosado, allí se fija, para todas las personas que realizan tareas correspondientes a las categorías de huesero y charqueador, una remuneración a destajo puro de \$ 4.40 nominales por hueso, desde el primero hasta el último hueso desosado, independientemente del número de personas que realicen dichas tareas. Para las personas que llevan a cabo actividades correspondientes a las demás categorías de la sección desosado, se fijó un destajo puro de \$ 3,4 nominales por hueso en iguales condiciones.

Se establece, además, que las “remuneración [sic] acordadas contemplan las exigencias de los diferentes mercados con los que opera la empresa”, sin explicitar cuáles son esas exigencias; se puede inferir que son de calidad, pero no hay ningún indicador para medirla. Por último, se determina en 300 el número de huesos mínimo a producir por cada convocatoria.

Otro convenio denomina a la cláusula relativa a remuneración variable “incentivos por productividad para sala de cuarteo”, en este caso, define la escala de incentivos con una tabla delimitada por el número de medias reses cuarteadas por hora.

Finalmente, un quinto convenio de esta industria muestra un sistema de pago por cabeza faenada, y a este se le agrega un premio mensual por presentismo, el cual se paga con *ticket* de alimentación.

8.6 Sector bebida

Se encontró una bodega en la que se negocia un conjunto de cláusulas relativas al tema de estudio de este trabajo. Allí aparecen dos incentivos por asistencia, uno genérico, correspondiente al 4 % de su salario, y otro que adiciona un 2 % del salario a la prima de la cláusula anterior, para el personal de sectores de producción, limpieza y mantenimiento que deba asistir los sábados.

La cláusula decimoprimerada da indicios de un sistema por productividad, y se describe a continuación:

Partida de eficiencia y calidad: la empresa, como reconocimiento al esfuerzo aplicado a la mejora de la eficiencia y calidad, otorgará a los trabajadores una partida individual y homogénea que se determinará en base al cumplimiento de los objetivos aprobados entre las partes y que surgen de la tabla de valores del “Programa de Productividad” que se adjunta a este convenio.

El monto base de cálculo de la partida en el año 2015 será de \$ 8500 y se generará mensualmente, según el cumplimiento del objetivo de cada uno de los procesos seleccionados:

1. Proceso de llenado y etiquetado de vinos, con una incidencia del 50 %.
2. Proceso de degüello de vino espumoso, con una incidencia del 20 %.
3. Actividades de apoyo seleccionadas, con una incidencia del 30 %.

Si en un mes no se realizan actividades del proceso (2), la incidencia del proceso (1) es del 70 % y de las actividades de apoyo del 30 %. Además, la base de \$ 8500 será para trabajadores que cumplan jornadas completas. Los trabajadores *part time* recibirán la partida a prorrata de las horas trabajadas.

La empresa mes a mes proporcionará a los delegados designados por los trabajadores para trabajar en el “Programa de Productividad” la información necesaria para que el sindicato pueda verificar la forma de cálculo del bono mensual.

A ello se añade que si las ventas totales de vino embotellado en litros en el periodo diciembre 2014-octubre 2015 se incrementan en un 10 %, el monto de \$ 8500 se incrementará también en un 10 %. Se acuerda que el pago de la partida se realizará en el mes de noviembre y se reconsiderará año a año.

La forma de evaluación de los procesos se define año a año, con miras a generar experiencia y aprendizaje colectivo. Finalizado el periodo, los integrantes del “Programa de Productividad” realizarán una evaluación del resultado. En caso de ser necesario, se contratará consultores

expertos en productividad que puedan asesorar el proceso para lograr mejoras en la medición e implementación de este programa.

Por último, las partes acuerdan que las tareas que no están consideradas en los indicadores seleccionados se deberán realizar y dejar relevamiento del tiempo y de los recursos asignados.

Dentro de este sector se encuentra otro caso de la empresa FNC que, como se anticipó, es desarrollado más adelante en detalle.

8.7 Otros contenidos vinculados

En síntesis, los convenios a nivel bipartito que se describen en este apartado y se podrán ver en los anexos son:

Empresa	Sector	Nivel de negociación
Roeemers	Industria química	rama y empresa
Newlar S.A.	Transporte marítimo	rama y empresa
Forestal Oriental S.A.	Forestal	rama y empresa
Montecon S.A.	Forestal	rama y empresa
Papas Chips S.A.	Consumo masivo	rama y empresa
Nuevo Banco Comercial S.A.	Banca	rama y empresa
República Afisa	Banca	rama y empresa
Oca S.A.	Banca	rama y empresa
Sindon S.A.	Frigorífico	rama y empresa
Bilacor S.A.	Frigorífico	rama y empresa
Tacuarembó S.A.	Frigorífico	rama y empresa
Clay S.A.	Frigorífico	rama y empresa
Gamorel S.A.	Frigorífico	rama y empresa
Lirtix S.A.	Frigorífico	rama y empresa
Bodegas Carrau	Bebida	rama y empresa
Fábrica Nacional de Cerveza	Bebida	rama y empresa

En términos generales, lo que se constata es que la mayor parte de los convenios negociados a nivel bipartito busca solucionar problemas puntuales de su operatividad o viabilizar inquietudes de sus trabajadores.

En relación con otros temas relacionados con el objeto de estudio, se halló que los incentivos por presentismo y por antigüedad siguen siendo utilizados en el país como elemento motivador. Dichos incentivos parten del paradigma tradicional de trabajo, bajo el cual la presencialidad es estrictamente necesaria; así, el sistema de control se realiza a través de reloj de marca de hora, y tiene relevancia la trayectoria del empleado en una empresa –es decir, su lealtad implícita al no irse a otra compañía–, estos siguen siendo los pilares que sostienen este modelo de trabajo.

Claramente, la capacitación –aspecto clave en todas las épocas, pero en esta con un rol más que central– tampoco se visualiza como un compromiso asumido por las partes. Si no se negocian mejoras en este sentido a nivel micro, ¿en qué ámbitos se hará? Se sospecha que, en definitiva, no se realiza. La capacitación, al igual que se constata en los convenios tripartitos, aparece desde un punto de vista meramente declarativo. Es posible que esta sea otra de las razones que limita el enriquecimiento de las pautas negociadas, y hace que año a año los convenios colectivos sean similares, sin grandes novedades en sus contenidos.

Queda en evidencia que las pymes tienen un grave problema en este aspecto. Al tratarse de empresas medianas y grandes, cuentan con el actor sindical establecido en estas y eso habilita a las partes a negociar a este nivel. Tratándose de un país con alto porcentaje de empresas pequeñas como es Uruguay, este tema resulta de especial interés en las relaciones laborales. Es oportuno preguntarse, entonces: ¿Es posible incorporar elementos innovadores en empresas pequeñas?, ¿es posible negociar en un nivel tan micro?, ¿hay condiciones como para que las pymes logren relaciones laborales enriquecidas, fuera del ámbito de los Consejos de Salarios?

Cuando el contexto económico es favorable, sin duda se modifican los temas de interés de los actores al profundizar en otras cláusulas, pues el tema salarial está asegurado. Un claro ejemplo de ello lo constituyen las cláusulas de género, este es un tema cuya relevancia ha crecido en Uruguay en los últimos años. Según un informe del Observatorio del Ministerio de Trabajo (Informe de la Cuarta Ronda, 2012) las cláusulas de género ascienden a un 60 % en dicha ronda, cuando en el año 2005 solo el 15 % lo hacían.

Otras cláusulas se acodaron en términos de la salud ocupacional (un 37 % según el informe) y de formación profesional (un 23 %).

8.8 Algunas limitaciones en el estudio

Los convenios colectivos por empresa son importantes en Uruguay, pero no definen lo que existe en el país en este ámbito. Indudablemente, muchas empresas quedan fuera, sobre todo debido a que es fácil pagar la multa que implica no registrar un convenio, y que así la información quede resguardada en la organización.

Lo anterior se asocia con la desconfianza que hay entre los actores laborales en el país, con la necesidad de no compartir formas diferentes de hacer las cosas, y preferentemente, si es un modelo exitoso, “guardarlo en el cajón para que la competencia no lo copie”.

Podrían hallarse múltiples factores vinculados con esta práctica, y si bien cada vez más las empresas comparten mucho de lo que hacen por temas asociados al marketing y a estrategias comerciales (seducir potenciales empleados, así como atraer clientes que se sienten cómodos por trabajar con empresas “transparentes”), el trasfondo del asunto es que aquellos temas relacionados con los sistemas de remuneración suelen ser los menos compartidos, en detrimento de todos aquellos aspectos relativos a esta y de carácter más *soft*, o comúnmente llamado “compensación intangible o emocional”.

Dentro de estos beneficios se suelen encontrar los relativos a la salud (emergencia médica y seguro de vida); horario de trabajo flexible o cambio de horario en verano; primas por nacimiento y matrimonio; comedor; canastas navideñas; celular; apoyo para el estudio de idiomas o carreras universitarias; transporte, entre otros. Estos beneficios resultan atractivos en especial para las llamadas nuevas generaciones (generación y - z), quienes priorizan otras variables a la hora de buscar empleo y se sienten atraídos por este tipo de compensaciones intangibles.

Conviene aclarar que en este estudio no se consideran, debido a que se busca encontrar una estrategia de remuneraciones más integral, que puede ir acompañada de una compensación emocional sin dudas, pero que necesariamente para ser efectiva debe contener un conjunto de objetivos medibles, alineados a la estrategia del negocio y asociados directamente a lo que el trabajador contribuye con su labor diaria a la empresa.

Cuarta parte

Capítulo 9

9.1 Encuesta a empresarios de RR. HH. en Uruguay

Una forma de investigar cuál es la percepción de los directivos en Uruguay sobre el tema en cuestión fue una encuesta *online* hecha a 70 empresarios del medio. Si bien esta contenía preguntas cerradas, se agregó la posibilidad de realizar comentarios adicionales. Llama la atención la cantidad de comentarios recibidos en cada pregunta, así como el interés de los encuestados por conocer los resultados de la investigación. Por ende, se confirmó que el tema de la productividad es percibido como relevante en las relaciones laborales del país. A continuación, se presentan los resultados, de acuerdo con los ítems de la encuesta.

- a) *Promover la negociación por empresa es la única manera de lograr acuerdos por productividad.*

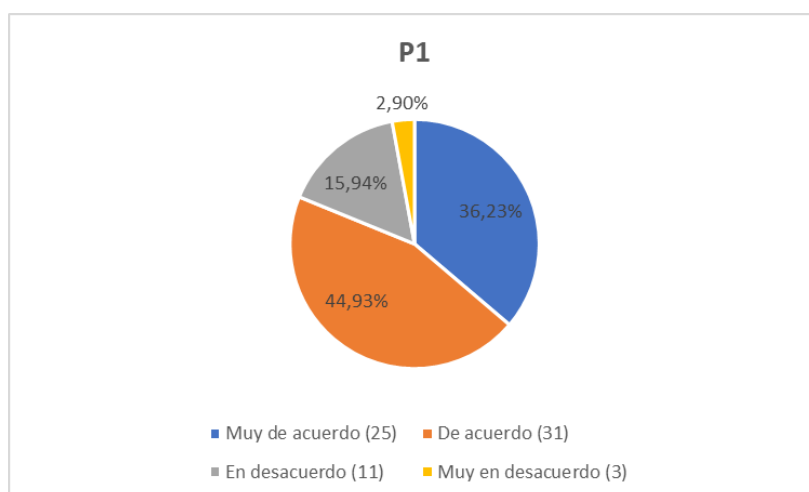


Figura 3. Grado de acuerdo con la negociación a nivel de empresa para negociar productividad

Fuente: elaboración propia

El 81.16 % de los directivos en Uruguay está de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de que la promoción de la productividad debe darse a nivel de empresa. Algunos comentarios adicionales sostienen que “si bien no es la única, es la más efectiva porque contempla las especificidades de cada empresa” y “la negociación puede ser colectiva y tener luego incentivos por empresas”.

b) *Los costos laborales de los empresarios en Uruguay hacen que no resulte atractivo un régimen de distribución de resultados entre los trabajadores de la empresa.*

Los resultados en este caso estuvieron repartidos, un 48.53 % (33) estuvo de acuerdo y un 51.47 % (35) en desacuerdo o muy en desacuerdo. Algunos comentarios al respecto fueron:

“Es claro que en una situación donde la negociación para muchas empresas es una obligación y no una forma de construcción, los costos laborales inciden en el resultado final de la organización” (Comunicación personal).

Los acuerdos de productividad deberían apoyarse con el desarrollo de las personas, el incremento de la tecnología y permanente innovación en procesos como forma de reducir costos (y en algunos casos dar mejor servicio al cliente) y también en productos para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado. (Comunicación personal)

Los costos son elevados y ya de por sí la rentabilidad en la mayoría de los sectores de actividad no es buena. En la medida que no se encuentre una fórmula para compartir en base a los buenos y malos resultados no se podrá distribuir si la premisa es sólo distribuir las ganancias y que el empresario asuma siempre las pérdidas. (Comunicación personal)

“En algunas empresas se podría, lo malo es generalizar conclusiones” (Comunicación personal).

c) *Hoy en día en Uruguay la preocupación "número 1" de los empresarios son las relaciones laborales.*

Sobre este punto se encontró que un 41.18 % (28) de los encuestados estuvo en desacuerdo y un 8.82 % (6) muy en desacuerdo. En este caso, las opiniones de los empresarios de nuestro país están polarizadas:

“Es una alta preocupación en ciertas ramas y en muchos casos afecta la productividad” (Comunicación personal).

“Es una preocupación, pero no sé si es la Numero 1” (Comunicación personal).

“No lo sé, pero sí es uno de los más importantes”. “Si no es la 1 es la 2”. “Depende del sector” (Comunicación personal).

“Pérdida de competitividad por los costos altísimos que tiene producir en Uruguay” (Comunicación personal).

Es una preocupación importante, pero lo es, dentro de un paquete de temas que van de la mano, la falta de competitividad (donde también impactan las relaciones laborales)

que lleva a la pérdida de mercados, los costos del Estado (ya sea por impuestos u otros mecanismos). Por tanto, entiendo que no solo con las relaciones laborales se soluciona el problema de fondo de los empresarios que sobre todo tiene que ver con la baja rentabilidad (sobre todo en la rama industrial). (Comunicación personal)

- d) *Los resultados de un convenio colectivo de productividad dependen más de cómo es gestionado el mismo que de los aspectos puramente técnicos.*

Un 77.62 % (52) se muestra de acuerdo y muy de acuerdo con esta afirmación. Sus comentarios al respecto fueron:

“Tal como está el ambiente de negociación colectiva, lamentablemente hay gran incidencia de temas que no tienen que ver con la productividad” (Comunicación personal).

“Depende de sostener el acuerdo y no dar los beneficios como derechos adquiridos” (Comunicación personal).

Los acuerdos no solo deben ser desde lo técnico porque la gestión la desarrollan las personas y ellas deben sentir que obtienen un beneficio de todo esto que no está solo por lo económico. Las decisiones administrativas y de gestión de las empresas deben la administración del desarrollo y bienestar de las personas y esto es algo que da la impresión de que no está ocurriendo. (Comunicación personal)

“Ambos factores influyen al correcto funcionamiento y la obtención de resultados” (Comunicación personal).

- e) *En Uruguay no hay un consenso respecto de la definición de productividad.*

Un 92.65% (65) afirmó estar de acuerdo y muy de acuerdo con esta premisa, lo cual no hace más que confirmar que los actores laborales no comparten una idea conceptual, y esto se traduce en diferencias de políticas en la práctica. En ese sentido, opinaron lo siguiente:

“Creo que conceptualmente hay bastante cercanía, el tema es que no a todos les conviene reconocer que sí saben de lo que están hablando cuando hablan de productividad” (Comunicación personal).

“Los trabajadores tienen el paradigma de que productividad implica trabajar más, mayor esfuerzo (al contrario del uso técnico del concepto)” (Comunicación personal).

“No hay consenso porque desde la parte empresarial no tenemos un acuerdo definido al respecto. No conozco por lo menos una línea de conducción clara desde las cámaras empresariales referidas al tema” (Comunicación personal).

“Absolutamente, muchos ámbitos se confunde mayor cantidad con productividad”
(Comunicación personal).

f) *Compartir información de la empresa con los trabajadores es un aspecto clave a la hora de generar acuerdos por productividad.*

Un 94.21 % (66) aseguró que compartir información es un elemento clave en las organizaciones, y aportaron a esta discusión con estos comentarios:

“Y creo que es la causa por la que no se logren” (Comunicación personal).

“No toda la información, pero si la relevante para lograr acuerdos que impliquen transparencia y relaciones ganar-ganar” (Comunicación personal).

Se ha escuchado muchas veces que la ‘información es de la empresa y no de los trabajadores’ pero olvidamos que la empresa está integrada por ellos. Esta sutileza es una de las bases del establecimiento de la confianza y mientras ella no se ceda desde la dirección de las empresas claramente los trabajadores no cederán la suya.
(Comunicación personal)

“El tema es que la masa obrera esté en la sintonía para entender y respaldar al empleador”
(Comunicación personal).

“Y creo es una de las principales dificultades al momento de diseñar un acuerdo de este tipo. La confianza entre las partes” (Comunicación personal).

“En la medida que se fijan metas de productividad y todo lo que ello implica, es necesario brindar información, sobre todo en los aspectos que se vinculan con el acuerdo” (Comunicación personal).

g) *La inversión en capacitación y formación de mandos medios en Uruguay es fundamental para mejorar la productividad en las empresas.*

El 98.51 % (68) de los dirigentes consideró que la inversión en capacitación y formación de los mandos medios resulta una pieza angular para aumentar la productividad en las empresas. A continuación, se transcriben sus comentarios:

“Creo que es un aspecto fundamental para mejorar muchos indicadores entre ellos la productividad” (Comunicación personal).

“Los mandos medios son la pieza clave para mejorar la productividad, en particular, en formación vinculada a alcanzar su mejora a través de la gente” (Comunicación personal).

“Son las personas quienes implementan lo que la dirección quiere desarrollar y mientras exista el concepto de ‘para qué los voy a capacitar si después se me van con ese conocimiento’ las cosas no pueden funcionar” (Comunicación personal).

“Alguien una vez dijo ‘los empresarios tienen miedo de capacitar a su personal, pero en realidad deberíamos de tener miedo de que la gente en su organización no está capacitada’” (Comunicación personal).

h) *La utopía es llegar a que el líder sindical le diga al empresario: "no podemos estar desperdiciando esto; ¿qué podemos hacer?"*

El 83.33 % (55) de encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con dicha afirmación. Su opinión sobre ello se resume en las siguientes afirmaciones:

En parte sí, aunque es triste que eso sea una utopía. Habla del poco empoderamiento del líder sindical respecto de cuidar la fuente laboral de quienes representa. El trabajador que es líder sindical debería estar tan preocupado como los dueños del negocio que los resultados sean buenos y al empresario le vaya bien. Esa es la forma de preservar el trabajo para todos. (Comunicación personal)

“El líder sindical no visualiza un modelo de "sociedad" con el empresario, donde todos ganan. Impera aún el modelo clasista” (Comunicación personal).

“Roles diferentes, pero con visión común de que la empresa debe ganar dinero”.

“Falta mucho camino por recorrer” (Comunicación personal).

Algunos comentarios dejaron sentado que no creían que se tratara de una utopía, puesto que en algunos sectores esto sucede, aunque sean los menos difundidos o no estén tan expuestos a la opinión pública. Otro comentario estaba dirigido a destacar el rol de algunos dirigentes sindicales: “¿Por qué sería una utopía? Creo que hay líderes sindicales hoy en día que tienen esa preocupación” (Comunicación personal).

i) *En Uruguay los temas ideológicos y culturales dificultan la concreción de nuevas formas de gestionar las empresas.*

Un 94.21 % (65) aseguró que este hecho es cierto, pues “Uruguay es un país en el que la ideología y el factor cultural permean las formas de gestión y dificultan la misma”. Otros comentarios sobre este conflicto son:

“En particular por los modelos mentales anticuados, de enfrentamiento, conflictividad y clasistas de empresarios y trabajadores” (Comunicación personal).

Es inevitable la presencia de aspectos ideológicos y culturales en las relaciones laborales. De hecho, no me gustan quienes se presentan como "contra" la ideología y gurúes de la gestión. Siempre hay alguna ideología presente, aunque se la quiera ocultar o incluso se la ignore. (Comunicación personal)

Por lo expresado más arriba claramente es un obstáculo más que importante, pero ante esta situación por suerte siempre hay alguna empresa que sorprende haciendo que esta afirmación caiga debido a que allí eso se hace de otra manera. “cuando alguien dice que algo no se puede hacer, siempre es sorprendido por alguien haciéndolo”. (Comunicación personal)

“Estamos más influenciados por temas de ‘prejuicios políticos’ que en poner en sintonía los empleados y los patrones. Están en diferentes concordancias” (Comunicación personal).

“La ideología de ambas partes para estos temas se encuentra radicalizada lo que dificulta la negociación” (Comunicación personal).

“Muchas de las organizaciones sindicales siguen apegados a ideologías que la historia mostró que llevan al fracaso, así como algunos empresarios que se quedaron en el siglo pasado en cuanto al trato de su capital humano” (Comunicación personal).

j) *La participación de los trabajadores es un elemento clave para lograr aumentos de productividad ya que el conocimiento de todos los involucrados aporta para la mejora de esta.*

El 94.2 % (65) de las personas consultadas cree que el conocimiento está diseminado en la organización en los diferentes perfiles de personas que la integran. Esta circunstancia implica que todos (no solo la alta dirección) deberían aportar para la mejora de un proceso productivo o servicio. Alrededor de ello, reflexionaron con estas palabras:

“La gestión participativa empodera a las personas, el obstáculo principal es la decisión del quién lidera la empresa. No todos se plegarán a participar, pero seguramente encontrarán a un grupo inicial que esté de acuerdo en la nueva forma” (comunicación personal).

“Pero con el sistema sindical actual resulta imposible hablar de participación genuina” (comunicación personal).

9.2 Sector de la bebida

El Centro de Fabricantes y Bebidas sin Alcohol y Cervezas (antes era el Centro de Fabricantes de Bebidas sin Alcohol, constituido en 1934) es el órgano gremial de las empresas en este sector.

La empresa elegida para estudiar en el sector es Fábricas Nacionales de Cerveza S. A. (FNC), esta tuvo origen en el año 1866 y es una de las compañías de bebidas más importantes de la región. Elabora, distribuye y comercializa tanto cervezas como gaseosas, aguas saborizadas e isotónicas. Tiene una dotación de 750 empleados en forma directa, y cuenta con dos plantas industriales, un centro de distribución y una red de 19 distribuidores independientes. Además, posee un 80% de afiliación de su plantilla al sindicato, es decir, 600 personas fueron las afiliadas en 2019.

9.3 La FOEB

“El abordaje del actor sindical es de destacar porque sigue siendo una fuerza social a tener en cuenta, tanto por su potencial de movilización política como por ser un instrumento de transformación social”
(Spyropoulos, 2011).

Los trabajadores del sector se agrupan en la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida, fundada en 1940.

Los sindicatos que integran la FOEB (sindicatos por empresa de Montevideo y del interior del país, que comprenden también a los trabajadores de las empresas de bebidas sin alcohol, licorerías y bodegas) se detallan a continuación:

Sindicato de Pilsen; Centro Obrero y Empleados de Salus; Sindicato de Obreros y Empleados de Norteña; Sindicato de Empleados de Nix y Nativa; Centro Gremial Maltería Oriental; Sindicato de trabajadores de Coca Cola; Sindicato de trabajadores de Sirte; Sindicato de trabajadores de Cascada; Centro Gremial Maltería Uruguay; Sindicatos de Bodega Joanico; Sindicato de bodega Cerros de San Juan; Sindicato de trabajadores de Bacardi; Sindicato de CABA; Sindicato de Agua Esencial; Sindicato de Almena; Sindicato de La Gringa; Sindicato de Agua Iara; Sindicato de Bodegas Santa Rosa; Sindicato de Tacuari; Sindicato de Bodegas Filgueira; Cooperativa de la Fuente de Salto; Sindicato de Bodegas Carrau; Sindicato de Agua Lida; Sindicato de Agua Summer; y Sindicato de A. Lope.

9.4 El caso de estudio

El caso de la empresa FNC reviste un interés especial dentro del sector de la bebida, a causa del sistema de relaciones laborales que esta fue generando, a través de un proceso de aumento de confianza y respeto mutuo, así como de una forma de trabajo aceptada por las partes,

elementos que sin duda han contribuido a alcanzar acuerdos exitosos en temas polémicos para el movimiento sindical, como la productividad.

Precisamente en la ronda de Consejos de Salarios del año 2007, con un contexto económico favorable para el país, se logró que estos temas cobraran una relevancia particular dentro del gremio de la bebida. Fue así como, luego de discusiones en distintos ámbitos, se llegó a un acuerdo por productividad, sin antecedentes, para dos fábricas dentro del sector: Danone y FNC.

En dicho acuerdo de productividad el sindicato tuvo una participación activa, sobre ello se dijo que era este “un ejemplo de mecanismo institucional, que ayuda a redistribuir en beneficio de los trabajadores, la disminución de costos generada por los incrementos de productividad observados en el proceso productivo” (comunicación personal). Y tal como fue concebido, el acuerdo “marca un antecedente de gran valor no solamente para el sindicato de trabajadores de FNC, sino para el movimiento sindical en su conjunto, que refleja una vez más la madurez y responsabilidad política del sindicalismo en Uruguay” (comunicación personal).

En el año 2012, los entrevistados subrayaron que las cámaras empresariales vieron con preocupación el acuerdo alcanzado por el sector de la bebida, dado que, si bien se evaluaba como positivo para este sector, insistían en que “la mayoría de las industrias no podía firmar una cláusula que impide pasar costos a precios” (comunicación personal). Al respecto, Álvaro Queijo le dijo en ese momento al diario El Observador (2012), lo siguiente:

[...] en las negociaciones salariales se sigue sin hablar de productividad, como que fuera algo malo; no hay problema en dar aumentos de sueldos por generación de productividad. Si no existe o no se toma en cuenta ese factor, una suba de salarios quitara margen de ganancia que en muchas empresas es poco y en otras están sobre la línea de equilibrio. (párr. 11)

9.5 Algunas declaraciones previas

Los entrevistados por parte de la empresa y del sindicato coincidieron en que este proceso no fue fácil. De hecho, Richard Read, líder sindical, comentó en la entrevista que “hace veinte años era yo mismo el que peleaba para no incluir productividad, estaba totalmente en contra” (comunicación personal). A esta apreciación agregó:

Siempre, igual que ahora, la palabreja viene propuesta desde el lado de las patronales o el gobierno.

No sólo desde el sector empleador se manejó insistentemente este reclamo con estas connotaciones, sino también cayeron en este desvío, activos dirigentes políticos de todos los partidos, muchos de ellos repitiendo como eco aquellas propuestas.

Lo que hemos visto fue que, por ignorancia y muchas veces por la picardía criolla, el empresariado vio en el término el camino más rápido para que sus empleados trabajen más intensamente y que los volúmenes repechen los índices de producción promedio. Quienes lo hicieron por ignorancia, su tozudez frustró cualquier posibilidad de negociar y los que lo han hecho por picardía entraron de lleno a calidad total y el triste famoso trabajo basado en equipo. Ambos ejemplos, de productividad, no tienen nada. (Comunicación personal)

En contraste, los trabajadores se hacían algunas preguntas que se transcriben aquí textualmente, pues se entiende que aportan a la discusión:

“¿Hay que morir abrazado a la máquina para rendir más?” (Comunicación personal).

“¿Todo tiene que ser más rápido y repetitivo como en tiempos modernos, de Charles Chaplin?” (Comunicación personal).

Otra intervención que merece la pena destacar es del director del FNC, quien manifestó lo siguiente:

Por supuesto, hubo algunas dificultades. La primera es la discusión conceptual sobre a lo que le llamaríamos productividad. Ellos sabían que se necesitaban mejorar ciertos procesos. Buscar de qué manera se puede mejorar en las diferentes áreas críticas de la empresa. (Comunicación personal)

9.6 El proceso

Si bien el convenio colectivo opera desde el año 2009, el proceso de construcción de este se comenzó a gestar tres años antes. Es en ese punto en donde cabe recordar la percepción de los trabajadores sobre el proceso: “Ahí es cuando nos comenzamos a preguntar: ¿El temor que teníamos los trabajadores cuando nos hablaban de productividad, es decir ‘donde nos van a joder’, es real?” (comunicación personal).

Por convenio colectivo, en el año 2006 las partes negociaron discutir por empresa los sistemas, montos, condiciones e indicadores por productividad (eficiencia, excelencia operativa, sistemas de organización del trabajo, rentabilidad, etc.) que podían configurar un incentivo de pago variable anual para el ejercicio 2007.

Luego de varias reuniones e intercambios, en 2008 se llegó a un preacuerdo, este contiene las condiciones y principios generales que constituyen el marco regulatorio del convenio colectivo de remuneración variable por productividad.

El jefe de recursos humanos de la compañía comentó que “esta iniciativa surge de manera conjunta con el sindicato, dentro de un marco general tendiente a la mejora continua”. Además, como se expresa en el propio convenio colectivo (ver Anexo 5):

En búsqueda del cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa y a fijarse y entendiendo que para producir dicho crecimiento es necesario mejorar la competitividad industrial y comercial, y para ello, la participación y el compromiso de todo el personal, las partes acuerdan implementar un sistema de remuneración por productividad. (Comunicación personal)

Tal como se ha dicho antes, uno de los principales patrones de fracaso de la negociación por productividad es la no existencia de un consenso con relación a su definición conceptual. Al decir de Ordoqui:

Obviamente, todo esto empieza con una confusión conceptual. En el año 88, 89, los americanos publicaron “productivity paradox” y la diferencia del taylorismo con lo que decían los japoneses. Tenemos que pensar en compartir utilidades, compartir lo que se generó. Incluso que la gente no se vaya, porque acá la hacemos parte. El mundo funciona de otra manera. Un aspecto clave es la identidad. (Comunicación personal)

En este sentido, se visualiza que las partes manejan un concepto de productividad similar y que sobre todo la parte empresarial se preocupó por mostrar que el aumento de la productividad no es sinónimo de intensidad del trabajo: “Un plan de productividad en una línea de envasado debería estar relacionado por ejemplo con menos roturas, con menos insumos, porque si no, caemos siempre en mayor intensidad” (comunicación personal).

Paralelamente, se dio una discusión homogénea con relación a la organización del trabajo, debido a que ambos colectivos, trabajadores y directivos, están convencidos de que hay mucho por trabajar y siempre se puede mejorar, pues “es un terreno inagotable el de la organización y métodos de trabajo” (comunicación personal).

Un elemento clave en este proceso es que hay ideas comunes sobre la forma de medir la productividad. Los actores coincidieron en que la fórmula que se utilice debe referir lo más directamente posible al trabajo de las personas, y no depender de variables fuera del control de estas. A la misma vez, se distingue que la distribución de los resultados generados debería ser lo más cercana posible en el tiempo al momento en que se generó.

Por otro lado, al consultarle sobre la madurez del gremio con la compañía, el director hizo mucho énfasis en el liderazgo del dirigente Richard Read:

Cuesta convencerlo pero cuando se lo convence mete hacia delante. Ha puesto mucho empeño en estudiar. Hace muchos años recibí un trabajo de él “la cervecería del futuro”, siempre preocupado estudiando hacia delante. Él también tenía la misma información a través del sindicato de la alimentación latinoamericano. Al conocer el tema, lo negoció siempre con habilidad. (Comunicación personal)

También insistió en lo siguiente: “Cuando hay una crisis o un sector particular cae, se da un deterioro social. Por eso hay que trabajar mucho internamente. Esa es mi mayor recomendación” (comunicación personal). Sin duda, la forma de producción y los cambios en la organización del trabajo tienen que ocupar un papel mucho más importante que el que han ocupado hasta ahora.

9.7 Características del acuerdo

Los trabajadores propusieron una serie de aspectos antes de discutir el convenio de aumento de productividad, estos se detallan a continuación:

- a) El salario no puede estar condicionado a la productividad.
- b) Poner a disposición de la organización sindical los datos históricos y futuros que maneja la empresa sobre la producción (abrir información).
- c) Evaluación de tareas: debe existir una clara definición de las tareas que debe realizar cada trabajador, porque una de las condiciones del incremento de la productividad es que no ocurran cambios ni en la dotación ni en las tareas que está realizando cada operario.
- d) La productividad no se mide a nivel individual.
- e) No puede haber competencia o supervisión entre compañeros.
- f) No se organizará el trabajo sobre la base de ningún sistema igual o parecido a los “círculos de calidad”; TBE, TBO, etc.
- g) La productividad la cobran en forma igualitaria todos los trabajadores, sin exclusión de categoría alguna.

Igualmente, sobre este concepto los trabajadores hicieron una importante declaración:

La productividad no es un fin en sí mismo: si bien el aspecto económico no es menor, lo son también los objetivos cualitativos de mejoramiento de la calidad del trabajo, de las condiciones en las que el mismo se realiza, de disminuir los índices de trabajadores

accidentados, de la responsabilidad de concurrir al mismo en tiempo y forma.
(Comunicación personal)

9.8 Comisión de productividad

Resulta importante destacar que desde el comienzo de la construcción del convenio se creó una comisión de productividad. “Hoy en día más de 30 compañeros integran la llamada Comisión de Productividad, en donde están representados todos los sectores involucrados en la medición” (comunicación personal).

Es a través de este espacio que se configura la gestión del conocimiento entre distintas categorías, se analizan cuellos de botella, y se discuten las principales causas externas que pueden afectar al indicador. Sobre la participación de los trabajadores en esta comisión, cabe destacar el siguiente comentario: “Se podrán imaginar que somos nosotros los que nos enfrentamos todos los días a las máquinas y los que sabemos cuáles son los contratiempos cotidianos” (comunicación personal).

9.9 Descripción del convenio de productividad de FNC a la luz del marco conceptual

En este apartado se hace un análisis del convenio colectivo de la FNC, caso elegido para esta investigación por múltiples factores que se revisan a continuación.

Uno de los motivos por los que se entendió importante incluir este caso en el estudio, fue porque respondía a los factores de éxito que marca la literatura en el tema (uno de los objetivos de este estudio era mostrar patrones de éxito replicables), así como diversos trabajos de investigación que evidencian la importancia de la medición de la productividad en las empresas y su vínculo con el salario.

Este caso se trata de una iniciativa conjunta de la empresa con el sindicato, por lo que ambos actores están involucrados desde el inicio y han acordado su implementación. Así, la existencia de un sindicato fuerte hizo que la iniciativa planteada, luego de varias negociaciones, se plasmara en un acuerdo que constituye hoy un convenio colectivo modelo en el sector y en Uruguay.

Es sabido que puede realizarse un convenio en una empresa en la que no existe sindicato, e incluso puede realizarse un acuerdo informal con los trabajadores. En el mismo sentido, el pago por productividad puede incluirse en un convenio que es la formalización del acuerdo, producto de una negociación, o podría ser una decisión unilateral de una empresa, como se veía en el marco teórico.

El problema que se plantea al comenzar el proceso es la escasez de recursos técnicos, uno de los obstáculos vistos como limitantes en la implantación de un sistema de este tipo: tener colaboradores preparados para enfrentar el proceso. De los obstáculos que se encuentran habitualmente en la práctica, tratándose de una empresa grande y con perspectivas de crecimiento, este es uno de los más sencillos de solucionar, pues se puede invertir en capacitación o en consultorías externas.

En contraste, los obstáculos vistos frecuentemente, que son la oposición sindical y la ausencia de decisión empresarial, se convirtieron en una oportunidad para comenzar. Al decir de Ruben Ordoqui, director de la empresa:

Pasamos por una situación muy compleja. En 2003 particularmente una situación muy dramática por perder el 50 % de las ventas y había que buscar una forma que no fuera un enfrentamiento trabajo-capital”. A ello añadió que “los momentos de crisis pueden ser una gran oportunidad para cambiar los modelos tradicionales de gestión, relacionamiento y negociación. (Comunicación personal)

Ahí es cuando ambos actores entienden que se comenzó a construir la confianza, aquella que sería la base del acuerdo en años posteriores:

Esa empatía que generamos en la crisis se transformó con el tiempo en confianza, sin perder los roles de cada uno. Esto último es fundamental: uno está dirigiendo y otro forma parte de un equipo, eso no hay que perderlo. (comunicación personal)

La crisis marcó un hito en la construcción de la confianza en la plantilla, como podría evidenciarse en estas palabras:

Terminó la zafra y todos estaban sin trabajo. En ese momento siendo el director general tenía que mandarlos al seguro de paro. Un grupo de trabajadores me pidió para conversar inmediatamente y los recibí. Me hicieron una pregunta que me marcó hasta hoy: ¿Cómo le decimos a nuestras familias que a partir de ahora vamos a estar ahora en nuestras casas? (Comunicación personal)

“No nos vamos a oponer a lo que hagan, pero les pedimos que nos ayuden a explicar a nuestras familias”. Así se empieza a construir, ahí fue donde tuvimos el desafío mayor a todos.

Nosotros nos quedamos pensando en el tema, porque en realidad nos plantearon algo que no habíamos pensado. ¿qué dicen en sus casas? Algo que nunca pensás que te vas a plantear y que el *management* tradicional no nos había enseñado a considerar. Y esto se configura en el término que hoy está tan de moda “empatía”. En definitiva, era una

manera de entender al otro y ponerse en su lugar. Nosotros nos bajamos 10% el salario, pero era diferente. (Comunicación personal)

Un trabajador nos decía al respecto: “Si nos garantizan los puestos de trabajo, el sindicato no se puede negar a discutir productividad” (comunicación personal). A su vez, uno de los directores nos comentaba: “Es muy difícil sostener en una empresa internacional que producir en tu país es mejor. Para no ser sustituido por importaciones más baratas había que entrar de lleno en un programa de productividad” (comunicación personal).

Ahora bien, las productividades que se consideran en el convenio son parciales, puesto que, como se vio en la descripción de este, se toman en cuenta tres áreas: industrial, ventas y logística. La ventaja es que se focalizan mejor las políticas de mejora, y la contribución de los trabajadores en el fortalecimiento de los indicadores es más evidente.

El convenio se aplica solo al personal afiliado y el salario variable por la mejora de los indicadores se distribuye por igual, es esta una solicitud del propio gremio. El trasfondo de ello es que el sindicato no quiere ser evaluado individualmente, pues creen en el concepto de justicia y equidad entre sus miembros.

Los trabajadores que no están afiliados también tienen un sistema de evaluación, este sí de forma individual; se les paga un bono en función del cumplimiento de los objetivos propuestos. El pago se hace en dos instancias anuales, debido a que se proponen objetivos para el periodo enero-julio y agosto-diciembre.

Un empleado de la empresa declaró: “este es un ejemplo claro del buen relacionamiento entre nosotros y los empresarios que demuestra que negociando se logran beneficios para las partes. Nosotros mejoramos el salario y ellos la producción de la planta” (Comunicación personal).

Adicionalmente, existe una comisión bipartita, integrada por representantes de ambos actores, que tiene el propósito de realizarle el seguimiento y monitoreo continuo al sistema. Los propios trabajadores perciben a la comisión como otro elemento que les permite confiar y apostar en el sistema: “Con toda esta mecánica, el convenio nos obliga a las partes a trabajar en serio”.

9.10 Conciencia del contexto

Desde la empresa quedó claro que el aumento de la competitividad es un objetivo permanente y que el mundo VUCA no permite generar acuerdos rígidos:

Hoy hay que pensar hasta en la posible movilidad de las cláusulas que firmas. En tres años pueden cambiar mil cosas dada la velocidad de los cambios, entender que esto es

dinámico, que en el año 2 puedo hacer caminos distintos a los pensados porque el mundo cambió (sin modificaciones salariales, obvio). Pero sí hay que hacer un esfuerzo en capacitar para que los tipos entiendan la velocidad de los cambios.

En la actualidad, la empresa tiene claras diferentes cuestiones, por ejemplo, la llegada de la cerveza artesanal y el proceso que implica su elaboración:

No podemos tener cincuenta formas de producir diferentes. Nos nos estamos enfrentando a eso todavía pero el sindicato tiene que comprometerse con esta visión de cambio que exige el negocio. Muestro cifras, esa es nuestra subsistencia. Tenemos que estar preparados en tecnología, pero también con la gente. Y esto no es sencillo porque la gente antigua tiene más conciencia y la más joven tiene el desencanto o una menor atención del futuro de ese lugar. (Comunicación personal)

Los nuevos hábitos de consumo, donde se incluyen las cervezas artesanales recién mencionadas, o el concepto de alimentación saludable que deja de lado las bebidas con alcohol, hacen que el sector tenga que estar alerta y plantearse los desafíos de forma activa.

De igual manera, el tema de las nuevas generaciones en el mercado de trabajo emerge en la conversación y está conectado con los nuevos modelos de trabajo, nuevos sindicalistas y formas de actuar, al respecto, decía uno de los entrevistados: “Eso es coyuntural, pasa en el mercado. Pero tenemos que ayudar a los jóvenes en los equipos equilibrados para que esto no sea negativo” (comunicación personal).

He escuchado cosas que jamás había oído en una empresa como esta: “no quiero hacer horas extras, si tengo un buen salario” (comunicación personal); “quiero divertirme y hemos recibido el no como respuesta a las necesidades que la empresa tiene. Esto no pasaba, es relativamente nuevo”. (Comunicación personal)

En última instancia, sobre la urgencia de reflexionar sobre las necesidades de la organización, el jefe de RR.HH. comentó:

Es necesario un cambio cultural. El empresariado uruguayo solo habla de elementos que son externos. No pueden ser las banderas permanentes: [...] la inversión en productividad es de las más bajas con mayor retorno. [...] Lo que pasa es que tengo que trabajar muchas habilidades blandas a la interna y realmente lo que concluimos es que nadie está dispuesto. (Comunicación personal)

9.11 Tratamiento de la información confidencial

Otro elemento de especial interés es el tratamiento de la información confidencial. Para negociar y plasmar en un convenio colectivo este acuerdo, la empresa ha tenido que brindar al

sindicato información de carácter estrictamente confidencial. “Necesitábamos mejorar la competitividad y para eso necesitábamos la participación y el compromiso de todo el personal” (comunicación personal), por ese motivo, era preciso socializar dicha información. Al respecto, los trabajadores consideraron que “si no se abrían los números, esto no se concretaba”. “Nadie va a ser tan tonto de usar la información contra la planta” (comunicación personal).

En este caso, el convenio combina indicadores de accidentes laborales y presentismo (que son considerados “habituales” dentro de la gestión) con otros de productividad y eficiencia. Los indicadores específicos consideran los factores externos que puedan afectar su valor, y de esta manera se genera otra garantía para los trabajadores sobre causas ajenas a su voluntad que puedan entorpecer el resultado final del indicador y, por ende, su propia remuneración.

Por ejemplo, en el indicador de eficiencia de línea de envasado se deja explícito que se contemplarían causas externas como la falta de energía eléctrica, falta de agua, falta de envases, etc. Asimismo, en aquellos indicadores en los que no hay registros hacia atrás, pues no se habían realizado mediciones, se proponen algunas estimaciones. De todas maneras, se establecen períodos de prueba para monitorear y eventualmente modificar aquellos valores que no se adecúen a la realidad.

Otro elemento a destacar es que la fuente de información que alimenta los indicadores es el software utilizado por la empresa Truck. Este hecho hace que se logre un nivel de objetividad necesario para la sana convivencia con el sistema, al respecto, uno de los entrevistados manifestó: “Es muy diferente que un jefe o supervisor determine quién salió en hora y quién no, a que un sistema informático detalle la hora de salida del camión” (comunicación personal).

Un aspecto no menor es que al analizar los valores base de los convenios, se ve que en el objetivo de volumen de ventas del Producto I (producto principal) este valor está por debajo del piso del año 2008; por ende, los valores base –desde donde parte el sistema– están bien analizados, lo que constituye otra muestra de credibilidad hacia los empleados, pues seguramente el volumen del año 2008 haya sido superior al promedio (se infiere que puede haber sido un buen año en la venta del producto, pero no refleja la venta habitual), y es oportuno ser conscientes de no fijar un objetivo demasiado ambicioso que los propios involucrados vean como inalcanzable.

Siempre se vuelve a la misma idea: en la definición de los objetivos existe un factor clave que es la credibilidad y esta se construye. Además, “la productividad se genera igual; si estás dispuesto a negociar te llevas una parte... si estas en contra se genera y no se cobra” (comunicación personal).

Hay un cambio en nosotros los sindicalistas, pero ojo, que también en el empresariado debe existir. Antes le hablabas a los accionistas de repartir la plusvalía y no les hacía ninguna gracia. Imagínate que te digo que tenemos que poner 3 millones dólares para traer máquinas, pero la ganancia después la tenemos que repartir con los muchachos del sindicato. (Comunicación personal)

9.12 Medición de objetivos

Una vez identificadas las causas y de ponderadas sus incidencias, se deben fijar metas progresivas para ir alcanzando metas de optimización. La fijación anual en el tiempo es recomendable y el seguimiento mensual de los valores en cuestión hacen que los equipos de evaluación se identifiquen mejor con el problema además de poder ir corrigiendo en el andar, ni cogestión ni autogestión. (Comunicación personal)

Según los entrevistados, los indicadores que contiene el convenio intentan responder a una visión de clase del término de productividad:

En vías de ello, los mismos intentan reflejar lo más fielmente posible la productividad aportada por el trabajador y no por la tecnología o maquinaria o por elementos propiamente asociados a la gestión gerencial. Sabemos que en una actividad industrial compleja como es la fabricación de bebidas, este es un objetivo no imposible, pero sí muy ambicioso. Siendo conscientes de ello intentamos minimizar al máximo posible la incidencia de factores externos al trabajo y para ello fue clave el aporte permanente realizado por los compañeros de los distintos sectores. (Comunicación personal)

“A su vez, en vías de mejorar la comprensión de la lectura y el manejo de los indicadores, se buscó disminuir todo lo que fuese posible la complejidad de estos” (comunicación personal).

Sobre este concepto, conviene recordar estas palabras: “Productividad es ser más eficientes con los mismos costos, pero además ir abonando a una relación laboral de más compromiso con los recursos humanos, factor desencadenante de una buena gestión”. (Richard Read, comunicación personal)

La empresa presentó una propuesta de acuerdo de productividad que constaba “de un número interminable de indicadores, alguno de los cuales eran de gran complejidad en su formulación y que se alimentaban, a su vez, de un subconjunto de indicadores”. De hecho, se estudiaron más de 75 indicadores y existió una larga discusión.

Como contrapropuesta, el sindicato propuso “un modelo de productividad sencillo, abarcativo y de fácil seguimiento”, que luego, desde otra mirada con nuevas incorporaciones, fue aprobado.

Los siguientes fragmentos dejan ver las particularidades de estas conversaciones: “La dinámica de las reuniones periódicas con los compañeros de las diferentes secciones logró una puesta en común de información útil para generar una visión global de la situación laboral en la fábrica, las cuales fueron especialmente fructíferas” (comunicación personal).

“Los aportes de compañeros de gran experiencia dentro de la fábrica lograron acercar información relevante para la formulación de los indicadores, para intentar que estos reflejaren solamente el trabajo del operario” (comunicación personal).

A su vez, la dinámica de reuniones con la empresa generó, que un grupo amplio de compañeros adquirieran mayor experiencia en materia de negociación, que tarde o temprano redundará en una masa crítica de compañeros que discutirán, con una mayor cantidad de herramientas, en las distintas instancias de negociación sindical y política que tenga el sindicato, la federación de la bebida y el movimiento sindical en su conjunto. (Comunicación personal)

El aporte de este convenio es valioso para el movimiento sindical ya que se trata de un convenio íntegramente realizado por los trabajadores del sindicato, con el aporte, la discusión y la socialización de valiosa información fruto de años de experiencia laboral en la fábrica. (Comunicación personal)

9.13 Convenio

La empresa cuenta con dos plantas, una en Montevideo y otra en el interior del país. En este caso, se definen tres áreas bien diferenciadas a los efectos de la construcción del convenio colectivo: área industrial, logística y ventas. Estas se ponderan de manera diferente, dado que cada área no colabora de igual forma con el desarrollo del negocio.

9.13.1 Aspectos técnicos del sistema de productividad acordado

El sistema comienza a ciclo completo en enero de 2009, se establece, entonces, un primer año de prueba, hasta el 31 de diciembre. Al finalizar el año de prueba, y durante un plazo de 60 días, las partes se reunirán para evaluar en conjunto la eficacia y eficiencia del sistema, así como el logro de los principios generales y la aplicabilidad de estos, con el fin de determinar su continuidad o la implementación de ajustes, modificaciones o revisiones al sistema para el ejercicio del año siguiente (2010).

Las partes se comprometieron a reunirse en forma bipartita y mensual para evaluar la marcha de este y analizar la evaluación del sistema. Paralelamente, se conformaron reuniones

sectoriales –en las cuales las partes acuerdan la participación en reuniones técnicas y operativas de seguimiento de cada indicador propuesto– y reuniones generales que se realizan con los representantes o delegados sectoriales mensualmente, así como cuando se considere necesario. Este esquema favorece la resolución en conjunto de posibles problemas operativos presentados, y posibilita un correcto seguimiento al sistema, así como la corrección de desvíos a tiempo. A la vez, se acuerda realizar los registros de datos en el formato que se requiera, necesarios para el seguimiento, evolución y control de los indicadores acordados.

De forma concreta, el premio por incentivo por productividad anual será de un pago variable de hasta un salario nominal (salario base + prima por antigüedad + presentismo), y en el caso de los vendedores y supervisores de ventas, incluirá el pago de comisiones al 100 %. La base para el pago del premio anual será la obtención de los objetivos anuales, y el cumplimiento se calculará al tomar como base los valores acumulados anuales mediante el siguiente cálculo: $(\text{Real 2009} - \text{Base o real 2008}) / (\text{Objetivo 2009} - \text{Real 2008})$ con tope 100 %.

Es así para el caso de los objetivos específicos de las áreas industrial y ventas, pues tienen registros históricos, y en aquellos indicadores que no los tengan, la base será el cumplimiento porcentual del valor real contra el valor objetivo (lo que sucede en el área de logística).

Cada indicador fue ponderado en función de la importancia de este en cada área. Por ejemplo, los trabajadores zafrales cobran en forma proporcional al tiempo trabajado en la categoría más representativa, entendiéndose dónde se desempeñaron la mayor cantidad de su tiempo durante la zafra.

9.13.2 Prima por productividad

Se acuerda que, en concepto de adelanto, al personal comprendido en el convenio se le realizarán dos pagos así estipulados:

- 25 % del premio que corresponde al primer cuatrimestre, enero a abril 2009.
- 25 % del premio que corresponde al segundo cuatrimestre, mayo a agosto 2009.

9.13.3 Forma de cálculo

Como se mencionó, el 100 % del premio se pondera de acuerdo con el porcentaje asignado a cada área:

Tabla 11. *Ponderaciones de las áreas*

Área	Ponderación
Industrial Montevideo	35%
Industrial minas	15%
Ventas	30%
Logística	20%

El alcance es total, puesto que se aplica por igual a todo el personal incluido en el acuerdo. Sumado a ello, el porcentaje de cumplimiento del objetivo de cada una de las áreas surge de lo descrito en los aspectos técnicos del sistema.

9.14 Indicadores

Se hallaron dos indicadores que se aplican por igual a todas las áreas definidas y otros indicadores que son específicos de cada área. A continuación, se profundiza en ellos.

9.14.1 Indicadores generales

a) Ausentismo

El ausentismo se considera la hora de ausencia no justificada, aquella por la cual el empleado no presenta certificado al momento del reintegro (causales de ausencias justificables), o que no está prevista en el reglamento interno o en los convenios colectivos del sector o empresa, en el periodo de estudio. Las horas teóricas se calculan tomando el tiempo en que el empleado estuvo asignado en cada régimen durante el periodo de estudio. Luego, esa cantidad de días se multiplican por la cantidad de horas teóricas relativas a cada régimen horario. La fórmula adoptada por la empresa para este indicador es la siguiente:

$$(\text{Hs. de ausencia no justificada} / \text{Hs. teóricas potenciales})$$

Tabla 12. *Ausentismo*

Indicador	Real 2008	Objetivo 2009	Ponderación	Variación
Ausentismo	1.01 %	0.80 %	10 %	-0.21 %

b) Accidentes

La fórmula adoptada por la empresa para este indicador es la siguiente:

$$(\text{Nro. Total de accidentes con baja} / \text{Valor total objetivo del año})$$

Tabla 13. *Accidentes*

Indicador	Real 2008	Objetivo 2009	Ponderación	Variación
Accidente global	22	17	10%	-5.0

9.14.2 Indicadores por área

1. Indicadores del área industrial

a) Eficiencia de línea de envasado (LEF)

(Tiempo efectivo de producción / Tiempo disponible – Causas externas)

La eficiencia de línea (LEF) muestra el cociente del tiempo efectivo de producción (EPT) y el tiempo disponible (LT), con la excepción para los periodos de tiempos causados por causas externas. A este periodo de tiempo se le denomina eficiencia de línea (LEF).

Las causas externas son: falta de energía eléctrica, falta de agua, falta de envase, pruebas de calidad (insumos), falta de servicios (por ejemplo, aire), falta de materia prima/concentrado, y los tiempos en los cuales los repuestos no estén en fabrica, aunque sí se tendrán en cuenta el tiempo de reparación una vez que el repuesto esté en planta.

En este caso, se implementará un periodo de prueba hasta el 15 de agosto de 2009; si el resultado de esta prueba resulta negativo para la LEF, se bajará la velocidad nominal de la llenadora.

Conviene aclarar que el objetivo del indicador está compuesto por las tres líneas de envasado en Montevideo y en la planta de minas, por la línea de botellas y la de latas. Es ponderado, de acuerdo con los volúmenes envasados en cada línea.

b) Merma total del producto I

Se define como la pérdida del extracto de toda la elaboración del producto I, desde la entrada de materia prima hasta el producto envasado, es decir, se evalúa la merma del producto desde los granos hasta el final del envasado. Luego, se ajustará el rendimiento de materia prima, adjunto todos los meses, con base en los análisis de laboratorio. Se acuerda que el valor será

ajustado si se repiten pérdidas debido al rendimiento de materias primas. Para el caso de la línea de latas, si la producción supera el 7 % del total del volumen, se adecuará el valor de mermas por el aporte de la línea.

c) Merma total de concentrado

Su medición comienza en la sala de jarabe e involucra todo el proceso de elaboración y envasado. En este punto no se considerarán las mermas causadas por corte de energía eléctrica y picos rotos en línea tres.

d) Índice de calidad fisicoquímica de Producto I e índice de calidad fisicoquímica de Producto II

Estos índices involucran los análisis en elaboración y envasado. El valor real del año 2008 es estimado, puesto que no existen registros.

e) Índice cumplimiento de mantenimiento

Se define como el cumplimiento de las órdenes de trabajo programadas. Estas surgen del análisis en conjunto, en el área involucrada, de los recursos disponibles. En dichas órdenes serán incluidos los trabajos de emergencia.

2. Indicadores del área logística

a) Salida de camiones directa en hora

(Camiones de directa despachados en hora/ total de camiones despachados)

El indicador refleja el grado de cumplimiento de la salida de camiones de venta directa en horas. La fuente de información es la brindada por el sistema actual Truck, se listan los camiones de acuerdo con el horario del *check out*. El indicador final en el periodo de medición surgirá de la suma de todos los días, tanto el nominador como el denominador.

El objetivo del horario de salida a ruta de cada camión, como la cantidad de camiones, se irán definiendo por el área Logística en el mes a mes, dependiendo del volumen de ventas estimado.

También se realizarán reuniones periódicas en las cuales se analizarán cuáles son los motivos que resultan imputables a la operación o no; se dejarán afuera todos aquellos motivos relevantes como caída de sistemas, roturas de autoelevadores, etc. Estos deberán prorratearse según como impacten en la salida de camiones.

Quedarán excluidas, a la hora de medir el indicador, aquellas decisiones tomadas por la gestión empresarial que puedan llegar a afectar los indicadores de productividad (por ejemplo, que el jefe de Depósito decida darle prioridad a la carga de camiones para distribuidores, antes que preparar el *Licking* de Directa para el día siguiente).

b) Pallets movidos por día (despachados y/o recibidos)

(Suma de *pallets* movidos en el mes/total de *pallets* planificados a ser movidos por mes)

El indicador final para este objetivo en el periodo de medición surgirá del promedio simple del indicador mensual arriba mencionado. Este indicador abarca toda la operación del Centro de distribución, desde el despacho de *pallets* para directa y su posterior recepción de envase; el envío de envase a la línea y la recepción del producto terminado; la operación con los operadores logísticos; el despacho del producto terminado, y la recepción del envase hacia y desde los distribuidores. La fuente de información es la brindada por el sistema actual Truck.

Igualmente, se realizarán reuniones periódicas en las cuales se analizará cuáles motivos son imputables a la operación o no, y se dejarán afuera aquellos motivos relevantes como caída de sistemas, roturas de autoelevadores, etc. Estos motivos deberán prorratearse de acuerdo con cómo impacten en el movimiento de *pallets* diarios.

Quedarán excluidas, a la hora de medir el indicador, las decisiones tomadas por la gestión empresarial que puedan afectar los indicadores de productividad (por ejemplo, que el jefe de Depósito decida cortar con los camiones que realizan los interplantas antes de la hora).

Por último, la cantidad de *pallets* a ser movidos diariamente se irá definiendo en el mes a mes, según el volumen de ventas y de producción estimados.

c) Diferencia de inventario de producto terminado

(Diferencia de inventario CD (hl)/Ventas despachadas CD (hl))

Se refiere al cálculo de la diferencia de inventario a considerarse en el cierre del indicador anual, con un seguimiento mensual acumulado. Para el normal transcurrir del proceso, la empresa se compromete a hacer recuentos semanales sobre los cuales se hará el control y la búsqueda de cualquier diferencia constatada.

3. Indicadores del área ventas

Estos indicadores se pueden ver directamente en el convenio que se anexa, y corresponden a Montevideo y a las zonas del interior gestionadas por el personal comprendido en el acuerdo.

En este caso, el convenio admite la posibilidad de realizar equivalencias entre las categorías, y si se alcanza el cumplimiento en todas las categorías, no hay equivalencias.

9.15 Otras cláusulas relevantes

En el último artículo del convenio colectivo se estipula una cláusula de paz y de prevención y solución de conflictos. Mediante esta se acuerda que durante la vigencia del convenio los trabajadores “no realizarán petitorios de mejoras salariales del premio de productividad, salvo por los pagos contemplados en este acuerdo”.

De igual forma, se prevé que cualquier situación futura relacionada con el acuerdo que pudiera originar una situación conflictiva, deberá ser comunicada previamente a la otra parte, y se tratará con carácter prioritario en una Comisión Bipartita entre representantes de la empresa y el centro gremial. Agotada esta instancia sin haberse solucionado las diferencias, se integrará el sindicato de rama a la negociación. Luego de superadas todas las instancias de negociación previas, por cualquier diferendo originado en la interpretación o en la implementación del presente acuerdo, se recurrirá al ámbito de los Consejos de Salarios del sector, a los efectos de mediación que correspondan.

Finalmente, las partes se comprometen a negociar de buena fe. El inciso 3 de este artículo deja en claro lo que representa este acuerdo para las partes:

El presente acuerdo se considera un compromiso integral, en consecuencia, el incumplimiento de cualquiera de sus disposiciones por alguna de las partes dará derecho a la otra, previo cumplimiento de los procedimientos de prevención de conflictos, a denunciarlo íntegramente, extinguiéndose el acuerdo de pleno derecho en el momento en que la parte realice la denuncia referida en forma unilateral.

9.16 Otra conquista del sindicato de FNC: reducción de la jornada

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

(BBC Mundo, 2015)

Otros de los grandes logros de esta empresa es la reducción de la jornada con mantenimiento del salario.

Desde hace mucho tiempo existe evidencia que relaciona la reducción de las horas de trabajo con mayor productividad. La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019) publicó una *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*, en la cual afirmó que “este aumento de productividad resulta no solo de factores fisiológicos, como menos fatiga, sino también de una mejora en las actitudes y la motivación de los trabajadores” (p. 7).

En la guía también se aseguró que mejorar la ordenación del tiempo de trabajo (OTT) puede tener efectos que realzan la productividad, “similares a los efectos de un salario de eficiencia (salarios más altos que el equilibrio del mercado). Con estos cambios, los trabajadores tienen más tiempo para descansar y recuperarse después del trabajo” (p. 8).

Respecto a la productividad, vincula este concepto con otro indicador clave que es el ausentismo, pues las jornadas extensas de trabajo suelen estar relacionadas con este, y la reducción de la jornada puede beneficiar a las empresas al disminuirlo. Werner Eichhorst (2015) como se citó en Rodríguez (2018) señaló lo siguiente sobre este tema:

El trabajo a tiempo completo (jornada de 8 horas y semana de 40, 44 o 48) seguramente se reducirá y dará paso a jornadas variables, diseñadas en forma autónoma, con menos control de la empresa y basadas crecientemente en evaluación por resultados (vinculando estos al sistema de remuneración) y en la confianza. (p. 125)

Este proceso en la empresa estudiada comenzó antes del primer convenio de productividad, en el año 2005, cuando se dio la discusión entre el sindicato y la FNC con el objetivo de reducir la jornada de trabajo.

El telón de fondo de este asunto es que la tarea que realizaba el área de envasado de cerveza era bastante repetitiva y estandarizada, por lo que el sindicato empezó a hacer un estudio en dicha área, la cual funcionaba durante 24 horas en tres turnos de 8 horas. Durante este análisis se observó todo el proceso desde que ingresaba la botella sucia hasta que salía pronta para encajonar. Así, se llegó a la conclusión de que con la misma dotación podían llevar a cabo cuatro turnos de seis horas, con un aumento garantizado de la productividad. Durante ese año le presentaron a la empresa el estudio llevado a cabo para su consideración.

Luego de cuatro meses de intensa negociación se dio inicio a un plan piloto por 90 días, y al finalizarlo se evaluó si debía dársele continuidad o no a este cambio. Hoy la reducción de la jornada sigue funcionando y lleva más de diez años de implementación. Los trabajadores tienen más tiempo libre para mejorar el balance entre trabajo y vida familiar, y sienten compromiso con la empresa que fue receptiva a las propuestas y estuvo abierta al cambio.

Sin embargo, cabe aclarar que fue clave la argumentación y el estudio, la forma de presentar esta demanda probablemente contribuyó a que fuera tan exitosa.

9.17 Una nueva agrupación: “5 de marzo”

“El trabajador aislado es el instrumento de fines ajenos; el trabajador asociado, es dueño y señor de su destino”.

(José Enrique Rodó)

Se incluye una mención a la agrupación “5 de marzo”, debido a que no es común en Uruguay el surgimiento de agrupaciones paralelas al PIT-CNT, adicionalmente, fue el líder del sector de la bebida, Richard Read, quien lo creó. Read declaró sobre ella:

Se trata de una agrupación sindical, pequeña y con opinión. Una agrupación que se caracteriza por ser independiente de los partidos políticos, de tener autonomía en sus decisiones, de ser amplia en su composición y plural. Tener claro que las mayorías y las minorías son circunstanciales. Hay que ser muy tolerante y respetar al que piensa distinto. Con una posición de clase obrera bien firme, donde no transamos en los principios históricos de los trabajadores.

Insistió en que hay que acentuar la unidad sindical, la independencia de clase y la necesidad de realizar debates más profundos en lo interno del movimiento sindical, y añadió: “Hay nuevos acontecimientos que hay que asumir. Un país que necesita salir al mercado laboral, al mercado mundial, necesita mayor productividad y necesita sindicatos fuertes” (Comunicación personal).

Todo comienza cuando un 5 de marzo del año 2013 varios sindicalistas se agruparon para debatir e intercambiar opiniones “sobre cómo veíamos el movimiento sindical en ese momento” (comunicación personal). Se discutió sobre el papel que jugaban las distintas corrientes de opinión que integran el movimiento sindical, no solo en el Secretariado Ejecutivo del PIT-CNT, que emana de la Mesa Representativa, sino en todos y cada uno de los sindicatos. A continuación, se reflexiona sobre estas discusiones:

Los que participamos de la convocatoria entendimos que las corrientes existentes hasta el momento no contemplaban en un todo nuestro pensamiento, y que era necesario conformar una nueva que debatiera con las ya existentes para fortalecer la herramienta sindical desde los sindicatos, y a través de ellos, el PIT-CNT. (Comunicación personal) Creemos que se hace necesario, cada vez más, poner en discusión todos los elementos que hacen a la vida de los trabajadores, tales como: el salario, las condiciones de trabajo, los niveles de ocupación, cómo afectan los avances tecnológicos en el mundo del trabajo, cuál es la matriz productiva, y hacia dónde va la economía; siendo estos elementos claves para la construcción de la clase. Sin lugar a duda, los acontecimientos

que se dan en el mundo, así como la situación internacional, también están en debate en Uruguay, ya que sus trabajadores no estamos aislados del resto del orbe. (Comunicación personal)

La agrupación está integrada por trabajadores de distintos sindicatos, no solo del sector de la bebida, sino de sectores relacionados con carne, construcción, municipales y comercio. En cuanto a esta diversidad, conviene destacar:

[Que] la unidad se construye en la diversidad, la unidad se construye en la confrontación de ideas. Esto es plural, no hay un pensamiento único, por lo tanto nuestro aporte va a ser unitario, fraterno, respetuoso, pero, muy férreo al pensar y decir de los trabajadores que representamos. (Cattani, 2016, párr. 9)

Dados los nuevos retos que presenta el sindicalismo en Uruguay y en el mundo, al momento de escribir este trabajo, el surgimiento de una nueva corriente sindical que busca fortalecer la herramienta, y que tiene apertura para incorporar sectores diversos de la economía y pretende salir de los esquemas clásicos de negociación, parecería ser una forma interesante de construir nuevas maneras de mirar el futuro.

9.18 Resultados de la encuesta a los trabajadores de FNC

Tal como se suponía al iniciar la investigación, de los trabajadores encuestados, un 89.32 % son de género masculino, lo cual tiene sentido por el rubro de la empresa y las áreas operativas que son las encuestadas para el objetivo de este trabajo. Casi un 60 % del total tienen secundaria completa, calificación requerida para el perfil del cargo de la mayoría de los trabajadores en las áreas que abarca el convenio. A continuación, se muestra la frecuencia de cada una de las variables estudiadas.

Tabla 14. *Variable Género*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Masculino	92	89.32
2	Femenino	11	10.68
	Total frecuencias	103	100.00

Tabla 15. *Variable Nivel educativo*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Primaria	8	7.77
2	Secundaria completa	59	57.28
3	Secundaria incompleta	20	19.42
4	Terciaria completa	9	8.74
5	Terciaria incompleta	7	6.80
	Total frecuencias	103	100.00

1. Los sindicatos aceptan más que en el pasado la posibilidad de atar los salarios a un indicador como productividad, pero obviamente solo en sectores en donde estos superan los mínimos.

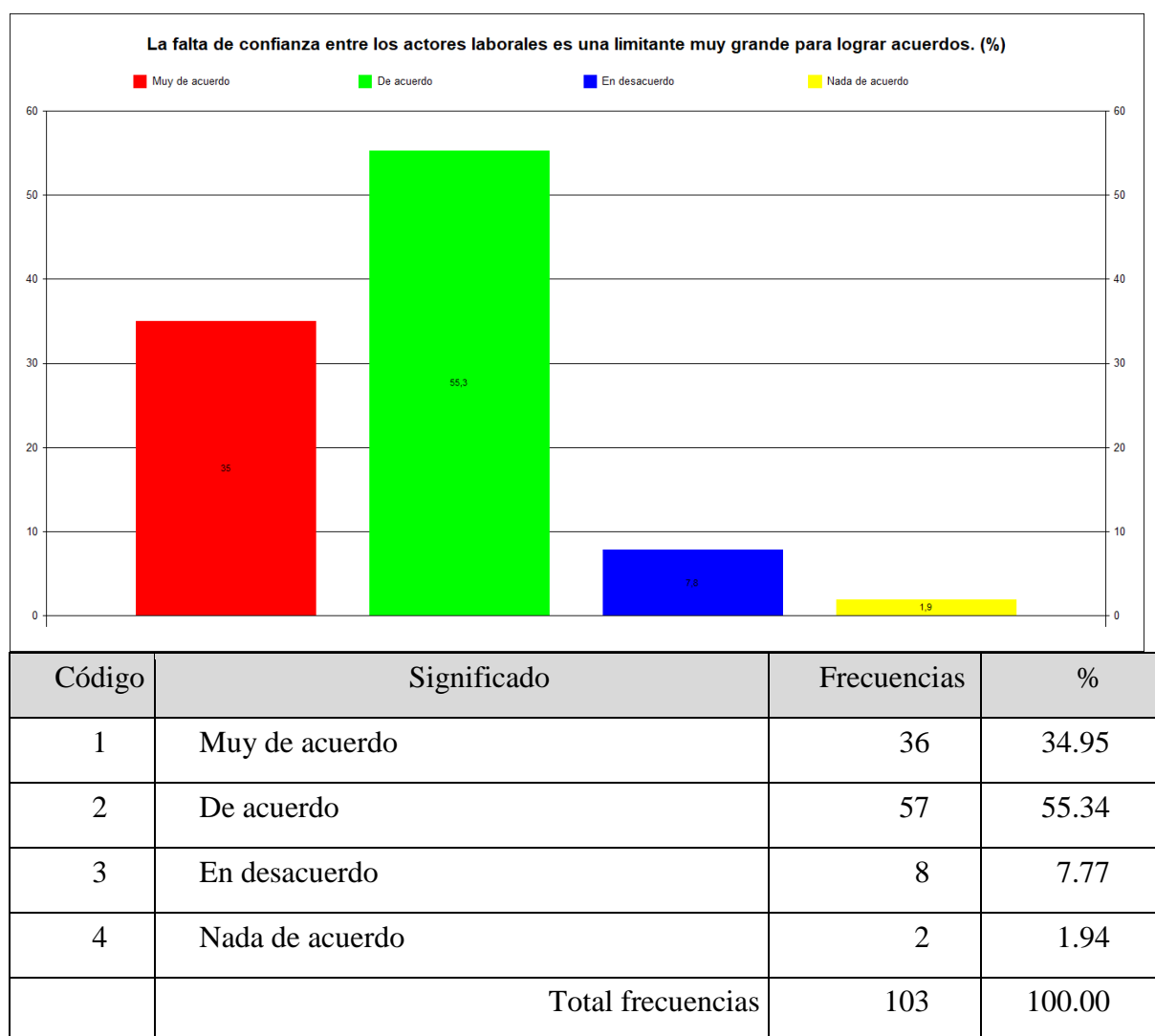
Tabla 16. *Grado de acuerdo con la aceptación de indicadores por productividad.*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	22	21.36
2	De acuerdo	73	70.87
3	En desacuerdo	7	6.80
4	Nada de acuerdo	1	0.97
	Total frecuencias	103	100.00

Resulta clara la tendencia positiva en los resultados, puesto que 95 personas de 103 consideran de manera positiva la afirmación de que los sindicatos están más abiertos a tratar el tema de la productividad que en el pasado. Si bien se pregunta considerando los sectores en donde los salarios superan los mínimos, se infiere, por las entrevistas realizadas que complementan el estudio, que esta circunstancia también se da en general, dado que el concepto de productividad perdió su connotación negativa pura en el movimiento sindical.

2. La falta de confianza entre los actores laborales es una limitante muy grande para lograr acuerdos.

Tabla 17. *Variable confianza.*



En este caso también se confirma claramente que la confianza es un tema clave a trabajar dentro de las relaciones laborales. Un 55.34 % está de acuerdo y un 34.95 % muy de acuerdo con la afirmación de que la falta de confianza constituye una gran limitante para cerrar acuerdos colectivos.

La confianza es un concepto que se repite en todas las entrevistas realizadas como un tema reiterativo en el discurso de todos los actores laborales (trabajadores y empleadores), pues se considera primordial para el éxito, y a su ausencia se le otorga el papel de “culpable” del fracaso de las relaciones laborales en muchas empresas.

Figura 4. Falta de confianza de los actores laborales

En un estudio realizado por la Universidad Católica y la Fundación Konrad Adenauer Stiftung (2016), llamado “Cambios de valores en la sociedad uruguaya”, se evidencia que la desconfianza de los uruguayos ha ido disminuyendo a la largo del tiempo. La investigación concluyó que “las cifras exhibidas en cuanto a desconfianza no muestran diferencias significativas según otras variables como nivel educativo o nivel socioeconómico, lo que hace suponer que la percepción de confianza o desconfianza es general en la sociedad” (p. 42). Lo anterior es aún menos predecible, dado que Uruguay se caracteriza por ser pequeño, con vínculos estrechos, y se percibe como un país estable y con niveles bajos de corrupción.

Conviene distinguir que el estudio consultó específicamente los niveles de confianza en los sindicatos en Uruguay, y arrojó que la mayoría de las respuestas se ubican en “confía poco” y “confía nada” lo cual se explica, dicen los autores, por la mayor exposición que tienen en comparación con otras organizaciones, y su mayor vinculación con la actividad del Gobierno, inevitablemente así se da un mayor desgaste de la imagen ante la opinión pública.

3. Los trabajadores trabajan más y mejor si ven los resultados de su esfuerzo reflejados en su salario variable.

Tabla 18. *Relación esfuerzo versus salario variable*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	33	32.04
2	De acuerdo	59	57.28
3	En desacuerdo	11	10.68
4	Nada de acuerdo		0.00
	Total frecuencias	103	100.00

La tendencia continúa en la misma línea, con respuestas mayoritariamente en las categorías positivas, así, se confirma la sospecha de que los trabajadores del sindicato creen en la remuneración variable si está asociada a su esfuerzo de manera tangible y pueden ver los resultados reflejados en su salario.

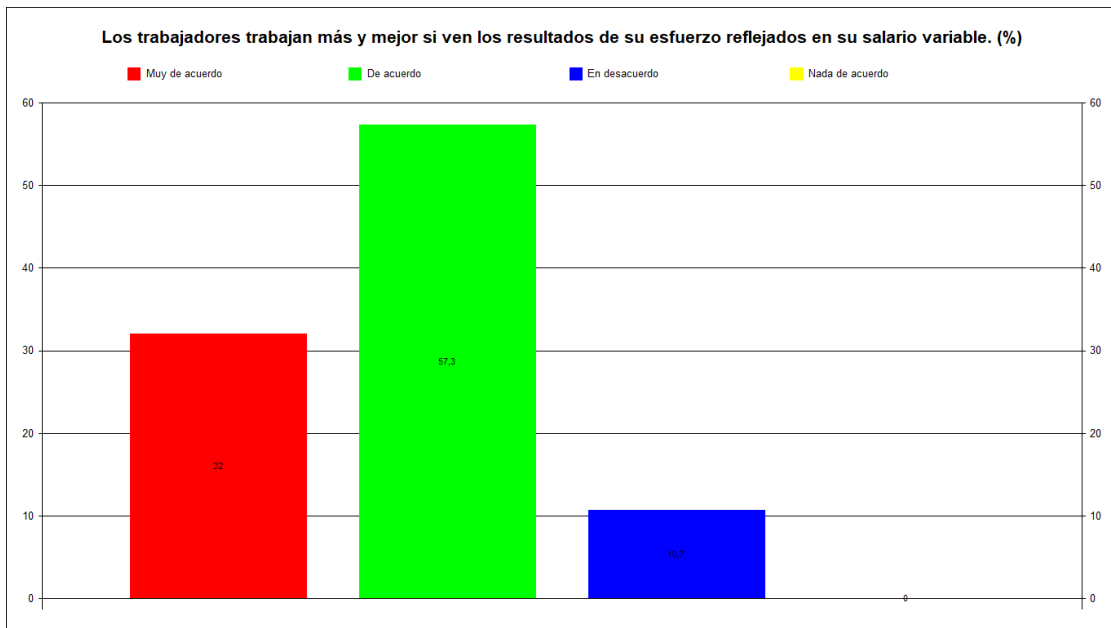


Figura 5. Desempeño versus salario variable

4. El trabajador hace propuestas de mejora en los procesos de trabajo sólo si existe un sistema de gestión participativo que lo promueva.

Tabla 19. Variable gestión participativa

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	21	20.39
2	De acuerdo	56	54.37
3	En desacuerdo	25	24.27
4	Nada de acuerdo	1	0.97
	Total frecuencias	103	100.00

Si bien queda claro que un 54.37 % de los encuestados está de acuerdo con la idea de que los trabajadores son más propensos a hacer propuestas de mejora si existe un modelo de gestión participativo, hay un 25 % que se muestra en desacuerdo. Esta idea coincide con el supuesto de que los liderazgos presentes en la organización son importantes como modelo, y a la vez revela que los sindicatos suelen tener la idea de que, pese a no existir este modelo, ellos tienen la capacidad y la potestad de proponer mejoras en los procesos productivos.

Si se analizan estas respuestas conjuntamente con la siguiente, se observa un porcentaje significativo de respuestas en desacuerdo, en comparación con el resto de las preguntas de la

encuesta. Sin duda, los trabajadores consideran que asegurar incrementos salariales y la relación entre el esfuerzo y la recompensa son temas importantes, pero se reconocen a sí mismos como agentes de cambio, como interlocutores laborales que trascienden las demandas tradicionalmente salariales y cuya importancia en la sociedad supera la negociación distributiva laboral típica.

Al consultarles por la negativa a esta respuesta, hubo consenso en el sentido de que “estamos mal vistos porque aún hay una creencia instalada de que nos constituimos para pelear el salario al patrón y con eso nos vamos a dormir felices” y “nuestro rol va mucho más allá de esto” (comunicación personal).

5. Las principales preocupaciones del sindicato son: asegurar incrementos en el salario y que se asegure la relación entre el esfuerzo y la recompensa.

Tabla 20. *Principales preocupaciones del sindicato*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	16	15.53
2	De acuerdo	53	51.46
3	En desacuerdo	30	29.13
4	Nada de acuerdo	4	3.88
	Total frecuencias	103	100.00

6. La cantidad de afiliados al sindicato, en conjunto con la antigüedad de este, inciden directamente en el éxito de un convenio colectivo por productividad.

Tabla 21. *Incidencia de cantidad de afiliados y antigüedad del sindicato*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	33	32.04
2	De acuerdo	54	52.43
3	En desacuerdo	14	13.59

Código	Significado	Frecuencias	%
4	Nada de acuerdo	2	1.94
	Total frecuencias	103	100.00

Hay dos variables importantes en Uruguay a la hora de visualizar la importancia de un sindicato en la rama: la antigüedad de este y su cantidad de afiliados. Incluso, el poder que el PIT-CNT posee hoy es dado por el aumento vertiginoso de sus afiliados, que hoy supera los 400 000. En el caso de la productividad, al ser un tema polémico –en especial si está vinculada al salario– los estudios demuestran que la negociación cooperativa y la madurez en los sujetos laborales tienen una relación positiva con el éxito en los acuerdos.

En general, se infiere que, si un sindicato tiene antigüedad, cuenta con una historia negociadora que lo habilita para generar otros niveles de conocimiento entre los interlocutores, lo que facilita la transparencia, la confianza y los vínculos más auténticos que se requieren para la negociación de un sistema de remuneración por productividad.

7. Lo más difícil de lograr hoy en las empresas en Uruguay es la transparencia en los sistemas y la objetividad en las evaluaciones a los empleados.

Tabla 22. *Transparencia y objetividad*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	36	34.95
2	De acuerdo	63	61.17
3	En desacuerdo	3	2.91
4	Nada de acuerdo	1	0.97
	Total frecuencias	103	100.00

La transparencia, junto con la confianza, son dos aspectos cruciales en la negociación. Ambos aparecen con porcentajes significativos de acuerdo en que su ausencia constituye una gran dificultad en las relaciones laborales de Uruguay.

Asimismo, un 97 % de los encuestados cree que el factor humano y la confianza son temas fundamentales en cualquier proceso de mejora de la productividad.

8. El factor humano y la confianza son absolutamente esenciales en cualquier proceso de mejora de productividad.

Tabla 23. *Incidencia del factor humano en la productividad*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	44	42.72
2	De acuerdo	56	54.37
3	En desacuerdo	3	2.91
4	Nada de acuerdo		0.00
	Total frecuencias	103	100.00

9. La falta de inversión en capacitación y formación de mandos medios es determinante en el aumento de la productividad en las empresas.

Tabla 24. *Capacitación de mandos medios*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	32	31.07
2	De acuerdo	60	58.25
3	En desacuerdo	11	10.68
4	Nada de acuerdo		0.00
	Total frecuencias	103	100.00

La formación y capacitación son esenciales en las organizaciones. La mayoría de los encuestados concibió que su ausencia en los mandos medios es determinante el aumento de la productividad de las empresas.

10. Promover la negociación a nivel de empresa es bueno para los empleados, pues logran concretar mejoras que son imposibles a nivel de Consejos de Salarios.

Tabla 25. *Promoción de la negociación a nivel de empresa*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy de acuerdo	32	31.07
2	De acuerdo	53	51.46
3	En desacuerdo	17	16.50
4	Nada de acuerdo	1	0.97
	Total frecuencias	103	100.00

Un 82.53 % (de acuerdo + muy de acuerdo) está de acuerdo con la afirmación de que la negociación a nivel de empresa es primordial, dado que les permite a los trabajadores concretar beneficios que son imposibles de lograr para toda la rama en el nivel de Consejos de Salarios. Cabe señalar que al tratarse de un gremio que logró incontables beneficios en relación con otras empresas del sector, en una primera instancia se esperaba recoger un 100 % de respuestas en las categorías de acuerdo. Sin embargo, incluso quienes se manifestaban de acuerdo se tomaron el trabajo de escribir debajo algunas apreciaciones que se transcribirán a continuación, debido a que son relevantes para el análisis de esta variable.

Algunos comentarios relevados

“Promover la negociación por empresa es bueno, pero el sindicato acá es fuerte a nivel de rama y eso hay que continuarlo” (comunicación personal).

Muchos de los logros gestionados por los delegados luego pasan a homologarse en todas las empresas del rubro. Y a su vez, forman parte de la plataforma para negociar en los Consejos de Salarios. La lucha paga. El sindicato es el paraguas de los más débiles. (Comunicación personal)

La negociación a nivel de empresa favorece a los que cuentan con mayor sindicalización y perjudica a trabajadores del rubro que no cuentan con sindicatos

en sus empresas. Creo que la forma en que se están llevando es la correcta –por rama– y la que más ha favorecido al trabajador. (Comunicación personal)

“En algunos casos, dependiendo del tema, sí es mejor considerar el nivel de empresa” (comunicación personal).

Quinta parte

Capítulo 10

10.1 Análisis de lo recabado

“Ya no es novedad comprobar que este mundo de clase media ha sufrido una gran quiebra. El sistema empresarial que otrora organizaba carreras profesionales es hoy un laberinto de empleos fragmentados. En principio, muchas empresas de la nueva economía suscriben las doctrinas del trabajo en equipo y la cooperación, pero, a diferencia de las prácticas reales de Nokia y Motorola, a menudo estos principios son una farsa. Hemos encontrado gente que da muestras de amistad y cooperación bajo la mirada vigilante de los jefes-supervisores, pero que, a diferencia de lo que ocurre en las buenas empresas japonesas, no desafía a sus superiores ni discute con ellos. Hemos constatado, lo mismo que otros investigadores, que rara vez los empleados calificaban de amigos a las personas con las que trabajaban en equipo. Algunos entrevistados se sentían estimulados por esta competencia individual, pero para la mayoría era una situación deprimente, y por una razón particular: la estructura de las recompensas no funcionaba bien para ellos”.

(Sennett, pp. 49)

El análisis de esta investigación se lleva a cabo a partir de las hipótesis iniciales, se pretende contrastarlas con lo relevado en todo el trabajo de investigación, mediante el uso de las entrevistas y las dos encuestas realizadas, para tener opiniones de los trabajadores y de los empresarios de este país.

En ese sentido, se identificaron los tópicos comunes de los relatos, y se redefinieron las dimensiones de análisis por medio de la voz de los actores. Las temáticas recurrentes se agruparon, y debido a su relevancia en el proceso de investigación se detallan a continuación.

- Relativos al actor sindical
 - El movimiento sindical y la productividad.
 - El movimiento sindical y la “resistencia” a la negociación por empresa.
 - Nuevos desafíos para el actor sindical.

- Relativos al actor empresarial
 - Enriquecer el nivel bipartito.
 - Importancia de lograr un consenso en el término productividad.
 - Modelo participativo - Compartir beneficios.

Resulta importante destacar que si bien el término productividad es mucho más aceptado ahora en el imaginario colectivo que en el pasado, todos los entrevistados fueron claros en que no es fácil hablar de productividad en los sectores que aún tienen salarios bajos o muy bajos: “Vos no le podés pedir a un sector que tiene salarios sumergidos que vinculen su salario a un indicador” (comunicación personal). El salario variable supone una incertidumbre, y si el piso es bajo, es un riesgo para el trabajador que desconoce lo que verdaderamente va a percibir a fin de mes.

Queda claro que los trabajadores de esta empresa en particular, así como el movimiento sindical en su conjunto, cree en la negociación sectorial, debido a que su estructura es por sector y no por empresa. Este hecho implica que, si se busca discutir a nivel micro políticas de productividad, muchos sindicatos consideren que no tienen representación en su empresa para participar en dicha conversación; y como la productividad por sector no es viable, queda en suspenso cómo con la estructura actual muchos trabajadores podrían animarse a discutirla.

Un informante calificado aseguraba que, si “fuéramos más solidarios entre nosotros, los empresarios, podríamos trabajar el tema de la productividad a nivel de empresa como experiencia piloto y luego mostrar al resto: miren, aumentó y todos mejoramos” (comunicación personal).

Otro empresario entrevistado hizo alusión a este tema y agregó que existen muchos convenios que no se registran formalmente en el Ministerio de Trabajo, lo cual hace aún más difícil el acceso a ellos: “Hay muchos convenios que se arreglan entre ellos, pero no los registran, entonces son de palabra o son internos, pero se comen la multa; está en el sector y ni nosotros nos enteramos” (comunicación personal). Está claro que hay acciones ejecutadas por algunas empresas y “que son de cada organización, es decir... son estrategias particulares, sin estar enmarcadas en una estrategia nacional” (comunicación personal).

En relación con la distribución de los resultados, manifestaron lo siguiente: “muchas veces nosotros mismos nos ponemos el balde porque ya de por sí ser empresario acá es caro. Todos tendemos a pensar ya me sacan tanto que ni loco” (comunicación personal).

“La medición de productividad a nivel de sector sirve para *benchmarking*, pero para mí mismo necesito otra cosa. La productividad se construye en la empresa” (comunicación personal).

Así, como versa la teoría tradicional de las relaciones laborales, la alta dirección debe ser un actor dinamizador de los cambios. Por eso el compromiso de estos con la iniciación del sistema, y la disposición a realizarlo en conjunto con los trabajadores, son el puntapié inicial de cualquier sistema de estas características.

- Relativos a ambos actores
 - Confianza
 - Compartir información.
 - Transparencia
 - Temas ideológicos y culturales.
 - Madurez
 - Consenso
 - Rendimiento colectivo.
 - Involucramiento
 - Capacitación

Indudablemente, más allá del discurso, la mejora de la productividad implica una combinación de factores: decisión de la dirección; buenas prácticas de gestión; aporte de tecnología; y trabajadores capacitados, motivados e involucrados.

Hay algunos convenios que dicen incluir partidas por productividad o remuneración variable vinculadas al mejoramiento de la productividad, pero como se vio, estos distan mucho de serlo. En esa medida, se visualiza una concepción de que la productividad es el nombre asignado a una partida salarial más, y que implica un aumento de ingresos pero no se asocia con el objeto de estudio aquí expuesto. Incluso para algunos trabajadores lograr el doble aguinaldo en una negociación constituye una partida de productividad. Muchos otros, incluyen productividad cuando en realidad es producción, y tal como se explicó en el marco teórico de este trabajo, ese es el error más habitual, pues se toman como sinónimos y se generan políticas distintas en la práctica.

En estos casos se podría decir que hay un distanciamiento del concepto de productividad; la empresa no gana en eficiencia ni calidad por esta partida, y los trabajadores probablemente ganen un salario extra que los motiva a corto plazo (la prima por productividad se incorpora psicológicamente al sueldo y pierde su efecto inicial).

Además, la motivación por mejorar termina siendo nula, y no se logran vincular los esfuerzos de los trabajadores con los resultados de la empresa.

10.2 Factores de éxito relevados

Uno de los objetivos específicos de este trabajo era buscar factores de éxito relevados en los convenios colectivos que hubieran negociado productividad vinculada a salarios, de manera que fuese posible socializar las buenas prácticas y generar condiciones en otras empresas en donde no se ha podido implementar esta visión. De acuerdo con la ausencia de incrementos por productividad en los convenios colectivos estudiados, se toman patrones de éxitos encontrados en el caso particular de la FNC; estos se complementan con la opinión de actores entrevistados, pues esta es coincidente con los resultados del caso.

Dicha ausencia demuestra que **la idea previa de que la productividad no es considerada por los actores laborales como una variable importante a la hora de remunerar (H5) se cumple**. Se confirma una distancia entre las declaraciones de estos sobre la importancia del tema y la realidad.

A continuación, se detallan los factores relativos a ambos actores que se consideran necesarios para iniciar un proceso de estas características.

a) Confianza

La confianza constituye un tema central en esta investigación, y sobre esta variable se hizo hincapié en ambas encuestas y en las entrevistas.

Tal como se enunciaba en **la H6 de este trabajo, la falta de confianza entre los actores laborales es una limitante para lograr acuerdos distintos a los tradicionales en Uruguay, por ende, esta hipótesis se cumple totalmente**. Algunas opiniones relevadas vinculadas con esta variable son las siguientes:

Hay una uruguayez que impregna las relaciones, que pasa porque la única verdad es la mía. El empleador no muestra y el trabajador no cree. Hay falta de credibilidad en ambas partes y eso no es fácil de romper. En FNC supimos romper esa desconfianza con mucha responsabilidad. Se presentaron los números, se manejaron sin filtraciones. Por eso logramos lo que logramos y es beneficioso para todos. (Comunicación personal)

“La confianza no es sinónimo de acuerdo, la confianza es saber que los argumentos que se manejan están respaldados no solo por ideología sino por estudios y experiencias que cada uno le imprima” (comunicación personal).

“La confianza se construye a la interna; quien no lo comprende, no puede iniciar un proceso de mejora de la productividad” (comunicación personal).

“Hay una desconfianza inmensa en relación con los indicadores. La información viene en definitiva de los datos que nos dan las empresas y los empresarios cuando hablan del desempeño del sector siempre hablan con dificultades” (comunicación personal). “En una negociación se pide el pago de la inflación y correctivo y eso es lo que esta institucionalizado. En Uruguay la inflación da miedo” (comunicación personal).

No queremos que haya un indicador que funcione con información de solo una de las partes, tenemos desconfianza. A mí me interesan tres pepinos lo que da ese indicador, yo quiero llevarme mi salario a fin de mes y saber de antemano cual va a ser ese monto. (Comunicación personal)

b) Madurez

Se comprende la madurez de los sindicatos como un estado alcanzado cuando se logra un vínculo de colaboración con la parte empresarial, donde predomina el modelo de consenso más que de confrontación, y el diálogo es la primera opción a la hora de solucionar un problema.

Como se manifestó en la H2, el grado de madurez de los sindicatos tiene incidencia directa en la generación de un convenio de remuneración por productividad. Dicho grado de madurez también puede ser entendido por su trayectoria en términos de negociación, cantidad de afiliados del sindicato y sector en el que opera.

En este caso, se visualiza que la hipótesis se cumple y se vincula plenamente con la confianza, en tanto si no existe confianza es difícil, si no imposible, que exista madurez en el vínculo entre sindicatos y empresarios.

Ahora bien, este se considera como un factor de éxito, dado que en el caso del sindicato estudiado tiene un peso importante en la concreción del sistema. Un sindicato improvisado o con poca experiencia probablemente no lo hubiera conseguido. Sobre ello, el líder de la bebida Richard Read planteaba lo siguiente:

Lamento no haber tenido la posibilidad de tomar conocimiento más temprano del contenido real de la propuesta; perdí años de poder haber avanzado en una

negociación que es por lejos, apasionante, esclarecedora, que obliga a explorar el conocimiento obrero en la operación en la cual trabaja, sus vericuetos y entretelones y pone a los trabajadores en una escala de igualdad que, debidamente ejercida, acarrea beneficios que redundarán en lo económico para las partes, pero principalmente, en consolidar relaciones laborales sólidas y confiables. (Comunicación personal)

La capacidad de autocrítica y humildad de quien impulsa este convenio sin duda es una característica relevante en este proceso.

c) Consenso

El consenso está estrechamente vinculado con la madurez, en tanto se necesita de una variable para alcanzar la otra. Los entrevistados creen que el consenso no significa no discrepar, no discutir, no intercambiar: “No significa que tengo que estar de acuerdo con todo lo que la patronal me diga” (comunicación personal).

Sin embargo, “sí significa bajar la cabeza si me doy cuenta que algo en lo que nunca creí, puede funcionar” (comunicación personal).

Otras opiniones interesantes que reflejan cómo se visualiza esta variable y por qué, en definitiva, constituye un patrón de éxito, son las siguientes:

“La productividad es crear un clima de respeto y trabajo genuino” (comunicación personal).

“Obviamente nadie va a invertir en productividad si vive en conflicto con el sindicato, y el trabajador no hará más esfuerzo por aumentar la productividad si vive en permanente conflicto con el patrón” (comunicación personal).

En suma, no se pueden enfrentar procesos de este tipo sin preparación ni coordinación entre los actores laborales. Cuando la dirección tiene presión por llegar a un acuerdo y el tiempo apremia, muchas veces no se logran los hitos necesarios en el proceso para que se termine cediendo, y tampoco se agotan las posibilidades de intercambio, sino que se enfrentan en negociaciones distributivas que poco aportan a un sistema de remuneración por productividad.

d) Rendimiento colectivo

En este punto, se hace referencia a la importancia que tiene para el sindicato estudiado que las mediciones de los indicadores sean por área, y que todos colaboren con la mejora de estos de manera colectiva: “No hay productividad personal, solo el ausentismo que

sabemos que nos afecta a todos” (comunicación personal). Alrededor de este tema cabe destacar las siguientes reflexiones y ejemplos:

Para las empresas es preferible que las partidas por concepto de productividad se paguen en función del rendimiento individual de cada trabajador. En cambio, las organizaciones sindicales generalmente prefieren que la productividad se mida en forma colectiva, no individual. Y en caso de cumplirse los objetivos pactados, la partida será cobrada por toda la plantilla. Obviamente, cuando la productividad se mide y remunera de forma individual, los trabajadores se sienten más motivados y de alguna forma compiten unos con otros, cosa que no es bien vista por algunos sindicatos. En efecto, los trabajadores más eficientes aumentan en estándar de productividad y dejan expuestos a los trabajadores menos productivos. En cambio, cuando la productividad no es individual, sino colectiva, los trabajadores de menor rendimiento se benefician a expensas de los más eficientes y esto puede terminar atentando contra el propio sistema de incentivos. A su vez, cuando la productividad se mide y remunera de forma individual, el patrón conoce con objetividad quiénes son los trabajadores más eficientes, lo que le permite darles un trato diferencial. (Comunicación personal)

“Del mismo modo, si la empresa tiene trabajadores que están afiliados al sindicato y otros que no lo están, es altamente probable que la productividad individual termine siendo una fuente de conflictividad interna, con acusaciones de discriminación sindical” (Ramírez, 2014b, p. 15).

“Coca cola toda la vida intentó, pero nunca llegó, porque Coca se niega a que un convenio se haga solo para afiliados al sindicato” (comunicación personal).

e) Información – Transparencia

El grado de apertura de los empresarios al hecho de compartir información con los sindicatos es un tema muy presente hoy en relaciones laborales y sumamente vinculado con la confianza y el nivel de madurez de las partes. Las opiniones recabadas van en la línea con la necesidad de mayor transparencia y diálogo social. La información acerca del rendimiento es como el sistema de telemetría de un cohete, que en su trayectoria hacia el objetivo se desintegra en pequeños elementos y proporciona informes constantes, de modo que el cohete se pueda mantener en su curso. (Comunicación personal)

Muchas veces la mejora de un indicador está afectada por aspectos de la organización del trabajo en los cuales las decisiones de la empresa tienen una incidencia muy grande (ritmos de trabajo, métodos, modelo de gestión) y escapan del control del trabajador. Entonces es difícil que aceptemos atar nuestro salario a algo que no podemos controlar. (Comunicación personal)

“Los trabajadores deberíamos confiar en una información que los propios empresarios producen. ¿Quién nos confirma que los números son ciertos? Obviamente querrán argumentar siempre con una visión pesimista de la situación de la empresa para no otorgar aumentos” (comunicación personal).

“Se debe acordar de arranque el compromiso del manejo de la información con discreción y confidencialidad rigurosa” (comunicación personal).

“Lograr esto es sin duda la primer y gran apuesta a ser creíbles en todo el recorrido por hacer” (comunicación personal).

“La información del hoy hay que reflejarla y compararla con valores históricos que provengan de información confiable y de fácil verificación” (comunicación personal).

“Saber a qué números llega la empresa te diría que es lo más importante para nosotros; estar informados e intercambiar información” (comunicación personal).

Cuando a las empresas les está yendo mal si te muestran los números, pero cuando les está yendo bien no se les ocurre. Entonces los trabajadores no tenemos oportunidad de conocer los ciclos por los que pasa. La distribución de los resultados es correcta, pero en donde las bases están firmes y las relaciones laborales maduras. (Comunicación personal)

A propósito de este tema, Rafael Diez de Medina, quien se desempeña hace 13 años en la OIT, declaró en 2016, al venir a Uruguay a brindar un seminario sobre estadísticas laborales, lo siguiente:

Es interesante la preocupación que hay aquí por la productividad. No es el tema en otros lados. Ahora hay más conciencia y decíamos con el ministro Murro que el tema era antes una mala palabra y ahora no lo es. Ya los interlocutores son conscientes de que hay que introducirla en las negociaciones, ya no es solamente salario. Lo que es símbolo de madurez, por un lado, pero también pone una presión sobre la necesidad de tener mejores informaciones. (Comunicación personal)

f) Capacitación

La capacitación aparece como una variable fundamental a enfrentar en el contexto que está viviendo Uruguay y el mundo hoy. Al decir de Rodríguez (2018), la capacitación se ve como “la garantía de no quedar fuera del proceso productivo y por tanto, vinculada al empleo” (p.35).

“Un objetivo central debe ser el fortalecimiento del propio sindicato, el involucramiento de nuevos compañeros a la participación, la formación de nuevos cuadros con un conocimiento mayor en materia de negociación” (comunicación personal).

“Se suele decir que somos los trabajadores quienes no tenemos interés en aumentar la productividad, pero ¿te preguntaste qué está haciendo el patrón para que nosotros sepamos qué es lo importante en su negocio?” (comunicación personal).

En torno a la capacitación a futuro, es preciso destacar que se ve heterogeneidad en las edades de los trabajadores sindicalizados, por ende, se debe lograr un sistema en donde los trabajadores de edades más avanzadas puedan ir capacitando a los más jóvenes, para fortalecer sus habilidades y conocimientos. De este modo se seguiría generando un relevo natural, en donde el aprendizaje no solo sea el técnico –por supuesto, este es necesario–, sino cultural, pues, en definitiva, la forma de hacer las actividades tiene una influencia poderosa en el éxito del sistema.

Además, estos procesos de mejoramiento de la productividad suelen estar acompañados de una calificación profesional brindada por las propias empresas, para que los trabajadores logren ser interlocutores válidos en el sistema.

g) Involucramiento

Otra de las hipótesis en este trabajo de investigación (H4) era la vinculada con el involucramiento de los actores, y la idea de que las empresas exitosas en los esquemas de remuneración por productividad tienen un modelo de gestión participativo. Esta hipótesis se cumple y se comprueba además en la literatura recogida que relaciones laborales que busquen embarcarse en convenios como los que se estudian en este trabajo, deben de apostar al involucramiento: “La inclusión de todo el personal, no como objetivo sino como sujeto del cambio y del aprendizaje organizacional, hace la diferencia con el enfoque tradicional de la innovación y el aprendizaje” (Rodríguez, 2018, p. 33). Asimismo, se relaciona muy fuertemente con el factor confianza, transversal a

todo proceso de negociación a nivel de empresa y con especial atención en aspectos retributivos y con la madurez del interlocutor sindical e historia de negociación entre las partes involucradas.

Al finalizar este estudio, no quedan dudas de que la cultura laboral de cada planta y área de la FNC, las trayectorias de experiencias compartidas, los vínculos sociales y la visión común sobre el negocio determinan, en parte, su forma de actuación y las conductas de sus actores. El modelo de gestión participativo tiene estas características en su génesis; al respecto, los entrevistados afirmaron lo siguiente:

“Primero las partes deberán armar equipos: el sindicato buscar entre compañeros con mayor conocimiento de las tareas que demuestren voluntad, onda positiva y dedicación” (comunicación personal).

“La empresa debe buscar a sus cuadros de mayor inserción en la gestión y en la operativa” (comunicación personal).

“Involucrar a la gente en al menos dos procesos en la empresa te hace enriquecer la tarea. Además, es bueno sacar a la gente de su lugar, que tengan otra mirada. Esto tiene un impacto importante en la productividad. Esto le da desarrollo” (comunicación personal).

Ideología y cultura

Uno de los factores que afecta la productividad es la carencia metodológica. Este también es un tema cultural en Uruguay. En muchas empresas se toman decisiones con ausencia de planificación estratégica: “estamos acostumbrados a tomar decisiones por olfato... esto es así porque siempre fue así... pero el olfato depende de las personas y no todas tienen uno bueno” (comunicación personal); “no documentamos, no hay lecciones aprendidas”; “si uno no es metodológicamente ordenado se afecta la productividad” (comunicación personal).

Ante la ausencia de institutos tripartitos que fomenten el desarrollo de la productividad en Uruguay, se tendería a imaginar que el escaso desarrollo de políticas orientadas a vincular incrementos salariales con indicadores de este tipo se debe a ello. No obstante, los resultados de esta investigación muestran que aquellos factores considerados blandos son una vez más protagonistas. Si bien hay aspectos técnicos importantes y la formación en estos temas es clave, no parece ser el obstáculo más importante.

La cultura, la madurez en las relaciones laborales –donde la confianza y el consenso son fundamentales–, el modelo de gestión predominante y la forma de organizar el trabajo

son los aspectos que necesariamente se deben continuar trabajando para generar las condiciones óptimas y la apertura a las nuevas transformaciones. Otro de los entrevistados comentaba al respecto:

Cuando el sindicato no conoce los objetivos de las acciones que lleva la empresa, suele actuar de forma corporativa, muchas veces olvidándose de que es su fuente de trabajo y concentrándose en actuar a la defensiva. Cuando los directivos tienen conciencia de esto suelen impregnar a los trabajadores con las nuevas transformaciones que vivirán, y de esa manera, el conjunto de trabajadores, aún organizado, suele tomar distancia de las ideas más radicales. (Comunicación personal)

Siguiendo la primera de las hipótesis (H1), que hacía referencia al aumento de lealtad de los trabajadores cuando las compañías elaboran sus políticas de retribución y consideran para ello su desempeño, se encuentra que se da la relación en el caso estudiado, pero no se puede afirmar que sea siempre una relación positiva.

Cuando los empresarios fueron consultados sobre este tema, un 83.33 % dijo estar de acuerdo con que es una utopía que el líder sindical cuide los recursos de la empresa. Sin embargo, resulta lógico, pues en las empresas donde estos se cuidan, dicha acción se lleva a cabo con un propósito: lo que se ahorra con ese cuidado se traduce en eficiencia para el empresario y se distribuye entre quienes aportaron, para que ese proceso optimice sus resultados.

Con relación a la H3, según la cual los sistemas de remuneración que promueven la inclusión de la variable productividad generan justicia distributiva, debido a que los trabajadores reciben una parte de lo que ellos mismos generan, se dedujo que es más bien una consecuencia del proceso realizado para llegar a un convenio de productividad, lo que los trabajadores terminan percibiendo como “justo”. Se trata de un proceso en el que participan, se comparte información, tienen la posibilidad de opinar, y en el cual sienten que pueden incidir.

Estos factores revelan qué factores se deben atender si se busca desarrollar internamente un proceso de mejoramiento de la productividad. La pregunta que surge es: ¿Cómo se resuelve cuando no hay capacidad de iniciarlo internamente, pero sí hay decisión y compromiso de los directivos en la búsqueda del aumento de la productividad y su vínculo con la remuneración? Se diría, entonces, que hay alternativas de contratación de un consultor externo, quien se encargue de construir el sistema de remuneración; en

ese caso, se debe contemplar la importancia de que los trabajadores participen y se vean involucrados desde el comienzo.

Para concluir el análisis y pasar al siguiente capítulo, es menester destacar que en el tema productividad y salarios existe la creencia de que las dificultades técnicas constituyen el obstáculo mayor, en detrimento de los aspectos de la organización del trabajo y las relaciones laborales. Según un trabajo de la Universidad de Lleida (2003) titulado *Producción, productividad y crecimiento*: “No se trata de desdeñar la relevancia del cambio técnico y la innovación, sino de recordar que el proceso productivo es también, un proceso de relación entre las personas y que estas relaciones no pueden resumirse en meras relaciones técnicas” (p. 73).

Allí se concluye que “incidir en la importancia de las cuestiones organizativas no debe entenderse como un demérito para las cuestiones técnicas, sino como una mirada complementaria de dos cuestiones profundamente entrelazadas” (p. 73). Lo anterior, en la era actual, donde los aspectos técnicos son protagonistas de las transformaciones organizacionales, reafirma la importancia de las personas, quienes llevadas al ámbito de la empresa se traducen en la relevancia de las relaciones laborales como disciplina y campo de estudio.

10.3 Socialización de las prácticas

Las redes siempre fueron importantes, pero en el mundo de hoy son indispensables como efecto multiplicador. Si se quieren socializar las buenas prácticas y aprender entre sí a través del intercambio, es necesario mostrar que, al hacerlo, se logran mejores resultados.

Dentro del propio PIT-CNT se puede mejorar la socialización de buenas prácticas. Sin embargo, está claro que la heterogeneidad de sindicatos que componen la central, como incluso el propio sector de la bebida, hace poco atractiva este tipo de idea. Existe ausencia de una estrategia política para comprometer a los actores sociales a trabajar estos temas. Las intenciones del Gobierno en el año 2010 fracasaron, y no hay objetivos concretos en la actualidad, aunque todos los actores coincidan en la relevancia del tema.

Si bien existen diversas experiencias en los institutos y consultoras que se dedican a promover la productividad, es cierto que para introducirlo en la negociación colectiva en Uruguay no basta con abrir una consultora y vender el servicio. Se está ante una temática que para ser incorporada debe ser discutida por los actores sociales, por eso se cree que

el ámbito óptimo para promoverla es una institución educativa. Un agente neutro, que no esté implicado directamente ni el mundo empresarial ni el sindical. Un entrevistado decía:

Deberíamos discutir esto en los consejos sectoriales, ahí está el Gobierno, el PIT-CNT, la universidad... tienen que madurar los ámbitos de negociación colectiva. El Gobierno también se tiene que meter para preparar al país para competir, apuntar a la visión país. (Comunicación personal)

Es sumamente importante la creación de un mecanismo institucional que pueda aceptar el resto, proporcionar las aportaciones necesarias y establecer lazos más estrechos entre las partes interesadas. Este mecanismo puede contribuir a integrar los esfuerzos nacionales y proporcionar apoyo a instituciones que participan en la promoción de la productividad en todos los sectores económicos y en todos los niveles, incluso en el de la empresa y el individuo. (Comunicación personal)

Existen en el mundo algunos ejemplos que cabe mencionar. En Tokyo (s.f.) La Organización Asiática de Productividad (APO, por su nombre en inglés Asian Productivity Organization) es una organización intergubernamental comprometida a mejorar la productividad en la región de Asia y el Pacífico. Establecida en 1961, la APO contribuye al desarrollo socioeconómico sostenible de la región por medio de servicios de asesoramiento sobre políticas y esfuerzos de creación de capacidad institucional.

Otro ejemplo interesante es el National Productivity Board de Singapur, así como el Singapore Innovation and Productivity Institute (s.f.) en el mismo país. Como se aclaró en el marco teórico, tanto Singapur como Japón tienen una orientación positiva a políticas vinculadas con el tema central de este trabajo. Se destaca también Japan Productivity Center (s.f.), establecido en 1955 y caracterizado por la búsqueda de un mejoramiento de la productividad, pues se entiende como un factor básico en el crecimiento económico de Japón.

Estos catalizadores permiten trabajar en conjunto, promover la temática, generar antecedentes y, en definitiva, contienen lo que Uruguay podría adoptar para comenzar a instalar los temas que están en el discurso, pero se mantienen ausentes en la negociación. En ese sentido, desde el año 2019 se empezó a fomentar en este país un proyecto de medición de la productividad en el sector de la construcción, gestado por la Cámara de la Construcción del Uruguay (CCU) y apoyado por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). El objetivo es ofrecer una herramienta gratuita de medición de productividad de sus obras a las empresas que integran el rubro. Se realizó una convocatoria abierta a la que se postularon más de 30 empresas para participar.

La herramienta brindará informes personalizados con oportunidades de mejora que se identifiquen. A su vez, estas posibles sugerencias están vinculadas a la mano de obra, organización, gestión, planificación y logística. A la fecha de cierre de este trabajo aún no se tiene información sobre el curso de este proyecto. No obstante, será otra posible línea de investigación futura, cuando se conozca el alcance y el impacto que la herramienta trajo al sector para el que fue creado.

Conviene señalar que los esfuerzos deberían centrarse en elaborar un programa nacional de productividad, que implica impartir capacitación, realizar investigaciones e incluso prestar asistencia a otras organizaciones que así lo requieran (Prokopenko, 1989, p. 270). “Estas instituciones o centros cuentan –o deben contar– con el apoyo de las empresas, los trabajadores, el gobierno y otros grupos sociales interesados” (Prokopenko, 1989, p. 270).

Queda claro que la capacitación es fundamental si se quiere propagar este tema y que no se quede solo en el *expertise* de un sector que tuvo la capacidad de implementarlo, pues la clave es pensar en la importancia de la productividad a nivel país y en cómo cada sector contribuye a esta.

La responsabilidad de iniciar el proceso a la interna de las empresas

Un asunto que indudablemente se modificó con relación al pasado es la manera en que se introducen los cambios para que funcionen. En la empresa taylorista tradicional, para buscar soluciones a los cuellos de botella, bastaba con que los empresarios las diseñaran y en el proceso de aplicación era suficiente con apelar a la jerarquía o la autoridad.

En la literatura actual referida a las empresas de hoy, las soluciones se van construyendo colectivamente. La gestión del conocimiento, del error, del sociograma y las nuevas herramientas con que cuentan las empresas hacen que se establezcan las condiciones óptimas para lograr un proceso participativo, en el que el trabajador ya no es pasivo, sino responsable como los demás.

Por ejemplo, en las entrevistas realizadas fuera de la empresa estudiada se descubrió una distancia importante, puesto que muchos sindicalistas creen que la responsabilidad es de los empresarios y que la relación de poder sigue siendo asimétrica, con lo cual si no se implementan más sistemas de productividad, hay que preguntarles a ellos “por qué no los incentivan”. Sobre el tema se recogieron los siguientes testimonios:

Aunque el sindicato no quiera discutir productividad, incluso en ese escenario, es tan asimétrico el poder a la interna que el sindicato debe acatar y punto. Cuando los empresarios quieren, aplican reestructuras. Cuando quieren, realizan cambios en el negocio. ¿Qué pasa con la productividad? ¿Si les interesa tanto como dicen, por qué no lo hacen? ¿Es un poco raro... no te parece? (Comunicación personal)

Dado que los empresarios pueden implementar este tipo de esquemas voluntariamente, negociando con sus trabajadores en cada empresa, la pregunta que me surge es: ¿por qué tan pocos lo han hecho? ¿Por qué no se extendieron en la década anterior a este Gobierno, cuando los empresarios gozaban de desregulación laboral y reducido poder sindical? (Comunicación personal)

Nos dicen que estos sistemas no evolucionan por nuestra desconfianza, nuestra falta de conocimiento, nuestra aversión al cambio... pero yo creo que en el fondo a ellos tampoco les interesa mostrar los números y repartir cuando les va bien algo que creen que es solo suyo. (Comunicación personal)

“La responsabilidad es de parte de la empresa, estoy convencido” (comunicación personal).

“El empresariado es el responsable, que es el más fuerte y poderoso” (comunicación personal).

“La iniciativa la debe tener el sector empresarial y no la tiene por sus propias contradicciones. No se han puesto de acuerdo ni en una definición común” (comunicación personal).

“Si hoy nos consultan, tenemos doscientas opiniones distintas”. “Es bueno que el central empiece a unificar visiones, a hacer un análisis colectivo” (comunicación personal).

“En algunos los intereses son corporativos y en otros de clase, pero en definitiva la ideología permea a todos y los discursos son siempre diferentes a la realidad” (comunicación personal).

Por ende, la experiencia revela que los empresarios prefieren mejorar las condiciones sin mostrar los números.

10.4 Los nuevos retos del sindicalismo

“Desde el punto de vista de los individuos, los movimientos sociales son movimientos emocionales” (Manuel Castells, 2012).

No quedan dudas de que los sindicatos deben repensar sus estrategias tradicionales basadas en modelos que ya están obsoletos. “Los sindicatos deben asumir como propios nuevos retos destinados a adaptar su organización a la coyuntura actual y satisfacer las heterogéneas necesidades de los distintos grupos presentes en el mercado laboral” (Fernández, 2009). Según un artículo llamado *La digitalización de la producción* de Certeza (2017):

Los sindicatos podrían organizar a sus trabajadores *online* y a través de redes utilizando la misma tecnología que la economía ha estado usando. Tal como el capital transforma y utiliza la industria 4.0 como una plataforma de cambio, los sindicatos también tienen que transformarse en el sindicato 4.0. (párr. 17)

El artículo hace referencia a algunos ejemplos de ciertos países que ya han comenzado:

Por ejemplo, en Italia la Federación Italiana de Metalúrgicos promueve la incorporación de capacitaciones profesionales en las fábricas –consideradas un derecho de los trabajadores– y trabaja para que se incluyan en los convenios nacionales colectivos del sector metalúrgico. Esto allana el camino para que los trabajadores puedan tener las cualificaciones necesarias dentro de las compañías o del sector que serán afectados por la digitalización. Mientras tanto, los afiliados de IndustriALL en Filipinas están haciendo lo posible por fortalecer a los sindicatos sectoriales y formando alianzas con organizaciones con vistas al futuro diálogo sectorial que se realizará con los actores de la industria. Esta labor previa se está llevando a cabo para minimizar la pérdida de trabajos. (párr. 17)

Paralelamente, en Uruguay se sigue insistiendo en que los sindicatos solo provocan el desgaste de las relaciones laborales y en que no tienen madurez para enfrentar negociaciones que no sean las típicamente distributivas. En este punto se retoman algunas declaraciones del expresidente José Mujica, quien se refiere a este tema en una entrevista del año 2011:

El problema de los sindicatos no es que hayan agarrado más poder, es que necesitan, igual que los empresarios, desarrollar una visión de mayor estatura. Tendremos que transitar por una madurez global de los sindicatos, como la precisamos de los empresarios y de los actores políticos. No puede ser que los actores políticos nos peleemos y no podamos concordar en cosas que son fundamentales. Yo, este capítulo, el de los sindicatos, los empresarios y los actores políticos, lo resumiría así: tienen una crisis de falta de madurez, que es la lucha que tiene el Uruguay por delante. (Comunicación personal)

Ahora bien, ¿cómo se hace para madurar? El expresidente consideró que se debe hablar mucho más y mejorar la capacidad de hacerlo bien: “Creo que los sindicatos, que son imprescindibles, necesitan dirigentes con un panorama de conocimiento y cultura que no tienen hoy y lo propio le pasa al mundo empresarial” (comunicación personal). Otro sindicalista entrevistado manifestaba:

¡Los empresarios siguen midiendo cosas que están cayendo! Si solo miro el indicador de ventas de entradas en los cines veré que caen con relación a años pasados. Lo mismo con los periódicos. Sin embargo, la gente mira más películas que nunca, ahora tiene plataformas como Netflix en su propia casa. Pero claro, por cómo medimos, decimos que cae. (Comunicación personal)

“Los empresarios viven queriendo resolver problemas técnicos. Le erramos al diagnóstico. Muchos de los problemas son adaptativos, no técnicos. Pero si solo nos enseñaron a usar el martillo vemos todos los temas como clavos” (comunicación personal).

10.4.1 Sindicalismo en la era del *coworking*

Los sindicatos de hoy en Uruguay deben seguir afrontando los problemas clásicos –de distribución de la riqueza, fuentes de trabajo y defensa de derechos– y los nuevos problemas que surgen de una sociedad distinta de la que son originarios. Esto implica otras formas de trabajo precarias que no existían, puesto que los modelos de trabajo que las provocan tampoco lo hacían.

Existe una nueva corriente de autores que se ha centrado en explicar un fenómeno asociado a este tema. Byung-Chul Han, en el libro *La sociedad del cansancio* y Remedios Zafra en *El entusiasmo* explicaron cómo las nuevas generaciones han pasado de la época de agotamiento físico y condiciones extremas en el ámbito fabril a lugares de oficinas compartidas –bajo la bandera del *cowork* y las necesidades de sinergia–, lo que da lugar a otro agotamiento, de tipo mental, producto de la autoexigencia. En efecto, la clásica alienación se va transformando en autoexplotación.

Según declaraciones del sindicalista Enrique Hoz, secretario general de la CNT (Confederación Nacional de Trabajo) en España:

La conciencia de clase no está en la mente de las nuevas generaciones y muchos explotados se sienten emprendedores. Hay que hacer entender que es necesario organizarse, que la unión es la base para avanzar, pero no existe una varita mágica para lograrlo. (El País, 2019, párr. 10)

Adicionalmente, estos nuevos modelos de trabajo tienen horas extras no pagas, no hay límites en las jornadas laborales establecidos de antemano:

El coste de esta forma de trabajo no se menciona: ni los ingresos, ni la inestabilidad, ni la duración de la jornada, ni el derecho a la desconexión, ni los conflictos con la conciliación familiar o la pareja o la amistad o el ocio: lo que venimos llamando la vida. (El País, 2019, párr. 4)

El destajo, ese que muchos trabajadores aborrecen en su formato tradicional, hoy aparece encubierto en internet y es aceptado y codiciado.

La experiencia de la marca Zara, la cual lanzó su primer comité global, demuestra las nuevas prácticas que acompañan los cambios en la organización del trabajo. Esta empresa de indumentaria busca con ello, de acuerdo con declaraciones en la prensa, socializar e impulsar las mejores prácticas en toda la industria:

Será un órgano de coordinación entre sindicatos que velará por que todas las empresas proveedoras del grupo compartan estrategias y prácticas laborales. Este acuerdo mejora las condiciones necesarias para conseguir un cambio real de las condiciones laborales, que es un instrumento para empoderar a nuestros sindicatos afiliados, a los que provee de una nueva herramienta para incrementar su poder de negociación. (El Observador, 2019, párr. 4)

Está claro que la internacionalización hoy permite nuevas prácticas, por ejemplo, el internet conecta trabajadores a lo largo del mundo. Ellos no necesariamente deberán denominarse “sindicatos”, pero podrán unirse en pos de defender un derecho o compartir experiencias. Staughton Lynd y Daniel Gross lo llamaron la “nueva solidaridad laboral” que implica unirse, pero sin sindicalizarse, en este caso, los propios trabajadores deciden juntos sobre la mejor manera de solucionar un problema. Fair Crowd Work y Riders X Derechos son ejemplos concretos de que hay nuevas formas que ya existen.

En síntesis, tal como expresó Rodríguez (2018), los sindicatos tienen nuevos desafíos y deberán analizar qué cambios son necesarios para seguir manteniendo su representatividad.

Sexta parte

Capítulo 11

El análisis de las relaciones laborales es siempre relevante y más en momentos en los que los modelos productivos viven transformaciones importantes. No parecen quedar dudas de que los aumentos de productividad asociados a un sistema de estímulos tienen grandes ventajas, y se configuran como un instrumento de justa distribución de la riqueza y participación democrática de los trabajadores.

Conviene señalar que este trabajo tuvo en sí mismo varios desafíos. A lo largo de él se confirmó que siempre que se habla de remuneraciones, se está ante un tema que tiene elevada sensibilidad social, pues en el fondo, se hace referencia a los niveles de ingreso de los distintos sectores económicos.

Al aludir exclusivamente al sector bebida, se observa que aún dentro de él hay heterogeneidad de situaciones. Esta circunstancia conlleva tener en cuenta la historia pasada, la cultura de los actores y la estructura del actor sindical participante en el proceso.

Cuando el Gobierno introdujo pautas de negociación con indicadores de productividad en el año 2010, lo hizo pensando en mejorar las condiciones en un contexto de expansión económica. Los modelos de negociación en todo periodo histórico se conforman por una combinación de factores de diferente naturaleza. Algunos de ellos se originaron en el pasado y se mantuvieron en el tiempo, otros, en cambio, responden a las necesidades de las coyunturas específicas o a las necesidades previsibles en el futuro.

Finalmente, para quienes se dedican a este tema es bien sabido que las relaciones entre la investigación y la acción no se dan de inmediato, pero se confía en que este trabajo contribuya al desarrollo del tema en Uruguay.

11.1 Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se da a conocer en qué medida se han cumplido los objetivos de la presente investigación, y se lleva a cabo la contrastación de las hipótesis formuladas. A sugerencia del tribunal de evaluación y considerando positivo por la doctoranda ordenar lo recabado, se realiza una pequeña síntesis a continuación.

Tabla 26. *Síntesis de validación*

		Validación	Evidencia	Relación
H1	Los trabajadores son más leales con las compañías si estas elaboran sus políticas de retribución considerando su desempeño.	Parcialmente validada	Existen otras políticas de recursos humanos y relaciones laborales que podrían generar lealtad en los trabajadores sin evaluar su desempeño, aunque en el largo plazo es el vínculo de la retribución y su rendimiento lo que termina generando esta relación positiva entre lealtad y desempeño.	H6
H2	El grado de madurez de los sindicatos tiene incidencia directa en la generación de un convenio de remuneración por productividad.	Totalmente validada	Todas las empresas en las que se generan convenios de rem. por prod. tienen un sindicato con madurez y tradición en la negociación, lo que permite generar confianza e incita a compartir información, aspecto clave en la elaboración de un sistema de productividad.	H4 y H6
H3	Los sistemas de remuneración que promueven la	Parcialmente validada	Se dedujo que es más bien una consecuencia del proceso realizado	H1 y H6

	<p>inclusión de la variable productividad generan justicia distributiva, debido a que los trabajadores reciben una parte de lo que ellos mismos generan.</p>		<p>para llegar a un convenio de productividad, lo que los trabajadores terminan percibiendo como “justo”. Se trata de un proceso en el que participan, se comparte información, tienen la posibilidad de opinar, y en el cual sienten que pueden incidir.</p>	
H4	<p>Las empresas que son exitosas en los esquemas de remuneración por productividad tienen un modelo de gestión participativa.</p>	<p>Parcialmente validada</p>	<p>El caso de estudio confirma la importancia del modelo de gestión participativo para el éxito de estos convenios.</p>	H6
H5	<p>La productividad no es considerada por los actores laborales como una variable importante a la hora de remunerar.</p>	<p>Totalmente validada.</p>	<p>No hay un entendimiento claro sobre qué significa remunerar por productividad por parte de los actores laborales. No hay consenso. Es considerada en el discurso pero por las dificultades prácticas no se termina utilizando en la realidad.</p>	

H6	La falta de confianza entre los actores laborales es una limitante para lograr acuerdos distintos a los tradicionales en Uruguay.	Totalmente validada.	La variable confianza aparece reiteradamente y atraviesa las distintas hipótesis planteadas en este trabajo. La cultura, la madurez en las relaciones laborales – donde la confianza y el consenso son fundamentales–, el modelo de gestión predominante y la forma de organizar el trabajo son los aspectos que necesariamente se deben continuar trabajando para generar las condiciones óptimas y la apertura a las nuevas transformaciones.	
----	--	----------------------	---	--

No parecen quedar dudas de que la productividad es un tema de extrema vigencia en Uruguay, este despierta interés en empresarios y trabajadores, así como en el propio Gobierno. Sin embargo, los resultados de este trabajo ponen de manifiesto que la confusión del término productividad con otros conceptos se visualiza en el discurso y en los convenios colectivos, lo cual da lugar a políticas imprecisas en la práctica.

Se constató que existen empresas que creen estar remunerando por productividad, pero en realidad están realizando pagos por producción (destajo, comisión u otras variantes). Este hecho conduce a jornadas extenuantes, y muchas veces, como consecuencia, supone mayor incidencia de accidentes laborales. La firma de convenios de productividad, por el contrario, deja en evidencia resultados positivos vinculados con la creciente

remuneración y, a la vez, la inexistencia de impactos negativos en las condiciones de trabajo.

Resulta importante destacar que los Consejos de Salarios en Uruguay tienen un objetivo claro y este se cumple. Sin embargo, al finalizar este trabajo se concluye que no son suficientes. De ahí que sea necesario articular la negociación por empresa, debido a que es en esa unidad en la cual se ven las particularidades y se toman decisiones asociadas con la realidad micro. Sin duda hay un factor que influye y es el tamaño de las empresas: las empresas dentro de un sector tienen tamaños y niveles de productividad diversos; si se pretende que Uruguay pueda trascender en una negociación del tipo distributivo –que sí es coherente con el modelo de Consejos de Salarios– se cree pertinente acompañarla con una propuesta de negociación a nivel de empresa.

Los temas vinculados a la productividad, al tratarse de una medida de eficiencia interna, solo pueden discutirse a ese nivel. Tanto trabajadores como empresarios señalaron tres problemas principales al momento de negociar productividad por sectores de actividad: los sectores son heterogéneos, es difícil definir y medir indicadores de productividad sectorial, y se deberían cambiar aspectos culturales arraigados en la negociación, dado que durante décadas se negoció de otra forma o se siguieron otros objetivos.

Sin embargo, de acuerdo con la tradición de negociación, y especialmente debido al factor cultural e ideológico, no se puede obviar el peso de las percepciones de los trabajadores, quienes, como se vio, aun teniendo condiciones despegadas del resto, insisten en la necesidad de continuar negociando por sector, como primer recurso.

Concebidas de tal manera, las relaciones laborales uruguayas configuran una modalidad de confrontación que, por su ideología, cultura negociadora y permanente desconfianza, hace que sea complejo pensar en una modalidad cooperativa extendida. Sin duda, el sector que se estudia a lo largo de este trabajo logró condiciones diferentes, pues superó los obstáculos que se suelen presentar bajo el paradigma clásico de explotados y explotadores.

En relación con ello, **se concluyó que en Uruguay la ideología y la cultura tienen una incidencia grande en el accionar de los actores laborales.** Casi un 100 % de los encuestados estuvo de acuerdo con la premisa de que en Uruguay los temas ideológicos y culturales dificultan la concreción de nuevas formas de gestionar las empresas.

De otro lado, las estrategias del actor empresarial están permeadas por su valoración acerca de las organizaciones sindicales. La falta de conciencia sobre la relación entre la

productividad y efectividad de la gestión de sus empresas lleva a que los directivos pongan más atención en los factores del contexto que en aquellos que están bajo su control. Los sindicatos también tienen sus propios motores, en general, asociados a la idea de explotación y alienación. En definitiva, los actores responden orientados por sus percepciones, su vínculo con el pasado, y por las ideas que se van construyendo sobre el futuro.

Un factor de extrema relevancia en las conclusiones de este trabajo lo constituye la desconfianza. **Según la encuesta realizada a empresarios, la falta de confianza es una variable clave y todos los actores coinciden en su importancia.** En esa medida, Carmen López (2003) se refirió a la información como recurso de poder y dijo: “La información es un elemento básico para establecer relaciones de confianza y en esa medida, reducir el riesgo y la incertidumbre [...] y permite al actor adentrarse en mayores procesos de reflexividad y por lo tanto de acciones estratégicas” (p. 115).

Cuando los sindicatos manifestaron que en Uruguay no se les da información, probablemente esto tiene que ver con la ausencia de esa confianza al trabajar conjuntamente. **¿Para qué darles participación a los trabajadores para el mejoramiento de un proceso, si no se cree que vayan a colaborar? Se trata de un círculo vicioso del que culturalmente cuesta salir.**

Asimismo, **el modelo de gestión imperante determina la posibilidad de cerrar acuerdos, pues el trabajo muestra que los resultados de un convenio colectivo de productividad dependen más de cómo este es gestionado que de los aspectos puramente técnicos.**

De la encuesta realizada, así como de las entrevistas a empresarios, surge, de forma inevitable, la idea del debilitamiento de la imagen del líder sindical actual, quien se configura en una lógica contraria a los intereses de la empresa, en lugar de buscar consensos. De hecho, el 83.33 % de los empresarios encuestados se mostró de acuerdo con la premisa de que es una utopía que el líder sindical se ocupe de no desperdiciar recursos en las empresas, lo cual significa que sea proactivo en términos de eficiencia. La noción de que “no voy a cuidar los recursos porque son del empresario”, que parece tan lejana en el tiempo, sigue mucho más presente de lo que se creía al iniciar esta investigación.

Igualmente, en el sector particular en el que se centra el presente trabajo de investigación se visualizan ambos: la capacidad de los dirigentes sindicales de repensar una nueva forma de organización del trabajo y una preocupación por modificar el

paradigma tradicional de relaciones laborales que habilita, sin duda, la posibilidad de firmar convenios diferentes. Un 94.2% creyó que la participación de los trabajadores es un elemento clave para lograr aumentos de productividad, pues el conocimiento de todos los involucrados aporta para la mejora de esta. En efecto, los desafíos de la empresa moderna no pueden ser enfrentados sin involucrar estratégicamente a los trabajadores.

A nivel internacional, el caso del sindicalismo en Alemania es un ejemplo de cómo entendieron que la industria 4.0 no existe al margen de los trabajadores, sino en una alianza con ellos. En Uruguay, el sindicato de la FNC, dentro de la FOEB, comprendió que un convenio de productividad les podría permitir la distribución de ganancias a medida que mejoraban las circunstancias laborales. Se visualiza, entonces, que los sindicatos que apoyan la productividad entienden el hecho de que está estrechamente vinculada a la competitividad, este es el argumento base para que una empresa funcione en un mercado; una rueda que al girar muestra que si no se produce ni se vende, no se generará empleo, de esa forma, al apoyar la productividad se está defendiendo dicho empleo.

Por otro lado, **los empresarios deben integrar a su estrategia objetivos diferentes a los tradicionales, y eso implica ceder terreno que antes era exclusivamente de su autoría: comunicar, informar, permitir la circulación de conocimientos dentro de las organizaciones.** Al decir de Mazzuchi y Cozzano (2018), “si se puede aspirar a que los empresarios transformen su concepto sobre relaciones laborales en una empresa moderna, también podemos aspirar a que los trabajadores lo hagan” (p. 335).

El sindicalismo en el mundo también tiene nuevos retos, y en Uruguay, particularmente, debe mostrar signos de maduración. Afrontar estos retos supone un cambio en la propia identidad del sindicalismo, pues sin modificar su esencia reivindicativa, debe sustituir plataformas que han quedado obsoletas, moverse hacia un nuevo lugar, y por qué no, a nuevas formas de organizarse, innecesarias hasta este momento. A su vez, que las empresas cambien sus modelos de gestión, en pos de *aggiornarse* a las transformaciones, no implica que los intereses de los trabajadores dejen de expresarse de forma colectiva, pero sí trae consigo modificaciones en las formas de mostrar y utilizar su poder.

La estructura y el contenido de la negociación tienen limitaciones importantes y deberían encarar temas que merecen un tratamiento específico, de acuerdo con los sectores de actividad e incluso con las distintas empresas dentro del sector. La coyuntura

actual con la asunción de un nuevo gobierno que busca flexibilizar ciertos aspectos de la negociación tripartita podría ser favorable en ese sentido.

También es tangible la irrelevancia de la localización física de los trabajadores y de la organización del tiempo de trabajo que ya no pasa por tener un reloj que compute horas, sino que se enfatiza en el aumento de la productividad de acuerdo con los resultados alcanzados. **El tiempo de trabajo deja de ser la variable central en los contratos laborales, y los empresarios y sindicatos deberán abordar este desafío de manera inteligente, negociar los beneficios según los ciclos de trabajo de las empresas (que muchas veces se modifican de acuerdo con la época del año), la revalorización del tiempo de descanso (particularmente de las nuevas generaciones) y la posibilidad de medir más allá de la cantidad de horas trabajadas, mediante indicadores de productividad y otros de gestión, de fácil acceso con la tecnología disponible hoy en las empresas.**

Es oportuno tomar conciencia de que **la mejora de la productividad no es un hecho automático, como sucede cuando una máquina reemplaza a otra más eficiente; para lograr dicha mejora, en las relaciones laborales se necesita una combinación inteligente de varios factores, pero sobre todo de buenas prácticas de gestión, trabajadores motivados, capacitados y abiertos a la transformación permanente.** En palabras de Mazzuchi y Cozzano (2018):

No hay norma ni reglamento capaz de obligar a una persona a tener una actitud activa para el estudio de los problemas y la búsqueda de soluciones. La actitud de los trabajadores es resultado de las políticas de recursos humanos o de relaciones laborales. (p. 34).

Otra conclusión relevante de este trabajo es que al introducir cambios en la organización del trabajo es preciso acompañarlos con transformaciones en las relaciones laborales. Es aquí cuando hechos como compartir información y mostrar disposición para disminuir los impactos en los trabajadores cobran un protagonismo particular.

Si se hubieran impuesto los cambios y los trabajadores sindicalizados hubiesen estado en contra, está claro que quizás el convenio analizado no existiría. Al mismo tiempo, si lo importante para la compañía es que las plantas en Uruguay estén funcionando, es pertinente preguntarse si a veces, a partir del lugar de los empresarios, se deben pensar estrategias que involucren a los trabajadores, y aunque el camino sea más complejo, el final puede ser mucho más exitoso.

En esta empresa se ve claramente que los trabajadores tienen una trayectoria de negociación, información y madurez que les permite pensar las relaciones laborales desde un lugar más profundo, más este no es un termómetro sobre lo que sucede en general en Uruguay.

Como ya se explicó, hay un tema importante que consiste en la aparición de nuevas generaciones, con otros intereses y formas de trabajo. Estas nuevas generaciones son las que sucederán o están sucediendo a quienes están hoy como dirigentes sindicales. Algunos entrevistados se refirieron a ello, e incluso es un tema presente en la entrevista con uno de los directores de FNC, quien ve una brecha bastante grande entre el perfil del sindicalista, con el que nació el convenio de productividad, y el de quienes se incorporan hoy:

Viene gente joven con otra lógica. Una lógica más ideológica, que no es otra lógica que la de los milenials. El ya. El no voy a esperar a la evaluación de desempeño a fin de año, contáme ahora si lo hice bien y retribuíme por eso.
(Comunicación personal)

Otro empresario decía al respecto: “Primero accionan y luego negocian. La lógica del movimiento sindical siempre tuvo pasos previos antes de la acción. Entonces todo es reacción pura” (comunicación personal).

“Hay que trabajar el efecto de halo, de meter a todos en la misma bolsa. Ni todos los sindicalistas están en contra de la productividad, ni todos los empresarios la promueven” (comunicación personal).

En este contexto, el gran desafío son las pymes. En la base de los convenios que fueron proporcionados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social quedó claro que las empresas pequeñas no están representadas, y que las empresas medianas o grandes e internacionales tienen el terreno preparado para replicar algunas herramientas de las que se ven en este trabajo.

Sin embargo, se cree que hay espacio para seguir investigando cómo lograr que las pymes aborden estas temáticas. La OIT desarrolló en 2016 un programa llamado “Inicie y mejore su negocio” (IMESUN), el cual consta de cuatro paquetes de capacitación interrelacionados:

- a) Genere su idea de negocio (GIN).
- b) Inicie su negocio (ISUN).
- c) Mejore su negocio (MESUN).
- d) Expanda su negocio (ESUN).

El programa MESUN es un programa de formación en gestión empresarial, para propietarios y gerentes de pequeñas empresas, que aborda cómo hacer que un negocio sea sostenible, y las estrategias para aumentar las ventas y reducir los costos. Este se basa en capacitaciones a través de manuales, publicados por la OIT: “Costeo, compras y control de existencias”, “Registros contables”, “Planificación de su negocio” y “Recurso humano y productividad. Este último tiene como objetivo “explicar cómo los emprendedores pueden aumentar la productividad empresarial siguiendo mejores procedimientos de contratación, motivando y recompensando a sus empleados debidamente y manteniendo buenas relaciones con sus proveedores y la comunidad en la que operan” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016, p. 5).

El gran desafío es cómo trabajar este tema a la interna de las organizaciones, donde no hay interlocutor sindical, y muchas veces es más difícil introducir mejoras en la gestión. Lo positivo de generar un ámbito neutro en donde se promuevan estos temas es que las pymes se verían favorecidas, pues tendrían un lugar en el cual apoyarse para iniciar procesos de mejoramiento en su eficiencia interna, e ir acompañando los cambios que tendrán impacto no solo en las grandes empresas, sino a nivel global.

Otro tema de especial relevancia, con el fin de preparar el terreno para lo que se viene (o se vino), es ampliar las perspectivas. Las nuevas generaciones (innovadoras, más individualistas, virtuales) tienen otras necesidades a la hora de ingresar a una compañía, no solo tienen fidelidad a una empresa que les ofrezca un buen contrato económico. Los planes de desarrollo, las ideas que tenga la empresa sobre la sostenibilidad y su impacto en el mercado en el que opera, la capacidad de intervenir en procesos de decisión –¡y no esperar 10 años como sus padres para lograr un ascenso!– son llamativos, así como el diseño de la organización, el hecho de que la estructura posibilite relaciones de colaboración, y de que se celebre el éxito y se aprenda de los errores.

En esa medida, se retoma la idea de la importancia de tener una identidad compartida. Actualmente muchas empresas ya no tienen a los trabajadores en un horario fijo trabajando en sus escritorios. Lo que se llamaba talento en la nómina, pues se reclutaban y se “cuidaban” internamente aquellas personas que se creía tenían potencial, se buscaba retenerlas. Hoy existen las redes de talento abiertas: hay competencias que se encuentran dentro de la organización y hay otras que se encuentran fuera cuando se necesitan. Se tienen a disposición el talento *freelance* así como el talento tercerizado o las llamadas redes de talento, asuntos impensables hace una década, pero que ya son parte

del entorno. Por ejemplo, las redes de talento aparecen cuando se postea algo en la web y se recompensa a quien lo resuelva.

En síntesis, el mundo es demasiado complejo para darle una única mirada. Por ese motivo, este trabajo recoge las opiniones de sindicalistas, empresarios y académicos, así como extractos de prensa y opinión pública sobre la temática estudiada.

La presente investigación tuvo desde su génesis el objetivo de constituir un marco de referencia para reflexionar sobre por qué razón también debe cambiarse la forma en la que se remunera una labor. ¿Qué están haciendo los empresarios para que la gente piense en estos temas?, ¿se les está dando lugar verdaderamente o no se pasa del discurso?, y ¿se están generando espacios de discusión o se prefiere seguir con esquemas rígidos al interior de las empresas?

Es un desafío en doble sentido: para los empresarios, debido a que deben permitir el ingreso de un paradigma nuevo, este supone que los trabajadores participen de procesos de decisión que antes se limitaban a los directivos; y para los trabajadores, pues implica tener la capacidad de comprender que este rol activo debe ir acompañado de formación, capacitación, respeto, y trae consigo un cambio que va desde la forma distributiva de ver a las negociaciones con los empresarios a una colaborativa. Este último es uno de los temas que, según lo visto en este trabajo, puede obstaculizar más las relaciones laborales en el país.

Para finalizar, la más fiel recomendación en lo que respecta a este tema es que se realice un centro de promoción de la productividad en Uruguay, a partir de un concepto común a todos los actores, con el fin de discutir el tema con seriedad y de lograr políticas que acompañen los inevitables cambios del mundo empresarial.

11.2 Futuras líneas de investigación

Muchos temas quedaron pendientes en este trabajo. En la práctica, el presidente electo en 2019, el doctor Luis Lacalle Pou, anunció que buscará trabajar en el tema productividad y colocarlo como prioritario en la agenda, y declaró que flexibilizará los Consejos de Salarios, como ya se mencionó.

Queda entonces un primer tema planteado: ¿Encarán los actores laborales, con un escenario de mayor flexibilidad en los ámbitos de negociación tripartita y bipartita, el tema de la productividad? Este será una interrogante que se podrá contestar luego de finalizadas las próximas rondas en 2020 y 2021. Además, ¿se negociará un aumento fijo

del salario y otro variable, de acuerdo con indicadores preestablecidos?, y ¿habrá dentro de la batería de indicadores alguno de productividad?

Por otro lado, en Uruguay es común escuchar que existe un costo alto de vida en relación con los salarios que se ganan. Vinculado a este tema, el economista Pablo Roselli, consultado por el diario El Observador (2020), expresó que se tienen salarios altos respecto a la productividad en Uruguay y “no en relación con el costo de vida, que es la otra perspectiva” (párr. 15); así, concluyó que en realidad “la cuenta que hacen las empresas al momento de contratar más personal o no es cuánto es el salario con relación a la productividad que tiene ese puesto de trabajo” (párr. 15).

Si bien es asumido por todos los actores que los salarios en Uruguay son bajos en relación con el costo de vida del país, este otro problema no es asimilado por la sociedad ni por los partidos políticos, según el economista. Se cree que ese es un aspecto clave al analizar por qué no se promueve, y sería bueno realizar un estudio que confirme estas percepciones y que habilite a pensar en el tema desde otra perspectiva, a través de la información.

Adicionalmente, en el caso particular de la empresa estudiada se considera que queda un área fértil por explorar: la de los trabajadores no sindicalizados de FNC. Cabe preguntarse ¿qué opiniones tienen sobre el convenio firmado?, y ¿qué consecuencias tiene este en el imaginario colectivo de esos trabajadores? Sin duda, esto constituirá otra mirada complementaria a lo ya escrito en este trabajo.

Al momento de dar cierre a este estudio, hay un conjunto de empresas internacionales que, según la prensa, están experimentando con jornadas de menos horas e incluso con semanas laborales de menos días con el objetivo de aumentar la productividad y disminuir el estrés, pues estas condiciones se visualizan como un costo alto a afrontar. La OIT informó que hasta un 3 % del PIB de los países se pierde por esa causa y todas sus consecuencias: ausentismo, enfermedad, menos productividad, entre otras. ¿Cómo se abordará este tema en el futuro en Uruguay?, ¿cómo están encarando las instituciones educativas el tema de la productividad?

Por último, teniendo en cuenta el objetivo planteado en esta investigación sobre generar un documento de fácil acceso a los actores laborales, cuya difusión posibilite la promoción de los sistemas de remuneración asociados al crecimiento de la productividad, a la fecha de entrega de este trabajo se ha logrado un compromiso con Grupo Magro Editores para publicar un manual de productividad con herramientas concretas que apoyen e informen a los empresarios en Uruguay, para que logren discutir el tema y se

animen a incorporar herramientas diferentes a las utilizadas hasta el momento. Este se plantea como objetivo temporal hacia mediados de 2021¹¹.

Como se dijo en el capítulo sobre la metodología, al citar a Santesmases, “todo trabajo de investigación debe ser susceptible de influir en las decisiones a tomar por parte de quien recibe los resultados de la investigación”. Para quienes están inmersos en ambos mundos, el empresarial y el académico, este es no solo un objetivo, sino una forma de contribuir a una sociedad más justa y sostenible.

11.3 El día después

Even before the coronavirus pandemic, changes in how and where we work, were well underway. The future of work refers to the changes that technology along with new employment models will bring about how we work, where we work and the skills we need to work (Schwartz, 2021).

Al momento de entregar el presente trabajo doctoral el mundo está sumergido en una pandemia producto del covid-19.

El trabajo por resultados tiene el riesgo de conducir a una cantidad excesiva de horas, planteo que está en auge en este momento debido a la utilización del teletrabajo como modalidad por excelencia como consonancia de la crisis sanitaria. Podríamos afirmar que la mayoría del trabajo remoto que se ha tenido que adoptar en las empresas durante este periodo carece de una reflexión previa sobre un conjunto de aspectos que hacen a su eficiente aplicación.

Retomamos este tema de cara al futuro, porque está en el centro del debate actual y se cruza con la productividad, tema también muy abordado en este contexto de no presencialidad.

La OCDE, en un informe titulado “Aumentos de productividad del teletrabajo en la era post COVID-19: ¿Cómo pueden las políticas públicas hacerlo realidad?” (2020) hace referencia a estos aspectos:

Si bien el teletrabajo más extendido a largo plazo tiene el potencial de mejorar la productividad y una serie de otros indicadores económicos y sociales (bienestar de los trabajadores, igualdad de género, desigualdades regionales, vivienda,

¹¹ Fecha estimada ya que no se avanzará en la publicación hasta que no finalice el proceso de defensa de la doctoranda.

emisiones), su impacto general es ambiguo y conlleva riesgos especialmente para la innovación y la satisfacción de los trabajadores.

Hay desafíos para abordar de manera sistemática en la sociedad: lugar y tiempo de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, nuevas formas contractuales, flexibilidad, derecho a la desconexión, reparto de los costos asociados al teletrabajo, etcétera.

Es sabido que esta modalidad tiene múltiples beneficios. Puede promover la inclusión laboral (elimina factores de exclusión tradicionales del mercado de trabajo, a causa de barreras arquitectónicas, físicas, etc.) y habilita que la dispersión geográfica no sea un problema para los contratos entre trabajadores de distintos países ya que uno de los beneficios de las TICS es justamente el superar las fronteras espaciales y trabajar con personas de todo el mundo. Sin embargo, la contracara de la dispersión se presenta como el posible deterioro en la comunicación entre los trabajadores, menos socialización y generación de conocimiento tácito, lo que resulta en una menor innovación e incluso en la dificultad de conciliar la vida personal y familiar, que como ya se vio durante el período de pandemia, condujo a horas extras ocultas. Este último tema constituye un desafío en sí mismo, muy vigente debido a la concepción de que la productividad puede verse disminuida en detrimento de la conciliación vida laboral y personal.

Como vimos los cambios ocurren y seguramente no hay una única solución. Hay dos vías que sin dudas son importantes: a través de la negociación colectiva que como ya vimos a lo largo de todo el trabajo es posible en Uruguay y la capacitación, el “reskilling¹²” y “upskilling¹³” tan nombrados actualmente.

Por una parte, los trabajadores hoy están expuestos en el mundo entero a la necesidad de seguir capacitándose toda la vida para poder reasignarse a otras tareas u ocupaciones. Al decir de Burdín (2021)

Ahí los sistemas de representación de los trabajadores a nivel de empresa han tenido un rol muy importante al permitir compartir los beneficios del proceso. Las nuevas tecnologías muchas veces requieren modificar los sistemas de trabajo y cambios organizacionales complementarios para realizar su potencial de mayor productividad. Esto requiere movilizar el conocimiento productivo de los trabajadores en las empresas y mayor participación. Es fascinante ver la convergencia que se da en los países nórdicos, hacia fines de los 70, en las

¹² Reskilling desarrollo de nuevas competencias y habilidades para una nueva posición.

¹³ Upskilling desarrollo de nuevas competencias y habilidades para la posición actual.

discusiones sobre la automatización, el diseño de los puestos de trabajo, la participación de los trabajadores y la gestión de las empresas. Comenzaron a moldear el futuro del trabajo hace 40 años.

Hablamos de destrucción (destrucción de puestos de trabajo, destrucción social) pero resulta interesante pensar en una destrucción creativa. Pensar en reasignación de recursos, en empresas y sus capacidades, que a veces son mucho más amplias que las que vemos.

Por otra parte, después de 15 años de negociación colectiva ininterrumpida en Uruguay se debería reflexionar sobre cuáles son los ajustes necesarios. Es cierto que dado el contexto de urgencia sanitaria, siendo consistente con la definición de relaciones laborales de Dunlop planteada al inicio del trabajo, tampoco se visualiza esta discusión más global, sobre la arquitectura general del sistema de negociación colectiva. No hay dudas de que hay que escapar de la disyuntiva clásica de estar a favor o en contra de este mecanismo. Hay razones de sobra para apoyarlo.

Surgen nuevas interrogantes ¿Cómo fomentamos la cultura organizacional en la era del teletrabajo? ¿Cómo vamos a garantizar la madurez de los interlocutores y la construcción de confianza organizacional? ¿Cómo va a hacer el derecho para ser funcional a la realidad que tenemos hoy? ¿Cómo se configurarán los incentivos por productividad en la no presencialidad? ¿Qué ocurrirá con las “so-so technologies¹⁴”?

Al decir de Burdín (2021) “Pensar cómo se puede estructurar y dar respuesta a esas demandas para aumentar el bienestar y promover sociedades más igualitarias es un desafío político, intelectual y técnico significativo”.

Como académicos, como profesionales en las empresas, como seres humanos, nos enfrentamos al desafío que es gestionar el impacto de todos estos cambios.

La invitación siempre es a sincerarnos, a flexibilizarnos, a dialogar y animarnos a buscar soluciones a algunos de estos temas en la negociación por empresa, que parece ser el ámbito más útil, combinado con la negociación por rama, para dar tratamiento a situaciones dispares, propias de la sociedad y el mundo en el que hoy vivimos.

¹⁴ El término “so-so technologies” es de Daron Acemoglu y Pascual Restrepo (citado por Burdín, 2021) y refiere a tecnologías que desplazan trabajadores sin generar incrementos de productividad importantes. Son rentables para las empresas, pero destruyen empleos sin generar aumentos de productividad suficientes para compensar los costos sociales asociados. Los autocajeros constituyen el ejemplo clásico.

Séptima parte

Capítulo 12

12.1 Reflexión final

“Servir, queridos jóvenes, es vocación del todo natural, porque el ser humano es naturalmente siervo, no siendo dueño de la propia vida y estando en cambio necesitado de tantos servicios a los demás” (Papa Francisco)

Esta investigación constituye para mí el trabajo más importante de mi vida académica. Fueron muchos años de estudio, de lecturas, de conversar con otros, de entender la importancia de delimitar la investigación y de comprometerme a utilizar los resultados para hacer un estudio útil.

Tener la posibilidad de ser profesora en una Universidad Católica me ha enseñado, sobre todas las cosas, a servir. Y cada día dedicado a esta investigación, entre libros y *papers*, entre entusiasmos y oscuridades, no quise perder de vista que quería que este trabajo fuera una contribución para allanar el camino en el tema de productividad en las empresas.

Más que nunca dejé de lado el concepto economista estricto sobre la productividad, pues también en el camino encontré que aquello ya estaba escrito. Existen múltiples autores que conocen el tema con mucha más profundidad y que han logrado manuales excelentes sobre la productividad y su vínculo con la rentabilidad y competitividad de las empresas. Una vez más, todos coincidían en que es un tema de extrema relevancia en los países. Ahí fue naciendo mi motivación por mirar el tema desde otra óptica, a partir de las relaciones laborales, de la perspectiva humana en el trabajo.

Mi profesión como investigadora en relaciones laborales me pone en una posición de privilegio para lograr este objetivo, debido a que en mi vocación manejo la idea de que generar hallazgos útiles no tiene sentido si no es para compartirlos, para traducirlos en insumos que permitan cambiar una realidad y mejorar la calidad de vida, pues el trabajo es una parte muy importante de la existencia, y las personas en situación de trabajo existieron, existen y lo seguirán haciendo.

De eso se trata hacer algo que sirva. El Papa Francisco lo ha dicho en reiteradas ocasiones: “El secreto de la vida es vivir para servir”, y cuando las relaciones interpersonales son inspiradas en el servicio recíproco, se crea un mundo nuevo y allí se desarrolla una auténtica cultura vocacional.

12.2 Bibliografía

- Alcaide, M. (1982). *Las nuevas formas de organización del trabajo: un análisis sobre su viabilidad*. Madrid: Akal Editor.
- Aldao-Zapiola, C., Hülsberg, H., & Jaureguiberry, C. (1994). *Productividad y negociación colectiva*. Buenos Aires: Ediciones Machi.
- Algorta, M., Mandirola, N., Miles, J., & Sorondo, Á. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultado: la experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Montevideo: Grupo Magro Editores.
- Baena, G. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Publicaciones Culturales.
- Belcher, J. (1991). *Productividad Total*. Barcelona, España: Granica.
- Belcher, J. (1993). *Participación en los beneficios (gain sharing)*. Barcelona, España: Granica.
- Bloom, N., A, M., Mckenzie, D., & Rovers, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity? *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100(2), 619-623.
- Burdín. (5 de abril de 2021). Pandemia, automatización y nuevas demandas redistributivas y de aseguramiento social. *La Diaria*, págs. <https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2021/4/gabriel-burdin-pandemia-automatizacion-y-nuevas-demandas-redistributivas-y-de-aseguramiento-social/>.
- Cattani, C. (2016). *Delegación sindical instala en Salto Agrupación «5 de Marzo» – Locales*. Obtenido de <https://diariocambio.com.uy/2016/10/20/delegacion-sindical-instala-en-salto-agrupacion-5-de-marzo-locales/>
- Cedrola, G. (2008). *Cooperación y confrontación en relaciones laborales: bases de discusión para un nuevo funcionamiento laboral*. Obtenido de <http://fundacionwilsonferreira.org/site/wp-content/uploads/2008/11/cooperacion-y-confrontacion-en-relaciones-laborales.pdf>
- Certeza, R. (2017). *La digitalización de la producción*. Obtenido de Nueva Sociedad: <https://nuso.org/articulo/la-digitalizacion-de-la-produccion-en-busca-de-un-paradigma-40-para-sindicatos/>

- Delgue, J., Barreto, H., & Loustanau, N. (2010). *Las nuevas relaciones laborales en Uruguay*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Dølvik, J., & Nergaard, K. (2012). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic & Industrial Democracy*, 33(2), 267-293.
- Dunlop, J. (1958). *Sistema de Relaciones Industriales*. Barcelona, España: Pirámide.
- El Observador. (2012). *Empresarios rechazan exigencias de cargar a su costo la suba salarial*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/empresarios-rechazan-exigencia-de-cargar-a-su-costo-la-suba-salarial-201211291900>
- El Observador. (2012). *Giro lógico en el campo laboral*. Obtenido de Este artículo lo puede ver en este link: <https://www.elobservador.com.uy/nota/giro-logico-en-el-campo-laboral-20122141790>
- EL Observador. (2019). *Este artículo lo puede ver en este link: <https://www.elobservador.com.uy/nota/zara-sera-la-primera-empresa-en-tener-un-comite-sindical-global-201911191746>*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/zara-sera-la-primera-empresa-en-tener-un-comite-sindical-global-201911191746>
- El Observador. (2020). *Es necesario desindexar salarios (aunque) pueda perderse salario real*. Obtenido de Este artículo lo puede ver en este link: <https://www.elobservador.com.uy/nota/-es-necesario-desindexar-salarios-aunque-pueda-perderse-salario-real--202011020379>
- El País. (2019). *Consejos de Salarios: expertos cuestionan el rol del gobierno en la negociación*. Obtenido de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/consejos-salarios-expertos-cuestionan-rol-gobierno-negociacion.html>
- El País. (2019). *Sindicalismo en la era del 'coworking'*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2019/04/05/ideas/1554484758_979105.html
- Facebook. (s.f.). *Plataforma Riders X Derechos BCN - IAC*. Obtenido de <https://www.facebook.com/ridersxderechos/>
- Fair Crowd Work. (s.f.). *Home*. Obtenido de <http://faircrowd.work/>
- Fernández, A., Lanzilotta, B., Mazzuchi, G., & Perera, J. (2008). *La negociación colectiva en Uruguay: análisis y alternativas*. Uruguay: Cinve: Universidad Católica del Uruguay.

- Fundación Friedrich Ebert Stiftung. (2017). Digitalización y el Futuro del Trabajo Sinopsis del estudio “Trabajar 4.0” elaborado por el Ministerio Federal de Trabajo de Alemania. *Análisis*, (20), 1-19.
- Gielen, A., Kerkhofs, M., & Van Ours, J. (2010). How performance related pay affects productivity and employment. *Journal of Population Economics*, 23(1), 291-301.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje, y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización. Nueva edición, corregida y aumentada*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Hackman, J., & Lawler. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology monograph*, 3.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Japan Productivity Center . (s.f.). *Home*. Obtenido de <https://www.jpcc-net.jp/eng/service/outbound.html>
- Kalmi, P., Pendleton, A., & Poutsma, E. (2012). Bargaining regimes, variable pay and financial participation: some survey evidence on pay determination. *International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1643-1659.
- Kerr, C., Dunlop, J., Harbison, F., & Myers, C. (1963). *El industrialismo y el hombre industrial. Insora de la Universidad de Chile y Eubeda*. Argentina: Editorial de la Universidad de Buenos Aires.
- Köhler, H., & Martín, A. (2005). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Barcelona, España: DELTA Publicaciones.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Lanzilotta, B., Miles, J., Umpiérrez, V., Rodríguez, J., & González, M. (2017). *Proyecto de Medición y Gestión de la Productividad a nivel Empresa*. Obtenido de https://docs.wixstatic.com/ugd/e73a04_c2a8c14cc0fb4364beb32bb54475047a.pdf
- Larrañaga, N. (2010). *El derecho actual de las relaciones laborales uruguayas*. Montevideo: Editorial Amalio M. Fernández S.R.L.

- Larrañaga, N. (2014). *Las relaciones laborales colectivas uruguayas*. Montevideo: Editorial Amalio M. Fernández S.R.L.
- Lleida, U. (2003). *Producción, productividad y crecimiento*. Mir, Pere.
- López, C. (2003). El enfoque de las opciones estratégicas de los actores en el estudio de las relaciones laborales. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 21.
- Lucifora, C., & Origo, F. (2015). Performance-Related Pay and Firm Productivity: Evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining. *ILR Review*, 68(3), 606-632.
- Marinakís, A. (1999). Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de la empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*, 69, 71-84.
- Mazzuchi, G., & González, E. (2018). *La negociación colectiva en el sector textil vestimenta en Uruguay*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo [OIT]: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_627826.pdf
- Mazzuchi, G., Rodríguez, J., & González, E. (2015). *Negociación Colectiva, Salarios y Productividad: El caso uruguayo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Serie Condiciones de Trabajo y Empleo No. 60.
- Mertens, L. (1999). *La medición de la productividad. Como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica*. México: Organización Internacional del Trabajo.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Oriental de Uruguay. (2012). *Informe de la cuarta ronda de consejos de salarios*. Obtenido de <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2019-07/Informe%20de%20la%20cuarta%20ronda%20de%20Consejos%20de%20Salarios.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Oxford University Press.
- OECD. (7 de 09 de 2020). *OECD*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- OIT. (2004). *Informe sobre el empleo en el mundo 2004-2005*. Ginebra.

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *El recurso humano y la productividad*. Obtenido de http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_716135.pdf
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17 - 25
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay. (2017). *Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050. Automatización y empleo en Uruguay*. Obtenido de https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-06/2256_Publicacion_Automatizacion_y_empleo_en_Uruguay.pdf
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la productividad*. . Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Quivy, R., & Van Carnpenhoudt, L. (2001). *Manual de investigaciones sociales*. México: Limusa.
- Ramírez, G. (22 de septiembre de 2014a). El sueño de la productividad laboral (I). *El País - Economía y Mercado. Comentarios Legales*.
- Ramírez, G. (29 de septiembre de 2014b). El sueño de la productividad laboral (II). *El País - Economía y Mercado. Comentarios Legales*.
- Raso Delgue. Barreto, L. (2010). *Las nuevas relaciones laborales en Uruguay*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Roca, R. (2015). *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. LID Editorial.
- Rodríguez, J. (2018). *La Revolución Tecnológica ¿el fin del trabajo?*. Fondo Editorial.
- Rodríguez, J. M. (2000). *Sistemas de productividad con gestión participativa*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Rodríguez, J., Cozzano, B., & Mazzuchi, G. (2010). *Relaciones Laborales y Modelo de Desarrollo*. Montevideo, Uruguay: Grupo MAGRO & Universidad Católica del Uruguay.
- Sackmann, A. (2000). *Administración de recursos humanos: remuneraciones*. Buenos Aires: Macchi.

- Sánchez, S. (2018). *La negociación colectiva por empresa: una propuesta del PN que genera rechazo en el FA y en el movimiento sindical*. Obtenido de La Diaria: <https://ladiaria.com.uy/articulo/2018/2/la-negociacion-colectiva-por-empresa-una-propuesta-del-pn-que-genera-rechazo-en-el-fa-y-en-el-movimiento-sindical/>
- Santesmases, M. (2009). *DYANE. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Sennett, R. (2009). *El Artesano*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Singapore Innovation and Productivity Institute . (s.f.). *Home*. Obtenido de <http://www.sipi.org.sg/>
- Socconini, L. (2019). *Lean Manufacturing. Paso a paso*. Barcelona: Marge Books.
- Supervielle, M., & Gari, G. (1995). *El sindicalismo uruguayo: estructura y acción*. Montevideo: FCU.
- Supervielle, M., & Pucci, F. (2008). *El trabajo y las relaciones laborales en el siglo XXI*. Montevideo: Departamento de Sociología, F.C.S.
- Supervielle, M., & Quiñones, M. (2003). *Las nuevas funciones del sindicalismo en el cambio del milenio. El Uruguay desde la Sociología. Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación*. Departamento de Sociología, F.C.S., Universidad de la República.
- Swanborn, P. (2012). *Case Study Research. What, why and how?* . New Delhi: Sage publications.
- The Hay Group. (1997). *“Personas, Desempeño y Pago”*. *Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Argentina: Editorial Paidós.
- Tokio. (s.f.). *Home*. Obtenido de <https://www.apo-tokyo.org/>
- Universidad Católica del Uruguay; Konrad Adebauer Stiftung. (2016). *Los cambios de valores en la sociedad uruguaya: confianza, tolerancia, pobreza, autoridad, género*. Obtenido de https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=b6afb13-803c-30bc-cc95-336707720c7b&groupId=252038

12.3 Anexos

12.4 Anexo 1. Cuadro resumen de los datos contenidos en los convenios analizados

1 – IDENTIFICACIÓN		
Con quién negocia	1 – Sindicato empresa	31
	2 – Sindicato de rama	12
	3 – Ambos sindicatos	7
Tamaño de la empresa	1 a 19 empleados.	0
	20 a 49 empleados.	0
	50 a 100 empleados.	0
	Más de 100 empleados.	50
Propiedad capital de la empresa (no se cuenta con información de todas las empresas)	Nacional	19
	Extranjero	6
	Público	5
Destino de la producción (no se cuenta con información de todas las empresas)	Mercado interno	22
	Menos del 20 % exportador.	0
	Entre el 20 % y el 50 % exportador.	0
	Más del 50 %.	0
Ámbito de aplicación del convenio	A todo el personal.	33
	A parte del personal.	17

Identificación de empresa según número de grupo en Consejos de Salarios	1. Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco.	3
	2. Industria frigorífico.	8
	8. Industria de productos metálicos, maquinarias y equipo.	3
	9. Industria de la construcción y actividades complementarias.	2
	10. Comercio en general.	4
	13. Transporte y almacenamiento.	7
	14. Intermediación financiera, seguros y pensiones.	6
	15. Servicios de salud y anexos.	6
	16. Servicios de enseñanza.	1
	17. Industria gráfica.	1
	19. Servicios profesionales, técnicos, especializados y aquellos no incluidos en otros grupos.	4
20. Entidades gremiales, sociales y deportivas.	1	
Sector público.	4	

Clasificación Industrial Internacional Uniforme del Instituto Nacional de Estadística	Producción agropecuaria, forestación y pesca.	0
	Exportación de minas y canteras.	0
	Industrias Manufactureras.	15
	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	0
	Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	0
	Construcción	2
	Comercio al por mayor y al por menor: reparación de los vehículos de motor y de las motocicletas.	3
	Transporte y almacenamiento.	7
	Alojamiento y servicio de comida.	0
	Información y comunicación.	2
	Actividades financieras y de seguros.	6
	Actividades inmobiliarias.	0
	Actividades profesionales, científicas y técnicas.	0
	Actividades administrativas y servicios de apoyo.	2
	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	2
	Enseñanza	1
Servicios sociales y relacionados con la salud humana.	8	
Artes, entretenimiento y recreación.	1	
Otras actividades de servicio.	0	

	Actividades de los hogares en calidad de empleadores, actividades indiferenciadas de producción de bienes y servicios de los hogares para uso propio.	0
	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	1
2 – DURACIÓN		
Meses de duración	No tiene duración.	23
	Entre 1 y 11 meses.	7
	Entre 12 y 24 meses.	13
	Entre 25 y 36 meses.	6
	Entre 37 y 48 meses.	1
Prórroga	No tiene	34
	Tiene	16
Denuncia	No tiene.	40
	Tiene ámbito bipartito.	9
	Tiene ámbito tripartito.	1
	Tiene dos instancias.	0
Salvaguarda	No tiene.	46
	Cualquier factor externo.	2
	Variación tipo cambio.	0
	Alza inflación.	1
	Caída PBI.	0
	Otro indicador.	1
3 - PARTE ECONÓMICA		
Aumento fijo general	Hay aumento para todo el personal.	3
	No hay aumento para todos.	47
Aumento fijo parcial	Hay aumento solo para cierto personal.	6
	No hay aumento fijo parcial.	44
Partida extraordinaria	Se asigna partida por única vez.	9
	No hay partidas.	41
Variable macro	No hay	47
	Productividad	0
	Producción	0
	Utilidades	1
	Ventas	0
	Otra	1

Variable sectorial	No hay	42
	Productividad	2
	Producción	3
	Utilidades	0
	Ventas	3
	Otra	0

Variable individual	No hay	42
	Productividad	6
	Producción	0
	Utilidades	0
	Ventas	0
	Otra	2

Sistema	No hay	48
	Macro y sectorial.	2
	Macro e individual.	0
	Sectorial e individual.	0
	Macro - sectorial e individual.	0

Comisión de administración	No tiene	50
	Tiene	0

Tiene algo	No se negociaron aspectos económicos.	48
	Tiene aspectos económicos.	2

4 - BENEFICIOS

Licencias especiales	No aparece	46
	Están negociados	4

Feriado	No aparece	48
	Están negociados	2

Presentismo	No aparece	44
	Están negociados	6

Aguinaldo extra	No aparece	48
	Están negociados	2

Nocturnidad	No aparece	49
	Están negociados	1

Antigüedad	No aparece	44
	Están negociados	6

Viáticos	No aparece	45
	Están negociados	5

Otro	No aparece	42
	Están negociados	8

5 - ACTIVIDAD SINDICAL

Cuota	No aparece	50
	Están negociados	0

Cartelera	No aparece	49
	Están negociados	1

Asamblea	No aparece	49
	Están negociados	1

Licencia	No aparece	44
	Están negociados	6

Otros	No aparece	49
	Están negociados	1

6 - RELACIONAMIENTO ENTRE LOS ACTORES

Cláusula de paz	No tiene	41
	Para temas acordados.	7
	Temas objeto de negociación acordados o no.	1
	Todos los temas.	1

Normas de interpretación	No tiene	48
	Ámbito bipartito	2
	Ámbito tripartito	0
	Dos instancias	0
	Arbitraje	0
	Otro	0

Prevención	No tiene	43
	Ámbito bipartito	6
	Ámbito tripartito	0
	Dos instancias	1
	Otro	0

7 - ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

Polifuncionalidad	No aparece	50
	Están negociados	0
Trabajo en equipos	No aparece	50
	Están negociados	0
Categorías	No aparece	34
	Uso en categorías superior con paga.	7
	Uso categoría inferior manteniendo salario.	0
	Recategorización para mal categorizados.	4
	Creación de algunas categorías.	0
	Define toda la estructura de cat. Empresariales.	5
Otros	Otras	0
	No aparece	47
	Están negociados	3

8 - FORMAS DE CONTRATACIÓN

Prueba	No aparece	50
	Están negociados	0
Suplentes	No aparece	48
	Están negociados	2
Eventuales	No aparece	48
	Están negociados	2
Zafrales	No aparece	50
	Están negociados	0
Terciarización	No aparece	50
	Están negociados	0
Suministro de mano de obra	No aparece	48
	Están negociados	2
Otro	No aparece	46
	Están negociados	4

9 - TIEMPO DE TRABAJO

Turnos	No aparece	41
	Están negociados	9

Día sábado	No aparece	46
	Están negociados	4
Jornada variable	No aparece	41
	Están negociados	9
Otras previsiones	No aparece	42
	Están negociados	8
Otros	No aparece	45
	Están negociados	5

10 - COMISIONES

Categorías	No aparece	47
	Están negociados	3
Seguridad	No aparece	48
	Están negociados	2
Relaciones laborales	No aparece	48
	Están negociados	2
Tratamiento de temas pendientes	No aparece	48
	Están negociados	2
Otras	No aparece	45
	Están negociados	2

11 - CAPACITACIÓN

Capacitación	No aparece	43
	Están negociados	7

12 - GÉNERO

Igualdad de oportunidades	No aparece	49
	Recoge texto legal.	1
	Dice lo mismo que ley sin mencionar el texto.	0
	Solo igualdad salarial.	0
	Solo para adjudicación de tareas o ascenso.	0
Acoso moral, laboral o sexual	No aparece	49
	Están negociados	1
Salud	No aparece	47

	Prevención de cáncer	0
	Otro	3
Responsabilidades familiares	No aparece	43
	Licencia maternal.	0
	Licencia parental.	0
	Licencia para cuidados.	6
	Horario de lactancia.	1
	Guarderías o salas de lactancia.	0
	Otros	0
Otras	No aparece	46
	Están negociados	3

12.5 Anexo 2. Lista de convenios revisados

N°	Empresa
1	Accesa S.A.
2	Intendencia Departamental de Tacuarembó
3	ANV – Agencia Nacional de Vivienda
4	Alcaraz SA 55.15
5	Alcaraz SA 56.15
6	Alcaraz SA 57.15
7	Andritz Uruguay
8	APR Energy Uruguay S.A.
9	Asociación Uruguaya de Artesanos
10	Asociación Nacional de Afiliados (Anda)
11	A.S.S.E.
12	Banco Itaú Uruguay
13	Bello
14	Bidol S.A.
15	Bilacor
16	Biso Hnos S.A.
17	Boenal S.A.
18	Breeder & Packers Uruguay
19	Caja de jubilaciones y pensiones bancarias
20	CEMESA
21	Sucesión Carlos Schneck (SCHNECK)
22	Chenil S.A.
23	CINTER S.A.
24	CIR S.A.
25	CITA S.A.

26	RIAS RED BANC S.A.
27	Colegio Nacional José Pedro Varela
28	Comisión de Apoyo de Programas Asistenciales Especiales de ASSE
29	Compañía Oriental de Transporte S.A (COT)
30	Conaprole
31	Conaprole
32	Conaprole
33	Abitab S.A.
34	Frigorífico Tacuarembó
35	Panificadora Bimbo Uruguay S.A.
36	Panificadora Bimbo Uruguay S.A.
37	Panificadora Bimbo Uruguay S.A.
38	Panificadora Bimbo Uruguay S.A.
39	Supermercados Disco Hnos S.A.
40	Grupo Gama (Convi S.A.)
41	Corporación Vial del Uruguay S.A.
42	Corporación Nacional para el Desarrollo
43	Corporación Nacional para el Desarrollo
44	COSEM IAMPP
45	COSEM IAMPP
46	Compañía Oriental de Transporte S.A (COT)
47	CRAME IAMPP
48	CUTCSA
49	Danaler S.A.
50	Discount Bank Latin
51	Distribuidora Santa Ana
52	Discount Bank Latin
53	Distrapay S.R.L
54	Duende S.R.L.
55	Duende S.R.L
56	El País

57	Ergont Ltda.
58	Estancias del Lago S.R.L.
59	Expertex S.A.
60	Fanacif S.A.
61	Fanacif S.A.
62	Fanaproqui - Industria Sudafrica S.A.
63	Fedenur S.A.
64	Fernandez y Cia
65	Flebe S.R.L.
66	Fondo de Solidaridad
67	Fondo de Solidaridad
68	Forestal Oriental S.A.
69	Frigorifico Clay
70	Frigorifico Carrasco
71	Frigorifico Tacuarembó
72	Frimosa
73	Fucerep
74	Galisur S.A.
75	Gamorel S.A.
76	Gamorel S.A.
77	Gamorel S.A.
78	Gamorel S.A.
79	Gamorel S.A.
80	Genaman S.A.
81	Genaman S.A.
82	Genaman S.A.
83	Gol Linhas Aéreas
84	Gramon Bagó del Uruguay S.A.
84	Gramon Bagó del Uruguay S.A.
85	HRU
86	HSBC

87	Instituto Cultural Anglo Uruguay
88	Intendencia Municipal de Río Negro
89	Intendencia Municipal de Salto
90	Interamericana Assist Uruguay S.A.
91	SEGOR
92	La Liga Sanitaria S.A.
93	La Nueva Cerro
94	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
95	Lactosan Uruguay S.A.
96	Lirtix S.A.
97	Los Cipreses S.A.
98	Los Cipreses S.A.
99	Macromercado Mayorista S.A.
100	Macromercado Mayorista S.A.
101	Magrausa
102	maldonado Turismo
103	Mega Lab S.A.
104	Mega Lab. Roemmers
105	Mega Lab. Roemmers
106	Megal S.A.
107	Mesa de la Junta Departamental
108	Mevir
109	Ministerio de Desarrollo Social
110	Ministerio de Desarrollo Social
111	Mirnabel S.A.
112	Monte Carlo TV S.A.
113	Monte Cable S.A.
114	Montecon S.A.
115	Montecon S.A.
116	Montecon S.A.
117	Montecon S.A.

118	Navegación Atlántida S.A.
119	Navegación Atlántida S.A.
120	Naviera Punta Arenal
121	Newlar S.A.
122	Nuevo Banco Comercial S.A.
123	Nuevo Banco Comercial S.A.
124	OCA S.A.
125	Papas Chips S.A.
126	Papas Chips S.A.
127	Perkinston S.A.
128	Phel ox Ltda.
129	Phel ox Ltda.
130	Pigar S.A. y Fiestas S.R.L.
131	Polakof & Cia S.A.
132	Pradera y Mar S.A.
133	Praxair Fray Bentos S.A.
134	Praxair Fray Bentos S.A.
135	Prolesa
136	Prolesa
137	Prolesa
138	Prosegur Compañía de Seguros S.A.
139	Prosegur Compañía de Seguros S.A.
140	Punta del Arsenal S.A.
141	Punta del Arsenal S.A.
142	Quesería Helvética
143	Raponer
144	República Afisa
145	Reyla S.A.
146	Roemmers
147	Sanolfi Aventis Uruguay S.A.
148	Sika

149	Silverado Transporte S.R.L.
150	Sindon
151	Sitrin Hnos S.A.
152	Sociedad Televisora Larrañaga S.A.
153	Somasol S.A.
154	Termopak
155	Transporte S.E.I.
156	Tuboconex Uruguay S.A.
157	Turboflow Uruguay S.A.
158	Umis S.A.
159	Umis S.A.
160	Umis S.A.
161	Umis S.A.
162	Urutug Remolcadores S.A.
163	Urutug Remolcadores S.A.
164	Urutug Remolcadores S.A.
165	Vermelux S.A.
166	Vinos Finos Juan Carrau S.A.
167	Vodelcity S.A.
168	Yazaki Uruguay S.A.
169	Zuni Mercado

12.5.1 Anexo 2.1. Roemmers

CONVENIO COLECTIVO.-

En la ciudad de Montevideo, el día 20 de Marzo del año 2015, entre por una parte: **ROEMMERS SOCIEDAD ANÓNIMA (ROEMMERS S.A.)**, con domicilio en esta ciudad en Camino Maldonado N° 5634, representada por los Señores Fernando del Puerto y Adriana Ponte Cancela; y por otra parte: el Comité de base Roemmers representado por los Señores **Fernando González, Federico Lage y Mario Pérez** cuyos nombres y firmas lucen al final del presente documento, convienen modificar las **Condiciones de Trabajo** en los términos que a continuación se expresan.-

PRIMERO. Antecedentes.-

MEGA LABS S.A., es una empresa que se dedica a la elaboración, envasado y distribución de productos farmacéuticos para uso humano.

ROEMMERS es una Empresa que se dedica a la producción, promoción, venta y distribución de productos farmacéuticos de alta calidad en diversas áreas terapéuticas.

MEGA LABS SA comenzará a fabricar varios de los productos de ROEMMERS motivo por el cual esta última no requerirá contar con una parte de su plantilla actual.

MEGA LABS SA ha ofrecido a personal que trabaja para ROEMMERS, la oportunidad de pasar a desempeñar tareas para la primera, manteniéndose las condiciones salariales vigentes con ROEMMERS en cuanto a: categorías y reconocimiento de antigüedad laboral generada.

En el pasaje del personal de ROEMMERS hacia MEGA LABS, será imprescindible completar la cuota necesaria de personal a desempeñar funciones en MEGA LABS que permita disminuir la plantilla en ROEMMERS, por la disminución de producción que se tendrá en la misma, en la cantidad necesaria.

SEGUNDO. Objeto.-

Las partes comparecientes acuerdan nuevas condiciones para el personal con fecha de ingreso al día de la firma de este convenio y los ingresos con fechas anteriores. El objeto de estas nuevas condiciones es negociar los traslados necesarios durante el proceso de instalación de MEGA LABS SA de común acuerdo entre las partes.

TERCERO. Alcance:

Los términos del presente convenio colectivo comprenderán única y exclusivamente a los trabajadores que registran sus marcas de entrada y salida en el reloj en ROEMMERS SA. Esto con excepción de la cláusula QUINTO que aplicará también a todo el resto del personal.

CUARTO. Compensación salarial. ROEMMERS S.A. agregará al salario de los trabajadores que desempeñen funciones al día de la fecha, el valor equivalente al **10% del laudo vigente de la categoría en la que se desempeña.**

Esta compensación aplica hasta un máximo; el nuevo valor del salario no podrá nunca superar el 130% del laudo vigente de la categoría en la que el trabajador se desempeña, y entra en vigencia según se detalla en la cláusula SEXTO. Se deja constancia de que este valor aplica también a los casos existentes de "Categoría mixta".

Los trabajadores que ingresen a ROEMMERS S.A. con posterioridad a la fecha de la firma de este convenio, **no** percibirán la compensación arriba referenciada, y cobrarán el 120% del laudo vigente para la categoría en la cual se desempeñan (esto siguiendo los criterios de antigüedad y desempeño ya estipulados).

QUINTO. Prima. Los trabajadores percibirán por única vez en el año y como máximo, un monto equivalente a un 110% del laudo de la categoría correspondiente (o equiparable), por concepto de prima por cumplimiento de objetivos (en adelante "Prima").

La "Prima" será abonada en dos oportunidades, el 50% en Julio y el restante 50% en Enero de cada año.

La "Prima" se calcula en base a objetivos semestrales que definirá la empresa en función de criterios comerciales y/o productivos, y/o operativos.

Los objetivos serán de carácter general para toda la empresa, y en ellos el desempeño del personal tendrá incidencia directa o indirectamente, (específicamente y en particular para el caso de los objetivos operativos el personal deberá tener incidencia directa).

Se presentarán los objetivos al Comité de base en una instancia de reunión, donde serán interpretados de común acuerdo y definidos previo al comienzo de cada semestre. Se entregarán por escrito en esa instancia y se entregará como mínimo de forma trimestral, un informe del cumplimiento de objetivos.

En caso que existan circunstancias excepcionales que alejen de lo previsto y ellas afecten el cumplimiento de los objetivos, se convocará a una Comisión (integrada por Empresa y Comité de Base) para que elabore pautas que contemplen las mismas.

El pago de la prima será proporcional a los días efectivamente trabajados (esto aplica con la salvedad de días certificados por: Banco de Seguros del Estado y Maternidad/Paternidad en Banco de Previsión Social y días de licencia anual).

Página 2 de 6



Existirán las siguientes condiciones para acceder al premio por objetivos en función al acercamiento a las metas publicadas:

0 - 75% de la meta lograda: no se percibe "Prima".

76% - 85% de la meta lograda: percibe 75% del "Prima".

86% -90% de la meta lograda: percibe 90% del "Prima".

91% -100% de la meta lograda o superior: percibe el 100% del "Prima".

Se establece la salvedad para la "Prima" correspondiente al año 2015, la que será otorgada en un 100% en dos cuotas: Julio 2015 y Enero 2016, independiente del cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta que para ese año y por única vez, la definición de objetivos será compleja por los diversos cambios que se implementarán.

SEXTO. Beneficios anteriores. Se dejan de percibir los beneficios que se describen a continuación de los cuales se adjunta una breve descripción. Los mismos dejan de percibirlos el mismo mes que acceden a los nuevos:

6.1 Queda sin efecto el 23% por eliminación del turno vespertino.

Indemnización por pérdida de compensación por cambio de turno

El pasado 15 de Setiembre de 2008 fue suscrito entre la empresa y el Comité de Base de trabajadores de Roemmers SA un Convenio Colectivo mediante el cual se otorgaba en su cláusula CUARTO una compensación del 23% de su remuneración nominal (salario base mas prima por antigüedad) a quienes cambiaran de turno al nuevo turno vespertino de 14.00 a 22:45.

Se deja constancia en este nuevo Convenio de que esas personas cesarán en el cobro de esta partida al momento de pasar al "nuevo turno diurno" y como indemnización percibirán la suma equivalente a 12 veces el monto (COMPENSACION HORARIA SEGÚN CONVENIO), a pagarse en una sola vez con el salario inmediato siguiente al cambio.

En Roemmers los horarios generales de las distintas áreas (con la puesta en funcionamiento de un (1) único turno de producción, sistema horario que podrá ser modificado y ampliado a futuro), son los que se señalan a continuación:



Planta	07:30	16:15
Mantenimiento	07:30	16:15
DT	08:30	17:15
Control de calidad y Garantía	07:30	16:15
Administración	08:30	17:15
Expedición	08:00	16:45
	09:15	18:00

Podrán existir excepciones en los horarios establecidos para tareas que sea necesario organizar desfasadas del trabajo habitual las cuales serán informadas al Comité de base.

6.2 Queda sin efecto el concepto transporte creado según convenio del 18 de Octubre del año 2010.

Concepto Transporte

El pasado 18 de Octubre de 2010, se firmó entre la empresa y el Comité de Base un Convenio Colectivo en el cual se otorgó un viático de transporte para algunos turnos de trabajo. Este viático se detalla en la cláusula SEGUNDO punto 2.1.

Se deja constancia en este Convenio de que el personal dejará de cobrar el concepto transporte por desaparición de los turnos extremos mencionados en el convenio firmado.

6.3 Queda sin efecto el concepto 8% actualmente en vigencia.

Concepto 8% por rotación

Según cláusula CUARTO del Convenio Colectivo firmado el 31 de Julio de 2007 y posterior modificación en el Convenio Colectivo del día 18 de Octubre de 2010, existe un concepto de rotación cuantificado en un 8% de la remuneración nominal (salario base mas prima por antigüedad).

Se deja constancia en el presente Convenio de que esas personas cesarán en el cobro de esta partida al momento de entrar en vigencia el concepto de Compensación desarrollado en la cláusula precedente (CUARTO).

Se aclara que en todos los casos las personas adquieren el nuevo beneficio especificado en la cláusula CUARTO, el mes siguiente a la pérdida de los beneficios antes mencionados, no quedando meses en los cuales puedan no cobrar ninguno de los dos.

Para quienes no pierden ninguno de los beneficios anteriores se estipula que la entrada en vigencia de la compensación establecida en la cláusula CUARTO será como máximo en un periodo de seis meses posterior a la firma de este convenio, con la salvedad de que antes de esa fecha MEGA LABS inaugure sus operaciones obteniendo productos comercializables, caso en el cual se hará efectivo en ese momento.

SEPTIMO. Salvo por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, jubilaciones o despidos por notoria mala conducta siempre que se resuelva desvincular a un trabajador se instalará una mesa de negociación de carácter bipartita. En el caso de no llegar a un acuerdo, se llevará la negociación al ámbito de la DINATRA.

OCTAVO. Se establece que frente a la eventualidad que; en virtud de los cambios operativos derivados de la puesta en marcha de Mega Labs; a los efectos de optimizar el funcionamiento operativo de Roemmers; se unifiquen las operaciones de las Plantas de Punta Rieles y Zelmar Michellini en una sola de ellas, no variarán las condiciones establecidas en este acuerdo, siendo para tal caso las acordadas exclusivamente en este documento.

Se deja aclarado que siempre que continúe en funcionamiento la planta de Punta de Rieles los trabajadores continuarán percibiendo la partida de transporte establecida en el convenio del 18 de Octubre de 2010.

NOVENO: Comisión de beneficios: En un plazo ideal de hasta 150 días a partir de la firma del presente convenio, se trabajará en un documento que describa en detalle el contenido de los beneficios vigentes listados en el Anexo 1. El documento terminado será refrendado en la Dirección Nacional de Trabajo (DI.NA.TRA) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (M.T.S.S.).

DECIMO. Procedimiento de prevención:

Las partes se comprometen a poner la mayor voluntad para resolver todos los problemas laborales cualquiera sea su índole, teniendo presente las normas y disposiciones legales vigentes.

Las partes se comprometen, además, a que ante situaciones de controversia o conflicto de cualquier naturaleza, antes de resolverse medidas gremiales, se verificarán instancias de mediación y conciliación en el ámbito de la empresa o cámaras empresariales y ante la DINATRA dentro de las 48 horas de solicitado, sin perjuicio de excepciones que las partes establezcan a dicho plazo.

DECIMO PRIMERO. Cláusula de paz

Durante la vigencia del presente convenio, y salvo los reclamos que puedan producirse referente a incumplimientos de sus disposiciones, las organizaciones sindicales y los trabajadores no formularán planteos ni acciones gremiales que tengan como objetivo la

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

[Handwritten initials] *[Handwritten initials]* *[Handwritten initials]*

consecución de reivindicaciones de naturaleza salarial o parasalarial que queden alcanzados o comprendidos en las disposiciones del presente acuerdo.

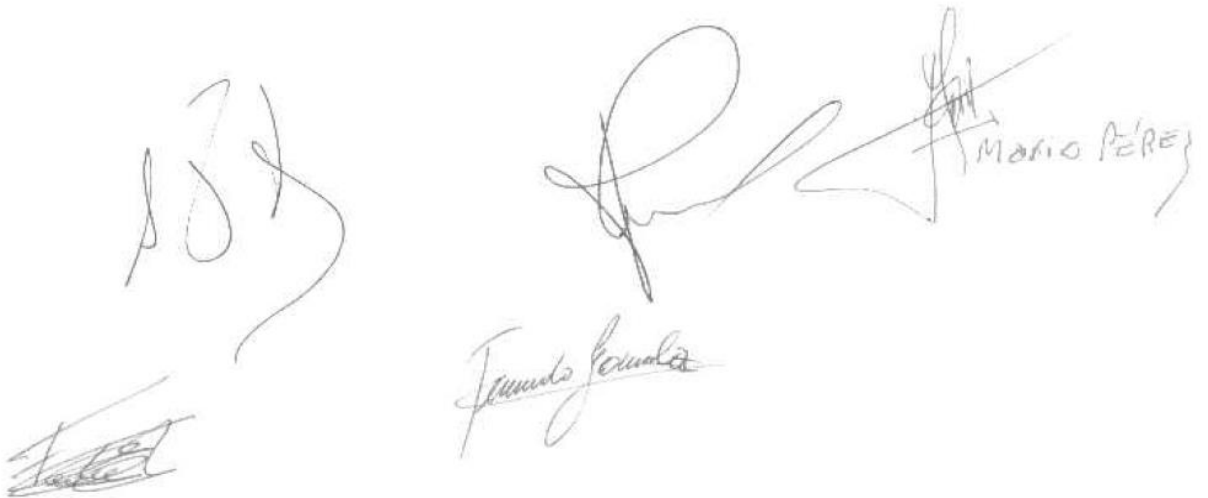
DECIMO SEGUNDO. Registro

De acuerdo a lo establecido en el art. 16 de la Ley 18.566 del 30 de Setiembre de 2009 y concordantes (Art. 438 de la Ley 16.170); se procederá, dentro de los treinta días siguientes al otorgamiento de este convenio a su inscripción y registro ante el MTSS. La dirección de la empresa Roemmers SA realizará el registro del presente convenio.

DECIMO TERCERO. Domicilio y notificaciones:

A todos los efectos legales o extrajudiciales a que diera lugar el presente convenio, las partes constituyen como domicilios los indicados en la comparecencia, aceptando la validez del telegrama colacionado como medio fehaciente de comunicación y para toda y cualquier notificación que deban practicarse con motivo del presente convenio:

Para constancia se labran tres ejemplares de un mismo tenor en el lugar y fecha indicados.



The image shows four handwritten signatures in black ink. The signature on the far right is clearly legible and reads "MARIO PEREZ". Below it, another signature is written in a cursive script that appears to read "Fernando González". The other two signatures are more stylized and less legible.

12.5.2 Anexo 2.2. Newlar S.A.

CONVENIO COLECTIVO: En la ciudad de Montevideo, el día 16/06/2015, entre: POR UNA PARTE: **NEWLAR S.A** (En adelante **LA EMPRESA**) con domicilio en Rincón 540 piso 1 representada en este acto por Javier Werner CI: 1:744.033-4 en su carácter de Gerente General; Y POR OTRA PARTE: el SINDICATO UNICO NACIONAL de TRABAJADORES del MAR Y AFINES (SUNTMA sector MERCANTE), representado en este acto por: Hernan MONTERO y Jose Bueno WAGNER y además en representación de la barcada Alex SILVA CI: 3.767.291-1, Alberto MOROSINI CI:3.142709-1, Martin PIREZ CI: 3.300.150-6, Leonardo TROYA CI:3.183.811-5, Armando GRAHAN BELL CI 1.589.548-2, Marineros de NEWLAR S.A., lancha CARRASCO II, (en adelante **LOS TRABAJADORES**); CONVIENEN:

PRIMERO: VIGENCIA:

El presente convenio regirá entre las partes desde el 01 de abril de 2015 y se mantendrá vigente por el término de 4 años venciendo el 01 de abril de 2019. Sin perjuicio de lo estipulado, las partes entablarán conversaciones en aras de alcanzar un nuevo convenio, dentro del plazo de 90 días antes del vencimiento acordado.

SEGUNDO: ALCANCE:

El presente Convenio Colectivo será aplicable a los Marineros que tripulan la lancha que Newlar designe, teniendo como base operativa el Puerto del Buceo. Queda expresamente pactado que no se compartirá con otra embarcación salvo acuerdo de partes.

TERCERO: REGIMEN DE TRABAJO:

La tripulación de la lancha se regirá por el sistema de trabajo establecido entre las partes, los que trabajaran de acuerdo al siguiente sistema:

- 1) Tendrá una tripulación mínima de un marinero por guardia, quienes (3 marineros) realizarán un sistema rotativo de guardias a razón de veinticuatro (24) horas de trabajo por cuarenta y ocho (48) de descanso (un marinero por día), siendo estas equivalentes a ocho (8) horas de trabajo, los treinta (30) días del mes.
- 2) Se cubrirá el puesto de primer relevo (mensual), el que cobrará los treinta (30) días del mes, independientemente de si trabajó o no los 30 días. A dichos efectos entre los tres (3) marineros efectivos se comprometen a ceder como mínimo siete (7) guardias (Cada guardia representa tres (3) jornales de ocho (8) horas, lo que totaliza veintiún (21) jornales). El primer relevo cubrirá las guardias de los tripulantes cuando estos se ausenten ya sea por francos, periodos de descanso,

licencias, enfermedad, accidente o cualquier otra causa, y viajes a Zona Alfa.

Thomson Cortes

3) El segundo marinero relevo cubrirá a los tres permanentes y 1er relevo durante las ausencias de los tripulantes en caso de franco, periodos de descanso, licencias, enfermedad, accidente o cualquier otra causa (Ej.: ranchinaje) y viajes a Zona Alfa. Estos marineros serán de carácter eventual y se abonara 1,5 jornales por cada jornal efectivamente trabajado (un jornal trabajado = un jornal y medio) con un máximo de 30 jornales.

Alfonso...
Monte...

4) Por los motivos anteriores al haber dos (2) marineros relevantes no podrán gozar franco más de dos (2) marineros a la vez.

5) Cuando la embarcación realice viajes fuera de la zona de servicio (ej.: zona Alfa, Zona Delta, Zona Charly, Zona Bravo, etc.), se contara con un (1) marinero extra por razones de Seguridad y necesaria colaboración para el buen desempeño de las tareas. Dicho marinero deberá ser convocado con un plazo mínimo de tres (3) horas de antelación al zarpe, quedando a la orden a partir de la hora para la que fue citado (en caso de que se verifiquen más de una convocatoria, quedará a la orden a partir de la primera hora para la que fue citado).

[Signature]

6) Cuando la embarcación se encuentre en varadero por temas de mantenimiento o reparación, Newlar podrá tener en cuenta a la tripulación para realizar trabajos de cubierta.

Los relevantes serán nombrados por la empresa, a través del atrón, de la lista del SUNTMA Sector Mercante.

CUARTO: REMUNERACION:

Gerardo Fajó
[Signature]

El sueldo básico mensual nominal del marinero es de \$ 36.011 (pesos uruguayos treinta y seis mil once) que se reajustara de acuerdo a los incrementos de sueldo fijado para el grupo 13, subgrupo 09 de los consejos de salarios.

A partir de la firma del presente convenio las partes acuerdan un incremento adicional del salario básico por concepto de mejora salarial según siguiente detalle de fechas y porcentajes.

. 01/01/ 2016 un 3% mas

- . 01/01/2017 un 2% mas
- .01/01/2018 un 3% mas
- .01/01/2019 un 3% mas

Del incremento por concepto de mejora salarial quedara excluido el viático; pero el valor de los incrementos correspondientes de dichos viáticos será trasladado a la partida fija como en el punto siguiente se detalla.

QUINTO: COMPENSACION POR PRODUCTIVIDAD FIJA:

A partir del 1 de abril 2015 las partes acuerdan el pago de una partida fija mensual por compensación por productividad fija que será de \$ 4.000 (pesos uruguayos cuatro mil). Esta partida se liquidara en forma proporcional al total de los días trabajados y francos gozados de igual manera para todos los marineros.

Dicha partida se reajustara de acuerdo a los incrementos del sueldo fijado para el grupo 13, subgrupo 09 de los consejos de salarios.

Adicionalmente se le sumara el incremento correspondiente al viatico por concepto de mejora salarial, de la siguiente manera:

. El valor de la compensación por productividad fija al 01/01/2016 se le incrementara el 3% del valor del viatico a la fecha 01/01/2016 multiplicado por treinta (30).

. El valor de la compensación por productividad fija al 01/01/2017 se le incrementara el 2% del valor del viatico a la fecha 01/01/2017 multiplicado por treinta (30).

.El valor de la compensación por productividad fija al 01/01/2018 se le incrementara el 3% del valor del viatico a la fecha 01/01/ 2018 multiplicado por treinta (30).

.El valor de la compensación por productividad fija al 01/01/2019 se le incrementara el 3% del valor el viatico a la fecha 01/01/2019 multiplicado por treinta (30).

La Compensación por productividad fija, se tendrá en cuenta para el cálculo de la licencia, salario vacacional y aguinaldo.

En el caso que un trabajador se encuentre en subsidio por enfermedad (DISSE) o accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (BSE) hasta los 60 días en que se encuentre en dichos subsidios la empresa abonara el valor de la compensación por productividad fija como complemento del subsidio por enfermedad. Pasado dicho plazo no se abonará la compensación

SEXTO: FRANCOS:

Manuel Rodríguez
Andrés Rodríguez
Andrés Rodríguez
Manuel Rodríguez
Manuel Rodríguez

Los francos serán solicitados según formulario otorgado por la empresa, el cual será llenado con setenta y dos (72) horas de anticipación o más, y a su vez la habilitación del franco tendrá que ser comunicada como mínimo entre las setenta y dos (72) horas y las cuarenta y ocho (48) horas de antelación al día efectivo que se va a tomar el franco. El franco será autorizado por la empresa siempre y cuando, esta considere no interfiera o dificulte la normal operativa y relevos. Los francos autorizados y habilitados solo se podrán cancelar por causa de fuerza mayor.

Se generaran francos en los siguientes casos:

- 1) Un (1) franco por cada día de descanso semanal o feriado pago trabajado
- 2) Feriado pago trabajado
- 3) Por cada vez que finalizado el horario de guardia se extienda su jornada laboral por más de ocho (8) horas.

Además se generara medio franco por cada sábado trabajado. Los francos y medios francos, dada su naturaleza salarial se tendrán en cuenta para el cálculo de licencia, salario vacacional, aguinaldo; dichos francos y medios francos se reajustaran de acuerdo a los incrementos de sueldo fijado para el grupo 13, subgrupo 09 de los consejos de salarios.

SEPTIMO: VIATICOS:

La empresa abonara como mínimo 30 viáticos mensuales, a razón de un viatico por día. El valor del viatico será de \$ 360 (pesos uruguayos trescientos sesenta) y se liquidaran mensualmente. Los viáticos serán abonados solamente cuando el trabajador este trabajando efectivamente o gozando de los francos, a excepción de los días que el trabajador se encuentre de licencia o amparado por el Banco de Seguros/Disse/Seguro de Paro.

Además se generara un viatico cada ocho (8) horas extras, continuas o acumulables en el mes (no incluye sábados y domingos), que superen la guardia habitual (de 24 hrs). Los viáticos dada su naturaleza salarial se tendrán en cuenta para el cálculo de licencia, salario vacacional, aguinaldo, y dichos viáticos se reajustaran de acuerdo a los incrementos de sueldo fijado para el grupo 13, subgrupo 09 de los consejos de salarios.

OCTAVO: HORAS EXTRAS:

- 1) El valor de la hora extra será del uno con diez por ciento (1,10%) del sueldo base. Reajustándose con cada incremento salarial.

Manuel Kubero
Héctor S. [Signature]
[Signature]
[Signature]
Américo [Signature]
[Signature]

- 2) Las horas extras se registraran en una planilla individual y deberán ser autorizadas por el patrón de la embarcación y firmadas de conformidad por el marinerero.
- 3) Se consideraran horas extras las siguientes:
- A) Las que excedan las 24 horas de guardia previstas por el régimen de 24 horas de trabajo y 48 de descanso.
 - B) Las horas trabajadas los días domingos y los días feriados pagos trabajados (que se distribuirán operativamente entre los tres (3) marineros que se encuentren de guardia).
 - C) Cuando se realicen tareas no incluidas dentro de la categoría.

NOVENO: TAREAS NO INCLUIDAS DENTRO DE LA CATEGORIA:

Los trabajadores no están obligados a realizar tareas no incluidas en el Reglamento de Servicio de Abordo, mas allá de las detalladas especialmente para su categoría.

No obstante ello, cuando se realicen dentro del horario en que no se encuentre el personal de tierra que habitualmente las realiza, los trabajadores se comprometen a realizarlas y serán retribuidas como horas extras.

DECIMO: COMPENSACION ESPECIAL POR VIAJE:

La empresa abonara a los marineros una compensación especial por barco realizado equivalente a U\$S 4 (cuatro dólares estadounidenses) en JP, U\$S 25(dólares estadounidenses veinticinco) en zona Alfa desde el Puerto del Buceo y U\$S 30 (dólares estadounidenses treinta) en Zona Alfa desde el Puerto de Montevideo. La repartición o división de la compensación por viajes entre los marineros quedara a criterio de los mismos. . La compensación especial por viaje dada su naturaleza salarial se tendrán en cuenta para el cálculo de licencia, salario vacacional y aguinaldo.

DECIMO PRIMERO: ELEMENTOS DE SEGURIDAD Y ROPA DE TRABAJO:

- 1) La empresa proveerá a los tripulantes ropa de trabajo de acuerdo a la estación del año. El equipo de verano consistirá de una (1) remera y una (1) bermuda, además de un (1) gorro de sol y un (1) par de lentes de sol (filtro UV). El quipo de invierno corresponderá a un (1) mameluco o pantalón, una(1) camisa o remera larga, una (1)campera liviana o buzo, un (1) equipo de agua, un (1) par de zapatos de

seguridad, un (1) par de botas de agua, un (1) gorro de abrigo y una (1) campera de abrigo, También entregara una (1) faja lumbar.

- 2) Todos estos equipos serán renovados en un plazo de un (1) año, a contar de su entrega bajo recibo, o cuando a pesar de su buen uso se deterioren, salvo la campera de abrigo y los lentes de sol que serán renovados cada dos (2) años.

En el caso de los lentes de sol la empresa acuerda con los trabajadores una partida fija de \$ 2.800 cada 2 años, la cual se ajustara por IPC, abonándose contra entrega de factura a nombre de Newlar de óptica validada por la empresa.

- 3) La ropa de trabajo será de buena calidad y tendrá que ser entregada en tiempo y forma para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores. La ropa de verano será entregada en el mes de octubre y la ropa de invierno será entregada en el mes de abril, para lo cual la lista de talles se entregara con bastante antelación a tales fechas.

- 4) Ambas partes declaran su común interés en contribuir a la seguridad laboral, por lo que se comprometen a realizar todos los esfuerzos posibles con ese fin, dando cumplimiento de la ley de seguridad y salud ocupacional.

- 5) El incumplimiento a la seguridad laboral por parte de los trabajadores, se reputa con falta grave al reglamento de servicio de abordaje y aparejara las sanciones que la empresa entienda correspondientes, incluso notoria mala conducta.

DECIMO SEGUNDO: FERIADOS PAGOS:

En atención a las especiales características de la actividad prestada, que implica la prestación de servicios en forma ininterrumpida durante todos los días del año, los trabajadores se comprometen a trabajar normalmente en los feriados pagos, los que serán retribuidos en legal forma, con las siguientes particularidades:

- 1) Los días 25 de diciembre y 1º de enero de cada año los trabajadores detendrán actividades entre las 22 horas del día anterior (24 y 31 de diciembre respectivamente) y la hora 02, así como entre las 10 horas y las 14 horas.
- 2) El día 1º de mayo de cada año, los marineros no prestaran funciones, acordándose expresamente que la empresa se reserva el derecho de

no despachar las lanchas, desembarcando a los marineros, quedando la lancha fuera de servicio desde el día 30 de abril a las 22:00 horas y retomando el servicio normalmente el día 2 de mayo a las 02:00 horas.

- 3) La empresa reconoce la conmemoración del "Día del Marinero" (16 de diciembre) considerándola como feriado pago y por lo tanto liquidándolo como tal.
- 4) La empresa en los feriados no laborables se comprometerá a coordinar los traslados del personal si este lo requiere, y a su vez también deberá coordinar con sus tripulantes el tiempo adecuado para poder cumplir el derecho al sufragio cuando sea necesario.

DECIMO TERCERO: LICENCIAS:

- 1) La empresa calculara la licencia anual de cada marinero partiendo del principio básico de que por cada año completo de trabajo corresponden treinta (30) días hábiles de licencia anual, sin perjuicio de los días generados por antigüedad conforme a la normativa vigente.
- 2) La empresa aparte de dar cumplimiento a la ley N° 18.458 (Licencia por estudio para los trabajadores de la actividad privada), otorgara el uso y pago de francos especiales para ser utilizados en capacitación laboral, específicamente en cursos OMI.

DECIMO CUARTO: LICENCIA SINDICAL:

La empresa y los trabajadores recogen lo establecido en el decreto 683/008 en lo relativo a la licencia sindical.

En caso que el SUNTMA requiera de un delegado sindical que integre la planilla de la empresa, el SUNTMA asume el pago del trabajador efectivo y la empresa del relevo correspondiente.

Por otra parte la cuota sindical mensual será descontada por planilla bajo recibo entregado por el SUNTMA.

DECIMO QUINTO: PROCEDIMIENTO DE PREVENCION DE CONFLICTOS:

Durante la vigencia de este convenio las partes se obligan a no promover acciones que contradigan lo pactado ni aplicar medidas de fuerza de ningún tipo por este motivo. Esta clausula es de aplicación a todos los temas que integraron la negociación y que derivan en convenio suscrito. Para resolver controversias en la interpretación del convenio las partes involucradas agotaran todas las instancias de diálogo y negociación bipartitas en un plazo no mayor a treinta (30) días, a los efectos de encontrar soluciones al

mismo, si no fuera posible alcanzar un acuerdo se deberá someter el diferendo ante la DINATRA-MTSS.

DECIMO SEXTO: CLAUSULA DE PAZ:


Durante la vigencia del presente convenio los trabajadores y la empresa declaran que no tomaran medidas sin agotar previamente todos los caminos de comunicación y negociación, estableciéndose que se someterán a un procedimiento de solución de controversias bipartito de cinco (5) días hábiles, sino fuera posible llegar acuerdo se le dará intervención a la DINATRA en forma inmediata, y en caso de persistir la diferencia cualquiera de las partes podrá solicitar la convocatoria al consejo de salarios con jurisdicción en la actividad para que actur como conciliador. Por lo tanto las partes se obligan a no tomar medidas (Huelgas, Paros, Lock -out , u otras modalidades de conflicto colectivo) sin antes cumplir con lo anteriormente establecido. Asimismo, cualquier medida sindical deberá ser comunicada por escrito con setenta y dos (72) horas de anticipación, exceptuándose las medidas de paralización de carácter general convocadas por el PIT-CNT,

Las partes acuerdan que han llegado a un grado de operativa y convivencia a bordo que es expresamente ratificado por ser de su entera satisfacción, razón por la cual, de futuro la eventual negociación de convenio colectivo priorizara reivindicaciones salariales, sobre cualquier otro tipo de reivindicación relativa a la operativa de la embarcación.

DECIMO SEPTIMO: INEXISTENCIA DE ULTRACTIVIDAD:

El presente acuerdo regirá entre las partes hasta el 31 de marzo de 2019. Al amparo de lo establecido en el art. 17 de la ley 18566, se acuerda que finalizado el plazo de vigencia pactado, el convenio no surtirá más efectos, ni se mantendrán vigentes ningunas de sus cláusulas, las que tampoco se incorporaran a ningún contrato de trabajo.

Por NEWLAR S.A.


Javier Werner

Por SUNTMA



Handwritten signatures and notes on the left margin, including names like 'Werner Konkas' and 'Javier Werner'.

12.5.3 Anexo 2.3. Forestal Oriental S.A. y Montecon S.A.

CONVENIO COLECTIVO. En Paysandú a los 9 días del mes de Marzo de 2015, entre: por una parte: **FORESTAL ORIENTAL S.A.** (en adelante "FO") representada en este acto por Sandra De León y Mauro Real de Azua y con domicilio en 18 de julio 818 de la ciudad de Paysandú; por otra parte: el **SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA Y ANEXOS** (en adelante SOIMA) representado en este acto por Santiago Méndez, Fernando Oyanarte y Hugo de los Santos; por otra parte: **Comité de base de SOIMA en FORESTAL ORIENTAL** (en adelante el "Comité de Base") representada en este acto por Alan Lescano, Juan Charrute, Ruben Silva, José Olivera y Juan Schanzenbach, en su calidad de Delegados;

PRIMERO: Antecedentes: Los Operadores Junior, Operadores Idóneos y Operadores de Harvesters y Forwarders actualmente perciben una remuneración que está integrada por un jornal base, partidas de alimentación y vivienda y productividad. El premio por productividad se calcula en la forma en que se detalla en el Anexo I, el que firmado por las partes integra el presente convenio.

SEGUNDO: Ámbito de Aplicación: El presente convenio (en adelante el "Convenio") se aplicará a los empleados de FO que ocupen las categorías Operadores Junior, Operadores Idóneos y Operadores, tanto de Harvesters como de Forwarders.

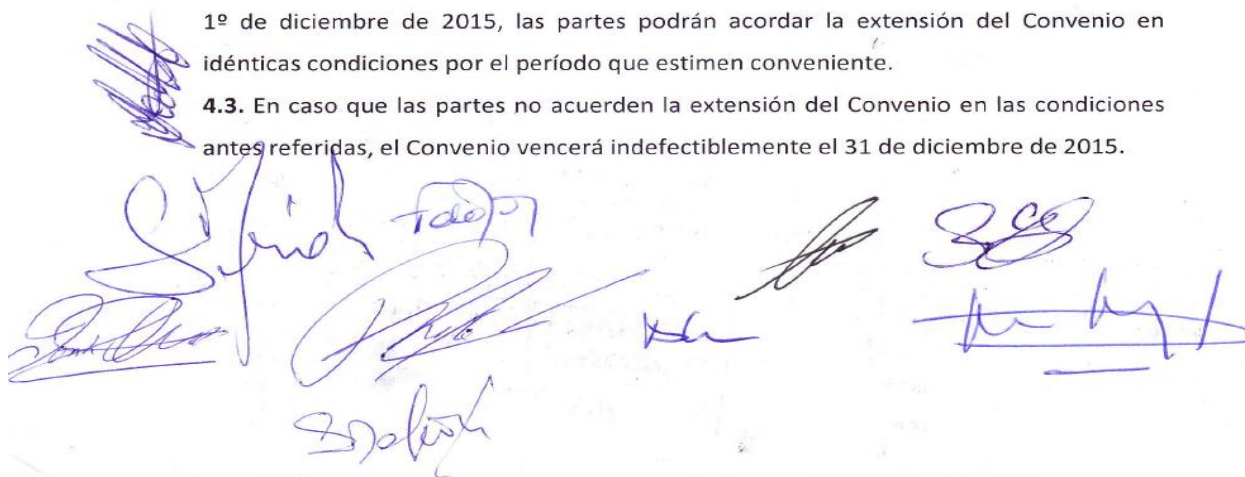
TERCERO: Productividad: Los trabajadores que ocupen las categorías mencionadas en la cláusula SEGUNDO percibirán mensualmente además de su jornal base (más alimentación y vivienda), una partida por productividad que se calculará de acuerdo a los parámetros definidos en el Anexo II, el que firmado por las partes se considera parte integrante de este Convenio.

CUARTO: Vigencia:

4.1. Este Convenio estará vigente desde el 1º de febrero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2015.

4.2. Con una antelación mínima de 30 días antes de su vencimiento, esto es, antes del 1º de diciembre de 2015, las partes podrán acordar la extensión del Convenio en idénticas condiciones por el período que estimen conveniente.

4.3. En caso que las partes no acuerden la extensión del Convenio en las condiciones antes referidas, el Convenio vencerá indefectiblemente el 31 de diciembre de 2015.

The bottom of the document features several handwritten signatures in blue ink. On the left side, there are three distinct signatures. In the center, there is a large, stylized signature that appears to be 'Santiago Méndez'. To the right of this, there are two more signatures, one of which is a simple 'H' or 'S'. On the far right, there is a signature that looks like 'Alan Lescano' and another one below it that is less legible. The signatures are scattered across the bottom of the page, indicating the presence of multiple signatories.

QUINTO: Una vez vencido el presente Convenio, los trabajadores que ocupen las categorías mencionadas en la cláusula SEGUNDA volverán a percibir la productividad conforme a los parámetros vigentes hasta el día de hoy y detallados en el Anexo I.

SEXTO: Cláusula de Paz: Durante la vigencia del Convenio, el Comité de Base se obliga a no disponer o participar de medidas sindicales colectivas que contradigan lo pactado o que refieren a reivindicaciones relativas a los aspectos acordados en el mismo. Se exceptúa de lo establecido anteriormente, las medidas sindicales dispuestas con carácter nacional o general por SOIMA y /o PIT CNT.

SÉPTIMO: En señal de conformidad se firman 3 ejemplares del mismo tenor en el lugar y fecha señalada en la comparecencia.

[Handwritten signatures in blue ink]

SOIMA
Sindicato de Trabajadores de la Industria y el Comercio
Sindicato de Trabajadores de la Industria y el Comercio

[Handwritten signatures in blue ink]

ANEXO I

Forma de cálculo de la productividad vigente hasta la firma del Convenio

1. Harvesters:

El bono por productividad tiene un componente individual y un componente grupal.

Existen cuatro metas:

- Meta 1: si se cumple el 95% del objetivo
- Meta 2: si se cumple el 100% del objetivo
- Meta 3: si se cumple el 105% del objetivo
- Meta 4: si se cumple el 110% del objetivo. Esta meta es el tope, lo que se produzca por encima de del 110% no genera bono adicional.

El objetivo mensual para el componente Grupal surge de:

- el valor objetivo por turno de la tabla presentada en el anexo 1 para el tamaño de árbol promedio cosechado por todo el grupo.
- El número de turnos programados del frente (cantidad de máquinas por los turnos programados)

La producción del grupo de máquinas más los ajustes se comparan con las metas objetivo y se define la meta alcanzada por el grupo. Se paga el valor de la meta alcanzada a cada operador que haya producido en alguno de los Harvester en dicho mes.

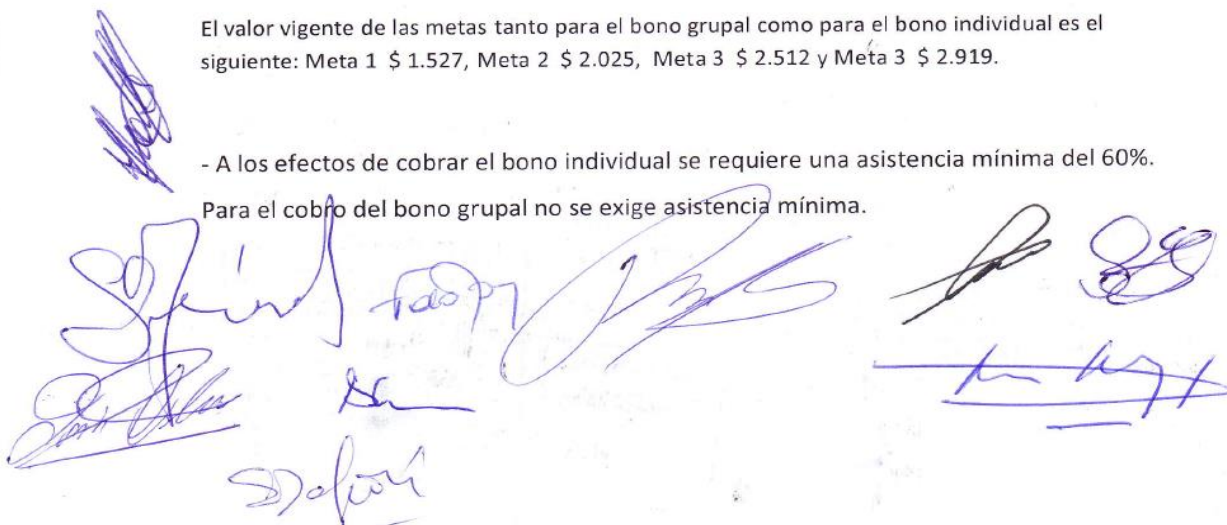
El objetivo mensual para el componente Individual surge de:

- el valor objetivo por turno de la tabla presentada en el anexo 1 para el tamaño de árbol promedio cosechado por todo el grupo.
- El número de turnos programados para la persona

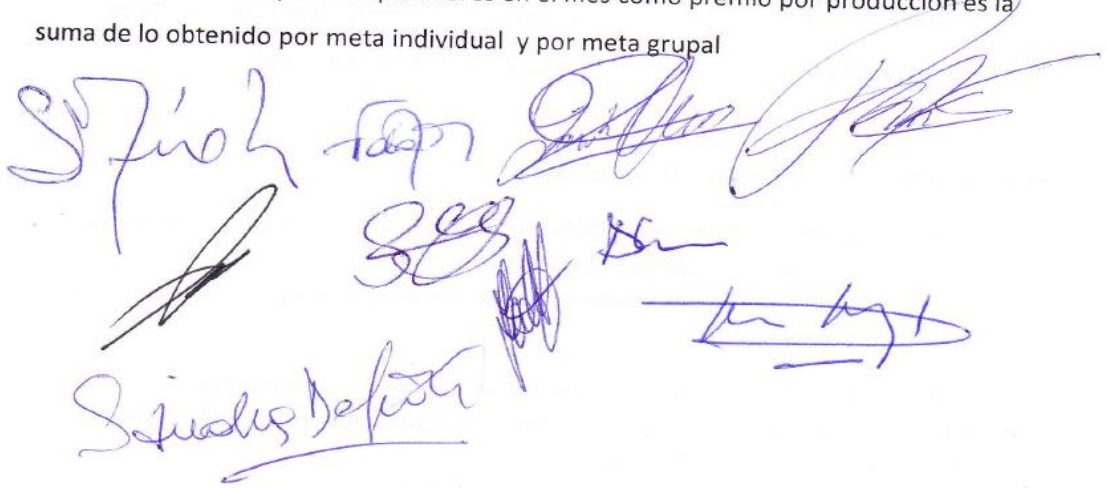
El valor vigente de las metas tanto para el bono grupal como para el bono individual es el siguiente: Meta 1 \$ 1.527, Meta 2 \$ 2.025, Meta 3 \$ 2.512 y Meta 3 \$ 2.919.

- A los efectos de cobrar el bono individual se requiere una asistencia mínima del 60%.

Para el cobro del bono grupal no se exige asistencia mínima.



- Los días de licencia (anual, maternidad, paternidad, sindical, carnet de salud, PAP, fallecimiento familiar directo) no se consideran como días programados de trabajo.
- Para el bono individual las ausencias se consideran como días programados.
- A la producción reportada por cada operador (en árboles) se le adicionan los ajustes por cierre de cuadros a inventario y los ajustes por cierres de cuadros recibidos en cancha de acopio.
- Los días de lluvia se descuentan de los días programados.
- En caso de utilizar máquina de respaldo se considera su producción
- No se considera pérdida de producción en caso de aplicación de herbicidas.
- No existen metas diferenciales para la cosecha de clones o de rebrotes.
- El monto percibido por los operadores en el mes como premio por producción es la suma de lo obtenido por meta individual y por meta grupal



 S. F. ...

 S. ...

 S. ...

METAS PARA HARVESTER ACTUAL

HARVESTER

m3/árbol	Meta/harvester (árboles/turno)			
	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4
0.14	478	502	527	554
0.15	474	497	522	548
0.16	469	492	517	543
0.17	464	487	512	537
0.18	459	482	507	532
0.19	456	478	502	527
0.20	438	460	483	507
0.21	422	443	465	488
0.22	407	428	449	472
0.23	394	414	434	456
0.24	382	401	421	442
0.25	371	389	409	429
0.26	365	383	403	423
0.27	360	378	397	416
0.28	354	372	391	410
0.29	349	366	385	404
0.30	344	361	379	398
0.31	339	356	374	392
0.32	334	351	368	387
0.33	329	346	363	381
0.34	325	341	358	376
0.35	320	336	353	370
0.36	316	331	348	365
0.37	311	327	343	360
0.38	307	323	339	356
0.39	303	318	334	351
0.40	299	314	330	346
0.41	295	310	326	342
0.42	292	306	321	338
0.43	288	302	317	333
0.44	284	299	314	329
0.45	281	295	310	325
0.46	278	291	306	321
0.47	274	288	302	318
0.48	271	285	299	314
0.49	268	281	295	310
0.50	265	278	292	307

Turno: corresponde a 8 horas programadas con media hora de descanso.

Spino } facti *[Signature]* *[Signature]*

[Signature] *[Signature]*

[Signature]

2. Forwarders:

Para la actividad de Forwarder no existe un objetivo de producción asociado a la extracción de madera.

Los operadores que hayan trabajado en Forwarder en el mes, cobrarán el monto obtenido del Bono Grupal de los Harvesters.

ANEXO II

Forma de cálculo de la productividad acordada en el Convenio

1. Harvesters:

- Los Operadores de Harvesters recibirán un bono que tendrá un componente por Máquina y otro componente Grupal.
- Una vez que la producción supere la Meta se cobra un monto fijo y luego un monto variable por cada metro que supere la meta. Siendo el bono progresivo según la producción y sin tope. (La Meta propuesta equivale a las Meta 1 del sistema actual)
- No existe un mínimo de días de asistencia a los efectos de percibir el bono. El bono se ponderará proporcionalmente a la cantidad de días trabajados.
- Los días de licencia (anual, maternidad, paternidad, sindical, carnet de salud, PAP, fallecimiento familiar directo) no se consideran como días programados de trabajo.
- A los efectos del cálculo de la productividad se consideran:
 - Para el componente por máquina: el tamaño del árbol promedio cortado por la máquina.
 - Para el componente grupal: el tamaño del árbol promedio cortado por el frente.

- El ajuste de los metros cúbicos de árbol se realizará por inventario al momento del cierre del corte y se asignarán a las máquinas que trabajaron en el cuadro a ajustar.
- Los días de lluvia no se descuentan de los días programados.
- Para las máquinas de respaldo, las horas programadas se calculan de acuerdo a las horas de producción más un estándar de horas improductivas por cuestiones mecánicas u operativas. $\text{Horas programadas} = \text{Horas de producción} / 0.62$
- En caso de que se realice aplicación de herbicida, se considera una pérdida de productividad del 1,5%.
- En caso de cosecha de clones las metas de producción de la Tabla que se incluye en este Anexo se incrementarán en un 11%.
- En caso de cosecha de rebrotes las metas de producción de la Tabla que se incluye en este Anexo se reducirán en un 11%.

El bono por productividad se calculará en base a las siguiente metas que se establecen en la siguiente Tabla:

Tamaño árbol (m3/árbol)	Meta / máquina	
	árboles/turno	m3/turno
0.14	478	67
0.15	474	71
0.16	469	75
0.17	464	79
0.18	459	83
0.19	456	87
0.20	438	88
0.21	422	89
0.22	407	90
0.23	394	91
0.24	382	92
0.25	371	93
0.26	365	95
0.27	360	97
0.28	354	99
0.29	349	101
0.30	344	103
0.31	339	105
0.32	334	107
0.33	329	109
0.34	325	110
0.35	320	112
0.36	316	114
0.37	311	115
0.38	307	117
0.39	303	118
0.40	299	120
0.41	295	121
0.42	292	122
0.43	288	124
0.44	284	125
0.45	281	126
0.46	278	128
0.47	274	129
0.48	271	130
0.49	268	131
0.50	265	132

Turno: corresponde a 8 horas programadas con media hora de descanso.

El componente por máquina del bono se calculará de la siguiente manera:

- El volumen considerado para una máquina para el cálculo del bono será el volumen producido en el mes por la máquina más los ajustes a inventario de los cuadros cerrados en corte en ese mes.

[Handwritten signatures and notes in blue ink]

- El tamaño de árbol considerado para definir la Meta de producción será el promedio de los tamaños de árboles cosechados por la máquina en el mes.
- La meta mensual de la máquina se calcula en base a la meta por turno para el tamaño de árbol promedio cosechado multiplicado por los turnos programados para la máquina.
- Si se alcanza la meta, se abonará un valor fijo por máquina de \$ 1.750 mensuales por la cantidad de turnos diarios (actualmente 3 turnos).
- Los árboles que excedan la meta tendrán un valor de \$ 1,06 cada uno para un tamaño de árbol de 0.25 m³/árbol. El valor del árbol para tamaños distintos a 0.25 se ponderará de acuerdo a la productividad mostrada en la tabla.
- El bono total (fijo, más valor por árbol en exceso) se repartirá entre los operarios de la máquina a prorrata de los días trabajados por cada uno de ellos.

El componente grupal del bono se calculará de la siguiente manera:

- El volumen considerado para un frente de trabajo para el cálculo del bono será el volumen producido en el mes por todas las máquinas del frente más los ajustes a inventario de los cuadros cerrados en corte en ese mes.
- El tamaño de árbol considerado para definir la Meta de producción será el promedio de los tamaños de árboles cosechados por el frente en el mes.
- La meta mensual grupal se calcula en base a la meta por turno para el tamaño de árbol promedio cosechado multiplicado por los turnos programados para el frente.
- Si se alcanza la meta, se considerará un valor fijo de \$ 1.750.
- El volumen que exceda la meta tendrá un valor de \$ 0,265 para un tamaño de árbol de 0.25 m³/árbol. El valor del árbol para tamaños distintos a 0.25 se ponderará de acuerdo a la productividad mostrada en la tabla.
- El bono grupal total (fijo, más valor por árbol en exceso) se ponderará en función de los días que el operador haya trabajado en relación a los días programados en el mes.

Handwritten signatures in blue ink, including names like 'S. J. ...', 'F. ...', and 'S. ...'.

A los efectos ilustrativos se incorporan los siguientes ejemplos:

Operador	Días Trabajado	Licencia	Falta	Días Bono	Distribución Bono	Tamaño árbol	Producción Objetivo M1	Producción mes (arb)	Arboles sobre meta	Bono \$ Maquina	Bono \$ Grupal	Total \$
Titular 1	26	0	0	26	0.33			13,500		4,082	3,042	7,125
Titular 2	26	0	0	26	0.33			11,500		4,082	3,042	7,125
Titular 3	26	0	0	26	0.33			10,500		4,082	3,042	7,125
Suplente 1		0	0	0	0.00							
Máquina	78	0	0		1.00	0.25	28,899	35,500	6,601	12,247		

Operador	Días Trabajado	Licencia	Falta	Días Bono	Distribución Bono	Tamaño árbol	Producción Objetivo M1	Producción mes (arb)	Arboles sobre meta	Bono \$ Maquina	Bono \$ Grupal	Total \$
Titular 1	26	0	0	26	0.36			13,500		3,274	3,042	6,316
Titular 2	10	16	0	10	0.14			5,000		1,259	1,170	2,429
Titular 3	10	10	6	4	0.14			3,000		1,259	1,170	2,429
Suplente 1	26	0	0	26	0.36			11,000		3,274	3,042	6,316
Máquina	72	26	6		1.00	0.25	28,899	32,500	3,601	9,067		

Maquinas	Días Prog	Licencia	Falta	Días Bono	Distribución Bono	Tamaño árbol	Producción Objetivo M1 (m3)	Producción mes (m3)	m3 sobre meta	Bono \$
5	26					0.25	35,124	41,000	4,876	3,042

2. Forwarders:

- Los Operadores de Forwarders percibirán un bono grupal que dependerá de la extracción.
- Existirá una Meta mínima para el cobro del bono. A partir de dicha meta, cada m3 extraído suma, sin que exista tope para el bono. La meta de producción para 1 cuadro depende del largo de la madera, de la distancia de extracción y del volumen por hectárea del cuadro (según tabla que se incluye más adelante).
- Los días de licencia (anual, maternidad, paternidad, sindical, carnet de salud, PAP, fallecimiento familiar directo) no se consideran como días programados de trabajo.
- Los días en que un Forwarder quede sin trabajar por decisiones operativas de FO no serán considerados como días programados (ej. Operador pase a un harvester y no haya suplente para cubrir el forwarder).
- Se consideran dentro de los días programados las inasistencias y los días de lluvia.
- El ajuste de los metros cúbicos se realizará por inventario al cierre de la extracción.

- En caso que el Operador de Forwarder también realice trabajos como Harvesterista, cobrará el bono de Forwarder y de Harvester por los días que haya trabajado en cada categoría.

El bono por productividad se calculará en base a las siguientes metas correspondiente a madera de 7.20m:

		Volumen (m3/hectárea)						
		175	200	225	250	275	300	325
Distancia Extracción (metros)	150	127,0	128,9	130,6	132,1	133,5	134,7	135,9
	200	120,9	122,7	124,3	125,7	127,0	128,2	129,3
	250	115,5	117,2	118,8	120,2	121,4	122,5	123,6
	300	110,7	112,4	113,9	115,2	116,4	117,5	118,5
	350	106,4	108,0	109,4	110,7	111,9	112,9	113,9
	400	102,5	104,0	105,4	106,6	107,7	108,7	109,7
	450	98,9	100,4	101,7	102,9	104,0	104,9	105,8
	500	95,6	97,1	98,3	99,5	100,5	101,4	102,3
	600	89,7	91,1	92,3	93,3	94,3	95,2	96,0
	800	80,1	81,3	82,4	83,4	84,2	85,0	85,7
1000	72,6	73,7	74,6	75,5	76,3	77,0	77,7	

En caso que varíe el largo de la madera extraída, las metas establecidas en la tabla se ajustarán según corresponda.

El bono grupal de los Forwarders se calculará de la siguiente manera:

- La meta de producción del frente considerará la distancia promedio de extracción y el volumen por hectárea promedio de la madera extraída en el mes
- La meta de producción mensual se calcula como la meta de producción por turno para el frente por los turnos programados para todos los Forwarders en el mes.
- El volumen considerado para un frente de trabajo para el cálculo del bono será el volumen producido en el mes por todas las máquinas del frente más los ajustes a inventario de los cuadros cerrados en extracción en ese mes.
- Si se alcanza la meta mensual, se abonará un bono fijo de \$ 2.000 por turno y por máquina.

- Si el precio de la celulosa se mantiene o baja: no hay ajuste.
- Si el precio de la celulosa sube más de 2%: se realizará un ajuste por IPC hasta un máximo de 10%.
- Si el precio de la celulosa sube entre un 1 y un 2% se realizará un ajuste por IPC hasta un máximo de 6%.
- Si el precio de la celulosa sube hasta un 1% se realizará un ajuste por IPC hasta un máximo de 3%.

Esta forma de ajuste será aplicable a los operadores definidos en el punto Segundo del acuerdo.

Para determinar si corresponde realizar ajuste, se considerará el precio promedio del año anterior (medido como el promedio de los valores mensuales) y se comparará con el precio promedio del cierre del año en curso. A modo ejemplo, para determinar si corresponde realizar un ajuste en enero de 2016, se comparará el precio promedio del año 2014 y el precio promedio del año 2015.

A los efectos de poder hacer la comparación de valores, se agrega a continuación tabla de precios de la celulosa, de la que se desprende que el valor promedio correspondiente al año 2014 asciende a USD 745,60.

Año	Mes	BHKP PIX value Euca/ Birch USD/t	Valor anual (Promedio de los valores mensuales)
2014	1	769.9	
2014	2	767.9	
2014	3	765.9	
2014	4	759.3	
2014	5	751.1	
2014	6	742.4	
2014	7	733.1	
2014	8	728.3	
2014	9	725.2	
2014	10	728.2	
2014	11	734.2	
2014	12	741.6	745.6
2015	1	743.5	

[Handwritten signature]

La presente cláusula de revisión solo será aplicable en caso que las partes en forma expresa acuerden la extensión de la vigencia del presente Convenio.

[Multiple handwritten signatures and initials in blue ink]

CONVENIO COLECTIVO POR EMPRESA:

En la ciudad de Montevideo, el día 13 de febrero de 2015, entre por una parte **Montecon S.A.** (en adelante la Empresa o Montecon), domiciliada en Rincón 500, representada en este acto por Margot Morales C.I. 2.745.662-4, Fernando Neira c.i. 1.336.211-6 y Eduardo Roubaud C.I. 4.191.294-9 y por otra parte el **Sindicato de empleados de Montecon**, en su calidad de organización representativa de los trabajadores (en adelante el Sindicato), domiciliado en 25 de mayo 562, representado en este acto por Carlos Baston c.i. 1.436.232-7, Carlos Torres c.i. 1.465.755-2, y Rafael Viera c.i. 3.282.965-6 ; en adelante ambos denominados las Partes, acuerdan la celebración del presente convenio colectivo.

AMBITO DE APLICACION: Este convenio se firma como adenda al convenio firmado el pasado 15 de diciembre del 2014 entre las mismas partes.

ARTICULO PRIMERO:CLÁUSULA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

En relación al pedido realizado por los trabajadores de mantenimiento y en consideración a que:

- Es imprescindible para el correcto desempeño de cada trabajador y del sector de mantenimiento en particular, mantenernos capacitados y actualizados, de forma de que cada uno y como equipo de mantenimiento, seamos capaces de atender una flota de vehículos que cambia en el tiempo así como en sus tecnologías.

Es que se define en acuerdo con los delegados sindicales del Sector el siguiente punto:

1. Compromiso frente a incorporación de nueva maquinaria y tecnología

Asumir el compromiso de recibir las capacitaciones que proponga la empresa, adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y aplicarlas para poder mantener la maquinaria y sistemas de operación de hoy así como los que vendrán en el futuro.

Esto implica el compromiso de atender los nuevos tipos y modelos de máquinas que se vayan incorporando / adquiriendo, así como la utilización de herramientas que la empresa considere necesarias para innovar y mejorar, sean de hardware (desde una Tablet hasta una cámara termo gráfica o un sistema de medición de vibraciones) como de software (sea de gestión interna de mantenimiento, o sistemas compartidos con operaciones, o de una máquina en particular, o en el dispositivo que fuere).

La empresa asume por su parte el compromiso de dar a los trabajadores todas las capacitaciones disponibles que sean necesarias, colaborando así para que todos nos mantengamos calificados y tengamos las mejores posibilidades para progresar dentro del sector y de la empresa y hacerlo de manera segura. Además esto mantiene al trabajador actualizado, otorgando así la posibilidad de emplearse mejor en el mercado laboral si el día de mañana se desvincula de la empresa.



ARTICULO SEGUNDO: Como contrapartida al compromiso que antecede, se acuerda un aumento salarial de un 10% sobre los valores salariales correspondientes al 1° de noviembre de 2014 y que tendrá vigencia a partir del 1° de enero de 2015.

En señal de conformidad se suscriben tres ejemplares de idéntico tenor, en el lugar y fecha arriba indicados.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.A handwritten signature in black ink, featuring a large circular loop and a vertical stroke.A handwritten signature in black ink, with a large loop at the top and a horizontal stroke below it.

12.5.4 Anexo 2.4. Papas Chips S.A. 1 y 2

Acuerdo Colectivo: En la ciudad de Montevideo, el día 8 de Octubre de 2015, entre: Por una Parte: Papas Chips S.A. representada por los Sres. José Bagnardi, Soledad Delfante y Dr. Pablo Durán con domicilio en la calle Juan Burghi No. 2645. Y por otra parte: FUECYS representado por el Sr. Ricardo Rodríguez y por la organización sindical de base de Papas Chips S.A. los Sres. David Cesar y Raúl Díaz, con domicilio en la calle Río Negro No. 1210, quienes acuerdan:

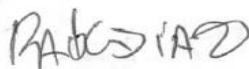
Primera: Antecedentes: 1.1) La empresa Papas Chips S.A. esta regida y regulada en su actividad por las emergencias de los Consejos de Salarios correspondientes al Grupo No. 10 Sub Grupo No. 5 (Importadores y Mayoristas de Almacén). 1.2) Tiene convenios colectivos de empresa suscritos y vigentes (convenio colectivo de fecha 28 de diciembre de 2010 y 1 de febrero de 2013). 1.3) Sin perjuicio de lo antedicho, en ámbitos bipartitos, viene las partes teniendo reuniones periódicas, y fruto de las negociaciones y diálogo, han logrado acuerdos sobre diferentes puntos que se vienen a formalizar en éste documento.

Ámbito de aplicación: El contenido de éste acuerdo, rige exclusivamente para el personal que desempeña funciones en el área de empaque.

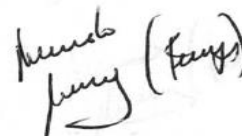
Segunda: Acuerdo: Fruto de las recíprocas concesiones, las partes convienen:

- a. Incentivo adicional por Implementación de la herramienta SAP. A partir de Noviembre de 2015, PepsiCo Uruguay (Papas Chips S.A.) adoptará la plataforma tecnológica SAP en sus procesos de planificación y gestión empresarial.
- b. Como parte del procedimiento de migración al nuevo sistema y para asegurar el correcto funcionamiento de la operativa habitual, ambas partes convienen en el pago de una Gratificación Extraordinaria, por única vez y excepcional de \$4000 (monto nominal) pago con cargo al mes de noviembre 2015. Dicha gratificación será gravada por IRPF, no constituyendo materia gravada a los efectos de la aportación al BPS de CCSS por no ser salario habitual y permanente (Ley N°17.713).
- c. Adicionalmente los trabajadores del área de empaque gozarán de dos días libres con goce de sueldo el día lunes 2 y martes 3 de noviembre.
- d. Para que dicha implementación se realice correctamente, se requiere la colaboración de los trabajadores durante la etapa de transición entre un sistema y el otro; por lo que ambas partes acuerdan y convienen, la buena disposición en colaborar en lo siguiente:


D.C.


PABLO DURÁN




Soledad Delfante (Fung)



- Asistencia a las capacitaciones necesarias para el uso de la nueva herramienta, inclusive cuándo estas sean fuera del horario correspondiente al turno que el trabajador tiene asignado.
- Prestar colaboración y realizar trabajo extraordinario u horas extras cuando sea requerido.

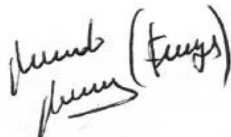
e. Incentivo Adicional para el Personal del Sector Empaque en Zafra: La actividad de la empresa Papas Chips S.A. es zafral, dándose un plus de actividad en los meses de noviembre y diciembre. En consecuencia y en lo que hace a la zafra 2015 y exclusivamente para el período comprendido entre el 14 de setiembre hasta el 30 de noviembre, se acuerda incrementar los beneficios que actualmente perciben los trabajadores del sector Operaciones, en un 15 % adicional por concepto de productividad y un porcentaje adicional por concepto de Presentismo según la siguiente tabla:

Cantidad de faltas	Presentismo mensual	Presentismo adicional
0	8%	8%
1 Justificada	6%	6%
2 Justificadas o 1 No justificada	4%	4%
Más de 3 Justificadas o más de 2 No Justificadas	0	0

Adicionalmente, si el 85% del grupo de trabajadores (tres turnos, no computándose a los trabajadores zafrales) alcanzan el cobro del presentismo durante, octubre y noviembre, se acuerda incrementar el beneficio en un 8% adicional por el mismo concepto a cada trabajador. Este pago no se verá afectado por las inasistencias causadas por las licencias especiales establecidas por ley.

- f. Los requisitos y presupuesto para el generamiento de estos beneficios son los mismos que existen y se ejecutan en la actualidad (anexo I).
- g. Canasta fin de año. En el mes de diciembre los trabajadores recibirán una canasta compuesta por productos de la Compañía valor \$850 y una tarjeta de obsequio (OCA) valor \$2000.

op  D.C.  

 (Fuzys)

Tercera: Declaraciones de las partes:

3.1) Que ratifican el diálogo y la negociación como la mejor herramienta para sustentar relaciones laborales de mejor calidad.

3.2) Que ratifican las cláusulas de paz y prevención de conflictos que les rige y vincula emergentes del laudo de Consejo de Salarios y convenios colectivos propios de empresa.

Y para constancia, se firman tres ejemplares del mismo tenor.



D.C

Fundo (Fonds)
Fundo

Anexo I

Productividad Planta Empacadora

CALIDAD	0	0-79	0%
	80	80-82	46%
	83	83-84	78%
	85	85-86	100%
	86	86-87	129%
	88	88-	166%
20%			

VOLUMEN	0	0-81	0%
	82	82-86	46%
	87	87-90	78%
	91	91-93%	100%
	94	94-95	129%
	96	96-	166%
40%			

MIX	0	0-59	0%
	60	60-68	46%
	69	69-77	78%
	78	78-86	100%
	87	87-95	129%
	96	96-	166%
40%			

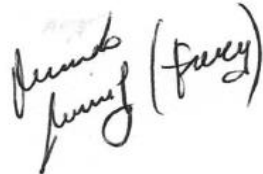


Acuerdo Colectivo: En la ciudad de Montevideo, el día 8 de Octubre de 2015, entre: Por una Parte: Papas Chips S.A. representada por los Sres. José Bagnardi, Soledad Delfante y Dr. Pablo Durán con domicilio en la calle Juan Burghi No. 2645. Y por otra parte: FUECYS representado por el Sr. Ricardo Rodríguez y por la organización sindical de base de Papas Chips S.A. los Sres. Marcel Dulsky, Marcelo Portela y Guillermo Bentancor, con domicilio en la calle Río Negro No. 1210, quienes acuerdan:

Primera: Antecedentes: 1.1) La empresa Papas Chips S.A. esta regida y regulada en su actividad por las emergencias de los Consejos de Salarios correspondientes al Grupo No. 10 Sub Grupo No. 5 (Importadores y Mayoristas de Almacén). 1.2) Tiene convenios colectivos de empresa suscritos y vigentes (convenio colectivo de fecha 28 de diciembre de 2010 y 1 de febrero de 2013). 1.3) Sin perjuicio de lo antedicho, en ámbitos bipartitos, vienen las partes teniendo reuniones periódicas, y fruto de las negociaciones y diálogo, han logrado acuerdos sobre diferentes puntos que se vienen a formalizar en éste documento.

Primera: Ámbito de aplicación: El contenido de éste acuerdo, rige exclusivamente para el personal que desempeña funciones en el área de depósito.-

Segunda: Acuerdo: Fruto de las recíprocas concesiones, las partes convienen:

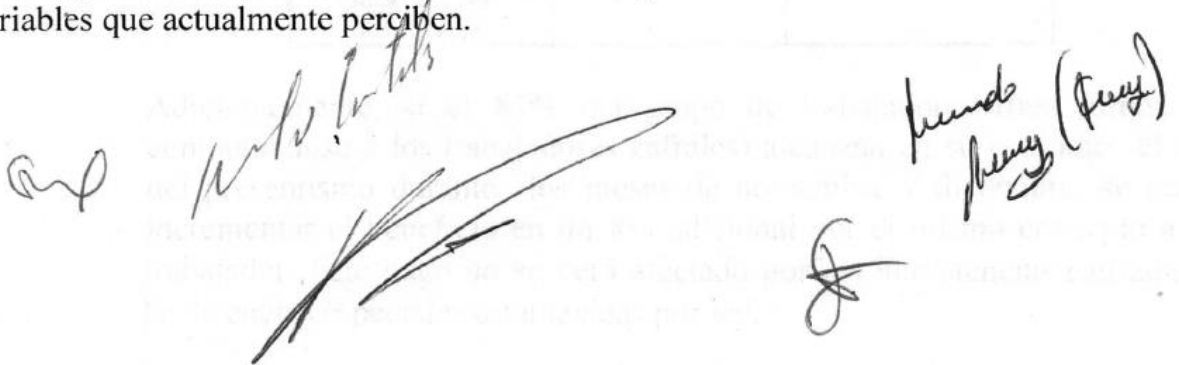
- a. Incentivo adicional por Implementación de la herramienta SAP. A partir de Noviembre de 2015, PepsiCo Uruguay (Papas Chips S.A.) adoptará la plataforma tecnológica SAP en sus procesos de planificación y gestión empresarial.
- b. Como parte del procedimiento de migración al nuevo sistema y para asegurar el correcto funcionamiento de la operativa habitual, ambas partes convienen en el pago de una Gratificación Extraordinaria, por única vez y excepcional de \$ 4.000 (monto nominal) pago con cargo al mes de octubre 2015. Dicha gratificación será gravada por IRPF, no constituyendo materia gravada a los efectos de la aportación al BPS de CCSS por no ser salario habitual y permanente (Ley No. 17.713).
- c. Adicionalmente los trabajadores del área de depósito gozarán de dos días libres con goce de sueldo el día lunes 2 y martes 3 de noviembre.

Sur *le lo m. t. h.*


d. Para que dicha implementación se realice correctamente, se requiere la colaboración de los trabajadores durante la etapa de transición entre un sistema y el otro; por lo que ambas partes acuerdan y convienen, la buena disposición en colaborar en lo siguiente:

- Asistencia a las capacitaciones necesarias para el uso de la nueva herramienta, inclusive cuándo estas sean fuera del horario correspondiente al turno que el trabajador tiene asignado.
- Prestar colaboración y realizar trabajo extraordinario u horas extras según cronograma y dotación acordada.
- Extender el turno de los días sábados del mes de octubre (17, 24 y 31) y noviembre (14, 21 y 28) hasta las 18 horas.
- Trabajar en un turno extra de 8 horas los domingos de octubre (18 y 25) y noviembre (15, 22 y 29). Estas horas serán pagas como horas extras en día de descanso semanal (150%).

Tercera: Las partes firmantes del presente se comprometen a partir de enero de 2016, a revisar los montos y condiciones de generamiento de los incentivos variables que actualmente perciben.



The image shows four handwritten signatures in black ink. From left to right: a small, stylized signature; a signature that appears to read 'Carlos Lozano'; a large, sweeping signature; and a signature that appears to read 'Juan Carlos (Perez)'.

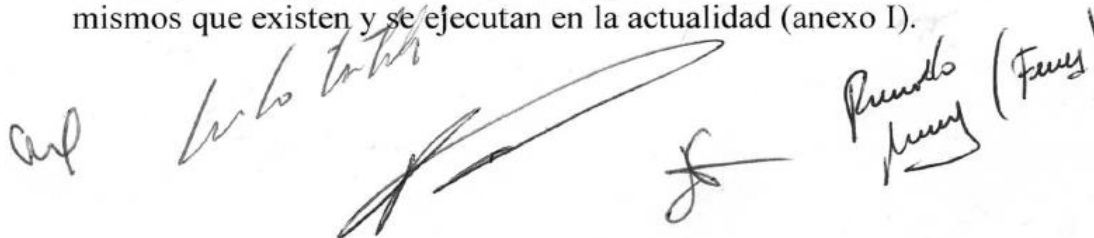
Cuarta: Incentivo Adicional para el Personal del Sector Depósito en Zafra: La actividad de la empresa Papas Chips S.A. es zafra, dándose un plus de actividad en los meses de noviembre y diciembre. En consecuencia y en lo que hace a la zafra 2015 y exclusivamente para los meses de noviembre y diciembre, se acuerda incrementar los beneficios que actualmente perciben los trabajadores del sector Operaciones, en un 15 % adicional por concepto de productividad y un porcentaje adicional por concepto de Presentismo según la siguiente tabla:

Cantidad de faltas	Presentismo mensual	Presentismo adicional
0	8%	8%
1 Justificada	6%	6%
2 Justificadas o 1 No justificada	4%	4%
Más de 3 Justificadas o más de 2 No Justificadas	0	0

Adicionalmente, si el 85% del grupo de trabajadores (tres turnos, no computándose a los trabajadores zafrales) alcanzan en su conjunto el cobro del presentismo durante los meses de noviembre y diciembre, se acuerda incrementar el beneficio en un 8% adicional por el mismo concepto a cada trabajador. Este pago no se verá afectado por las inasistencias causadas por las licencias especiales establecidas por ley.

e. Aumento de margen de error durante la zafra: Los funcionarios de depósito, cobran un beneficio salarial " productividad " que pondera entre otros, los márgenes de error en el armado de los productos. Durante los meses de noviembre y diciembre (zafra), el margen de error habitual y normal del año calendario, se incrementará a 150 cajas/mes y para el caso de prepick serán 4500 unidades. Fuera de esos meses, el margen de error ponderado es el anterior.

Los requisitos y presupuesto para el generamiento de estos beneficios son los mismos que existen y se ejecutan en la actualidad (anexo I).


 The block contains several handwritten signatures and initials. On the left, there is a signature that appears to be 'Carl'. In the center, there is a large, stylized signature. To the right, there is a signature that reads 'Pascual (Funes)'. There are also some other smaller initials scattered around.

- f. Canasta fin de año. En el mes de diciembre los trabajadores recibirán una canasta compuesta por productos de la Compañía valor \$850 y una tarjeta de obsequio (OCA) valor \$2000.

Quinta: Declaraciones de las partes:

3.1) Que ratifican el diálogo y la negociación como la mejor herramienta para sustentar relaciones laborales de mejor calidad.

3.2) Que ratifican las cláusulas de paz y prevención de conflictos que les rige y vincula emergentes del laudo de Consejo de Salarios y convenios colectivos propios de empresa.

Y para constancia, se firman tres ejemplares del mismo tenor.

Bentone
and
Richards
J
Juanita (Frey)

Anexo

PRODUCTIVIDAD DEPOSITO (NO PREPICK)

El concepto de productividad abonado por la empresa de forma mensual asciende a un 15%, según el cumplimiento de los indicadores que lo conforman de acuerdo al siguiente detalle:

INDICADOR	PESO
Limpieza y Orden	4%
Descarga de camiones	6%
Rechazos cajas despacho	5%

TOTAL = 15

DETALLE:

LIMPIEZA Y ORDEN

- Se medirá a través de un Check list establecido
- 2 mediciones semanales por cada turno
- Objetivo:
Entre 70 y 80 = 2%
Más de 80 = 4%

DESCARGAS DE CAMIONES

- 3% CAMIONES GRANEL = 90 MINUTOS POR CAMION HASTA 1.200 CAJAS. A PARTIR DE 1200 según tabla:

	cajas	tiempo
hasta	1200	90 min
ej	2000	150 min
ej	3000	225 min
ej	4000	300 min
ej	5000	375 min

- 3% CAMIONES PALLETIZADOS = 50 MINUTOS POR CAMION. Este indicador considera una persona para realizar a tarea, y en los casos de ser camiones con escalón se considerará una persona adicional.

RECHAZOS CAJAS

- Se mide con registro de Notas de Crédito por devolución mal despachado. Cantidad tope: 98 Cajas

PRODUCTIVIDAD PREPICK

El concepto de productividad abonado por la empresa de forma mensual asciende a un 15%, según el cumplimiento de los indicadores que lo conforman de acuerdo al siguiente detalle:

INDICADOR	PESO
Limpieza y Orden	4%
Eficiencia armado prepick	6%
Rechazos prepick	5%

TOTAL = 15

LIMPIEZA Y ORDEN (ídem resto bodega)

- Se medirá a través de un Check list establecido
- 2 mediciones semanales por cada turno
- Objetivo:
Entre 70 y 80 = 2%
Más de 80 = 4%

EFICIENCIA ARMADO PREPICK

- Medición:
 1. Cumplimiento de pedidos programados
Consideración: No se toman en cuenta para la medición aquellos pedidos que no estaban en la programación inicial.
 2. Si el punto anterior no se cumple, la eficiencia de armado se evalúa en función de las unidades armadas por día siendo 42.000 el objetivo.

RECHAZOS PREPICK

- Se mide con registro de Nota de crédito por devolución mal armado.
Cantidad tope: **2250 unidades**

12.5.5 Anexo 2.5. Nuevo Banco Comercial S.A., República Afisa y Oca S.A.

Scotiabank Uruguay S.A
Misiones 1399, C.P. 11000
Montevideo, Uruguay

Tel.: (598 2) 140*
Fax: (598) 2915 3569
www.scotiabank.com.uy



Montevideo, 31 de octubre de 2014.

Señores del
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Presente.-

De nuestra mayor consideración:

Atento a lo dispuesto por la Resolución del Consejo Honorario, cúmplenos informar adjuntar a la presente copia del Convenio de Trabajo, suscrito el 22.08.2014.

Sin otro particular, saludamos atentamente,



SANTIAGO DEL CASTILLO MC GREGOR
Apoderado D. - N° 397
Raúl Piñeyro Bauzá
Apoderado D. N° 157

Scotiabank Uruguay S.A.
Capital Humano y Responsabilidad Social

F. 1157 - 100.000 - 09/14 - SCA-01

™ Marca de The Bank of Nova Scotia, utilizada bajo licencia.

CONVENIO COLECTIVO

En Montevideo, el 22 de agosto de 2014, entre por una parte Nuevo Banco Comercial S.A. (en adelante el "Banco"), con domicilio en Misiones 1399, representado por: Diego Masola y Alejandro Conforte y por otra parte, la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU), con domicilio en Camacua 575, representado por Elbio Monegal y Pedro Steffano, acuerdan lo siguiente:

PRIMERO. Vigencia

Las partes han acordado renovar la vigencia de los convenios colectivos de fechas referidas a continuación hasta el próximo 30 de junio del 2016:

- Los del 2 febrero del 2006, con excepción del que refiere a la Bolsa de Trabajo, en tanto las obligaciones asumidas en él por ambas partes ya fueron cumplidas en su totalidad y en consecuencia, no se encuentran vigentes.
- 6 de noviembre de 2006
- 29 de octubre de 2007
- 30 de diciembre de 2008
- 14 de setiembre de 2010
- 21 de octubre de 2010
- 2 de mayo de 2011
- 30 de diciembre de 2011
- 6 de agosto de 2012
- 25 de abril de 2013
- 17 de mayo de 2013
- 19 de diciembre de 2013

La vigencia del presente convenio será desde el 1ro de julio de 2014 hasta el 30 de junio de 2016, salvo las excepciones a la fecha de inicio de vigencia que las partes han acordado y se establecen específicamente en el convenio.

SEGUNDO. Licencia por paternidad y Licencia por enfermedad de un familiar directo.

2.1.Licencia por paternidad

Las partes acuerdan anticipar la vigencia de los literales B y C del Artículo Octavo de ley 19.161 y adicionar 2 días continuos al periodo de Licencia por paternidad.

En consecuencia, de la armonización de las leyes 18.345 y 19.161 y del presente Convenio surge que el régimen de Licencia por paternidad aplicable al personal del Banco será el siguiente:

- (i) Inicio del goce: día del parto
- (ii) Cantidad de días corridos de licencia: 15 días continuos incluyendo el día del parto.
- (iii) Requisitos formales: presentación de documentación acreditante de la paternidad en un plazo máximo de 20 días hábiles desde el nacimiento.
- (iv) Trámite: El empleado deberá realizar el trámite correspondiente ante BPS para reintegrarle al Banco el dinero abonado en concepto de subsidio por paternidad.

2.2.Licencia por enfermedad de un familiar directo.

Las partes acuerdan modificar el numeral III) del Artículo 3ro del Convenio Colectivo de fecha 14.09.2010 celebrado entre las partes, incrementando los días de licencia especial por enfermedad de un familiar directo a un máximo de 5 días anuales, sin que se genere salario vacacional ni beneficio salarial alguno extraordinario.

La finalidad de dicha licencia es que se puedan efectuar los cuidados y asistencia a familiares directos: descendientes (hijos, cónyuge o concubino, o ascendientes (padres), que se encuentren en estado de internación en Institución de Asistencia Médica Colectiva, Seguros Privados o en dependencias pertenecientes a ASSE – MSP. La situación de internación antedicha deberá ser acreditada documentalmente por certificado médico, el cual deberá contener la identificación de la persona internada y días de internación. Dicha documentación deberá ser entregada al reintegro a su puesto laboral.

2.3. Las partes comprenden y aceptan que los dos días adicionales de Licencia por Paternidad convenidos en el numeral 1.1 anterior, serán computables y no se adicionarán, en caso que la normativa nacional respecto a licencia por paternidad aumente los días mínimos exigibles aplicables.

De la misma forma, de existir una nueva normativa respecto a la licencia por enfermedad de un familiar directo, los días convenidos en numeral 1.2. anterior también serán computables y no se adicionarán los días que eventualmente prevea la nueva reglamentación.

TERCERO. Gastos Gerentes Sucursales Interior

El Banco se hará cargo de los gastos de UTE, OSE y conexión ADSL de las viviendas de los Gerentes de Sucursales del Interior con un tope mensual de \$ 5.000 y mientras éstos ocupen dichos cargos.

A tales efectos, las facturas de los servicios referidos deberán ser emitidas a nombre del Banco y se pagaran mediante debito automático. Cualquier monto excedente que

supere el tope de \$ 5.000, se descontará de la cuenta corriente que el respectivo Gerente tiene en el Banco. El tope mensual de \$ 5.000 mencionado, se ajustará en forma anual por IPC.

El presente beneficio entrará en vigencia a partir del 1ro de octubre de 2014.

CUARTO. Servicio de Acompañantes

En caso de internación de un funcionario en una Institución de Asistencia Médica Colectiva, Seguros Privados o en dependencias pertenecientes a ASSE – MSP o de internación domiciliaria que implique la inmovilidad transitoria, el Banco se compromete a pagar un servicio de acompañantes por un plazo máximo de 5 días continuos y hasta por un máximo de 8 horas de servicios diaria.

En cualquier caso, el funcionario deberá acreditar fehacientemente su situación de salud mediante la presentación de un certificado médico detallando la condición de internación o la situación de inmovilidad transitoria en caso de internación domiciliaria.

QUINTO. SUB JEFE II

Las partes acuerdan modificar la clausula Quinta del Convenio Colectivo de fecha 14.09.2010, estableciendo que a partir del 1 de octubre del 2014 para la asignación de la categoría de Subjefe II, el funcionario deberá tener una edad de 53 años y 30 años de "antigüedad bancaria" reconocida. Esta categoría laboral, tendrá un plus salarial del 15% con respecto a la categoría laboral del Sub Jefe. No serán elegibles a tales efectos, funcionarios que tengan en proceso sumarios administrativos.

SEXTO. Lentes

Las partes acuerdan adicionar al beneficio existente de reintegro de gastos de lentes médicos para uso personal, la categoría de lentes multifocales por un valor de hasta \$ 15.000, monto que se actualizará en las mismas condiciones y porcentajes que las categorías de lentes comunes o de contacto o bifocales.

Para el reintegro de dicho gasto, el funcionario deberá presentar al Banco la receta que haga expresa referencia a que los lentes son multifocales.

SEPTIMO. Uniforme funcionarias

Las partes coinciden en la importancia de la imagen institucional y en este sentido, desde hace años el Banco entrega en forma anual un uniforme a las funcionarias de la Institución. El mismo consiste en dos pantalones o un pantalón y pollera, un blazer y dos camisas de manga corta y dos de manga larga seleccionados por el Banco. El

uso del uniforme es obligatorio para todos aquellos funcionarios que tienen contacto con público o que, a pesar de no tenerlo, han solicitado este beneficio.

La política actual de uso de uniforme establece que los viernes puede no usarse y en el período de verano tampoco. Oportunamente, el Banco comunicara el inicio y finalización del período del verano.

OCTAVO. Cambio de función de cajeros.

Todo aquel funcionario que se desempeñe como cajero titular y el Banco determine su cambio de función, seguirá percibiendo por un lapso de un año su quebranto mensual. Vencido este plazo, si la evaluación en su nueva función es satisfactoria el monto del quebranto se incorporará al sueldo, en caso contrario volverá a desempeñarse como cajero.

NOVENO. Distribución Remuneración Variable

Las partes acuerdan que anualmente se distribuirá la diferencia que pueda surgir entre lo que efectivamente se pague al personal por concepto de remuneración variable y el monto que surge de la sumatoria de un sueldo más prima (vigente a setiembre de ese año), de todo el personal elegible para la remuneración variable del año respectivo.

Se considerará personal elegible a estos efectos a todos los funcionarios del Banco activos al respectivo 1ro de enero, que estuvieran también activos al 30 de setiembre del año anterior y que no formen parte del G30 ni sean pasantes.

Los criterios y fórmula de cálculo y distribución a utilizar serán los oportunamente acordados y utilizados para la Distribución Extraordinaria de Remuneración Variable Presupuesto 2013 (Clausula Quinto Convenio Colectivo de 19 de diciembre de 2013).

DÉCIMO. Viáticos

Las partes acuerdan que los viáticos serán ajustados en iguales oportunidades y porcentajes que los previstos en los numerales 3 y 4 de la Cláusula Segunda del Convenio Colectivo de fecha 19.12.2013 y en adelante, según lo establecido por concepto de ajustes en los Consejos de Salarios para el Grupo 14, subgrupo 01, Capítulo 01 (Bancos).

Los viáticos alcanzados por el presente acuerdo son los siguientes: i) fuera del departamento de radicación no pernosta, ii) fuera del departamento de radicación pernosta, iii) guardias, iv) recarga de ATM, v) grupo de apoyo y vi) ferias rurales, vii) tareas externas, viii) adiestramiento, ix) tecnología.

DÉCIMO PRIMERO. Oficiales PYMES

Las partes acuerdan un plan para designar Oficiales PYMES en aquellas sucursales que por su volumen de negocios con pequeñas y medianas empresas, lo ameriten:

- i) El proceso de asignación se realizará al 1ro de Octubre de 2014 para las 12 sucursales identificadas como prioritarias en la tabla que se adjunta al presente como Anexo II y al 1ro de Octubre de 2015, para el resto de las sucursales identificadas en la referida tabla.
- ii) En el primer mes de asignación en el puesto de Oficial PYMES, los funcionarios mantendrán su categoría vigente pero trabajarán 8 horas y recibirán el incremento de salario porcentual correspondiente.
- iii) Del segundo mes al doceavo mes de asignación en el puesto de Oficial PYMES, los funcionarios además de recibir el incremento por trabajar 8 horas, recibirán la diferencia salarial entre su categoría vigente y la categoría de Jefe II.
- iv) Finalizado el año, se evaluará y comunicará el desempeño a cada funcionario en esta nueva posición. Si la evaluación es satisfactoria, será confirmado en el cargo de Jefe II a partir de esa fecha y si no lo es, volverá a su posición anterior.
- v) Para el caso de funcionarios que al iniciarse el proceso de adecuación referido no cuenten con un año de antigüedad en el Banco como funcionario, se acuerda que durante los 12 primeros meses de asignación, trabajarán 8 horas y recibirán el incremento de salario porcentual correspondiente, pero no percibirán la diferencia salarial por la categoría, hasta transcurrir los doce meses siguientes y haber obtenido una evaluación satisfactoria.

A abril de 2016, el Banco volverá a analizar el volumen de negocios PYMES en las sucursales y evaluará la necesidad de incorporar nuevos Oficiales PYMES a algunas de las sucursales que aun no los tengan asignados y en tanto el indicador lo amerite.

DÉCIMO SEGUNDO: Prevención de conflictos y Cláusula de Paz

12.1. Prevención de Conflictos

Las partes acuerdan que en caso de cualquier diferendo y antes de que de que las partes adopten medidas de cualquier tipo, deberán reunirse en forma bipartita en un plazo no mayor a 48 horas hábiles.

En caso de no llegarse a una solución en un plazo no mayor a tres días hábiles prorrogables de común acuerdo, cualquiera de las partes podrá solicitar la intervención de la División Negociación Colectiva del Ministerio de Trabajo o de

los representantes del Poder Ejecutivo en el Grupo 14, Sub Grupo 01, Capítulo 01 (Bancos) del Consejo de Salarios, para que colaboren con la búsqueda de una solución pacífica del diferendo.

Si en ese ámbito no se logra un acuerdo, se elaborará un acta de desacuerdo que habilitará la adopción de medidas y aplicación de las decisiones que las partes entiendan correspondientes.

12.2. Cláusula de Paz

Durante la vigencia del presente Convenio Colectivo y en cuanto no hubiera incumplimiento de los aspectos en el acordados, las partes se obligan a no adoptar medidas relacionadas con aspectos salariales u otros beneficios o condiciones que hayan sido objeto de que hayan sido objeto de negociación y acuerdo del presente Convenio.


Se exceptúan de lo establecido en el párrafo anterior, las medidas de paralización de carácter general convocadas por AEBU o el PIT-CNT.

DÉCIMO TERCERO. Consentimiento

Previa lectura del presente las partes lo ratifican y firman en cuatro ejemplares de un mismo tenor, uno para cada parte, otro para la Caja Bancaria y el restante para su inscripción en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

p. Nuevo Banco Comercial S. A


Alejandro Gontere
Acreditado B - Nº 238


Diego P. Masola
Vice Presidente
del Directorio

p. AEBU


ENRIQUE MONTEAL
PRESIDENTE
Consejo Sector Financiero Privado
PEDRO STEFFANO
Secretario
Consejo Sector Financiero Privado

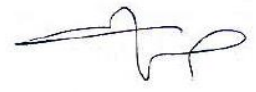
ANALISIS DE SUCURSALES

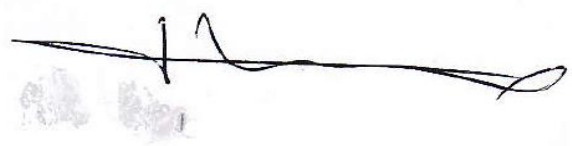
DEPENDENCIA	COLOCACIONES	DEPOSITOS	VOLUMEN DE NEGOCIOS	DOTACION	RENTABILIDAD	Capacidades (MIB)	%	Clas Ctes Pyms	Clas Ctes Personat	TK Cab	TK Autom	TK Total
01-CASA CENTRAL	52,812,063	112,228,568	165,041,251	23	32,928,585	32,704,018	61%	1192	879	10,512	14,471	24,983
25-TRES FRUCCS	9,513,581	69,214,252	78,727,833	13	4,066,934	5,145,770	54%	473	3,926	7,228	19,594	26,822
24-WTC	13,368,211	59,337,485	72,720,705	10	1,288,512	7,927,523	59%	707	491	4,139	7,756	11,895
13-RIVIERA Y SOGA	15,409,479	52,150,305	67,559,784	8	2,529,127	10,841,792	70%	854	698	3,619	5,373	8,992
31-CARRASCO	17,172,360	44,316,073	61,688,453	11	1,467,612	14,190,655	83%	626	434	4,238	8,706	13,004
19-PUNTA DEL ESTE	8,639,788	48,727,904	57,361,692	6	1,265,287	7,078,388	82%	580	360	3,602	3,889	7,491
28-WILLIAN Y RAPRO	13,461,198	42,899,120	56,354,818	8	2,439,560	10,091,657	75%	627	415	4,058	7,179	11,237
06-MIELO	17,339,056	33,223,572	50,562,628	7	1,670,215	14,242,497	82%	450	239	10,069	8,940	18,999
45-18 DE JULIO	15,476,762	34,861,791	50,336,553	10	1,864,208	6,834,813	41%	604	244	5,037	7,092	12,149
38-PIENTA CARREITAS	9,269,180	38,900,610	48,169,590	10	704,740	7,851,124	85%	649	463	4,685	11,917	16,602
43-FLORIDA	16,244,197	28,377,059	45,621,265	9	1,586,986	14,360,458	80%	757	158	8,705	7,576	16,281
37-COLOMBIA	11,562,471	36,700,201	47,262,671	9	1,345,289	9,159,873	73%	492	218	6,617	3,738	10,355
22-CORDON	14,772,220	23,463,254	39,640,474	8	1,534,602	5,891,882	88%	405	135	5,403	7,065	12,468
22-CARMELO	20,061,596	21,710,480	41,772,075	6	748,612	17,447,596	87%	320	121	4,649	3,440	8,089
09-SALTO	8,647,693	34,946,984	43,594,667	8	788,137	6,674,586	77%	349	161	7,341	4,571	11,912
18-DURAZNO	11,328,760	31,676,019	43,004,779	8	1,662,279	7,717,348	68%	486	335	8,972	6,934	15,906
07-MERCEDES	15,216,235	21,818,385	37,034,570	8	732,863	12,844,447	84%	330	91	5,854	3,565	9,519
44-RIVERA	7,495,343	30,433,699	37,929,042	6	686,565	4,599,604	61%	306	201	6,318	5,025	11,343
08-PAYSANDU	8,662,936	27,117,044	35,779,980	8	561,332	6,156,543	71%	332	169	7,785	5,472	13,257
34-TRINIDAD	15,984,333	17,299,603	33,283,936	8	802,459	13,848,703	87%	513	170	5,299	5,097	10,396
02-AGUADA	11,070,594	22,650,572	33,721,166	8	1,446,084	9,114,020	82%	503	187	4,450	5,581	10,031
05-UNION	10,726,949	23,919,072	34,646,020	11	2,135,835	6,761,530	63%	403	162	5,004	5,587	10,591
52-COLON	9,773,932	22,975,875	32,749,808	7	990,361	7,097,475	73%	518	114	3,949	5,971	9,920
26-NUEVOCENTRO	8,407,284	23,295,228	31,702,512	7	951,852	6,419,555	76%	338	310	2,999	7,552	10,551
21-GOES	10,969,284	20,195,008	31,164,292	9	500,702	8,575,255	78%	320	124	4,104	5,250	9,354
35-TREINTA Y TRES	11,597,835	18,589,306	30,187,142	7	1,122,076	9,577,976	83%	497	93	6,671	5,888	12,559
11-MINAS	11,564,533	18,651,577	30,216,110	7	1,021,740	9,284,259	80%	326	254	6,672	5,156	11,828
29-POCITOS	4,586,102	24,887,502	29,473,604	5	486,035	3,973,867	87%	324	497	4,234	5,291	9,525
10-TACUAREMBO	13,615,728	11,671,168	25,286,896	6	361,460	11,925,602	88%	291	333	6,263	4,320	10,583
94-FRAY BENTOS	10,012,504	18,624,716	28,637,220	8	562,301	3,350,004	33%	207	59	4,092	2,479	6,571
47-ROCHA	10,485,817	14,336,552	24,822,369	8	724,693	8,604,731	82%	353	137	5,269	3,232	8,501
39-CANELONES	7,399,540	16,711,695	24,111,235	6	685,285	5,606,769	76%	301	84	3,992	4,352	8,344
16-LAS TIERRAS	8,073,224	14,289,711	22,362,935	7	529,625	5,819,879	72%	365	96	5,001	6,101	11,102
51-SAN JOSE	10,332,456	21,083,991	31,416,447	7	228,830	9,112,838	88%	383	104	4,553	4,671	9,224
38-MAISONADO	6,356,132	15,120,294	21,476,426	7	708,638	3,651,290	57%	309	396	6,369	6,497	12,861
37-YOUNG	6,369,556	10,399,967	16,769,523	5	262,190	5,140,097	81%	330	112	3,922	3,491	7,413
48-ARTIGAS	6,123,214	6,415,459	12,538,713	5	302,891	4,966,597	81%	279	83	4,236	3,584	7,820

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
 F. P. P. P.

SUCURSAL	Pymes
INTERIOR	
06-MELO	Wilton Souza
07-MERCEDES	Lujan Rondan
08-PAYSANDU	Mario Pastorini
09-SALTO	Mario Perillo
10-TACUAREMBO	Heker Castro
11-MINAS	Laura Aguerrebere
18-DURAZNO	C.Coulsthurt
19-PUNTA DEL ESTE	Rodrigo Costa
22-CARMELO	JJGonzalez
27-COLONIA	Mario Olmedo
34-TRINIDAD	Gustavo Alvarez
35-TREINTA Y TRES	Eduardo Sánchez
37-YOUNG	
38-MALDONADO	
39-CANELONES	Jorge Reyes
41-FLORIDA	Carlos Avenatti
44-RIVERA	Ricardo Monfort
47-ROCHA	Estefanía Amaral
48-ARTIGAS	
51-SAN JOSE	Wilson Ramos
94-FRAY BENTOS	Claudia A.Mendez

SUCURSAL	Pymes
MONTEVIDEO	
03- NUEVA CORDON	Sebastian Viña
13-RIVERA Y SOCA	Graciela Bentancor
24-WTC	Andres Sacias
29-POCITOS	Alejandro Garcia
88-PUNTA CARRETAS	Luis Sosa
91-CARRASCO	Rodrigo Herrera
02-AGUADA	Mercedes Preti
05-UNION	Diego Miguezuez
16-LAS PIEDRAS	Fernando Ibañez
21-GOES	Fernando Gonzalez
25-TRES CRUCES	Fernando Ruiz
26-NUEVO CENTRO	Valentina Larrea
28-MILLAN Y RAFFO	Italo Chitera
46-18 DE JULIO	Walter Villar
52-COLON	Eduardo Burgos
CASA CENTRAL	Gaston Dura
	Augusto Fuentes
	Gabriel Dos Santos


F. Dos Santos



CONVENIO COLECTIVO

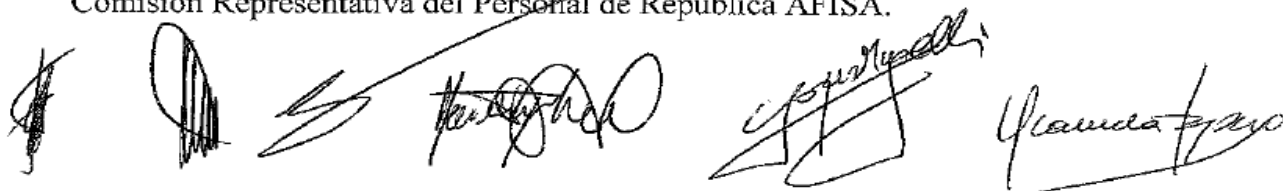
En la ciudad de Montevideo, el 21 de mayo de 2015, por una parte **REPÚBLICA AFISA** representada por el Cr. Jorge Castiglioni (en adelante la "empleadora") con domicilio en la calle 25 de mayo 552 de esta ciudad, asistido por los Doctores Carlos De Cores y Claudio López Mangarelli y por otra parte la **Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU)** representada por el Sr. José Iglesias y por el Sr. Pedro Steffano, con domicilio en Camacúá 575 de esta ciudad y la **Comisión Representativa del Personal de REPÚBLICA AFISA** representada por el Sr. Martín Ford, Mariángela Pippo, Nicolás Gadola, Pablo Cesán y María Cecilia Flores con domicilio en Camacúá 575 de esta ciudad, asistidas por la Dra. Gabriela Pereyra, convienen en celebrar el presente Convenio Colectivo, el cual se registrá por las siguientes cláusulas:

PRIMERO. ANTECEDENTES

1) Ambas partes consideraron necesario modificar el sistema de remuneraciones variables (bonos) y negociaron su modificación de acuerdo a lo que surge en este convenio colectivo .

2) REPÚBLICA AFISA encargó a la consultora IUDEL la realización de un trabajo de "Descripción y Valuación de Cargos", asignándose un determinado puntaje a cada cargo. El trabajo fue realizado con la conducción de IUDEL y la participación de las Gerencias de Republica AFISA, la Comisión Representativa del Personal de República AFISA y el personal en general de la Empresa en los casos que correspondiera.

El resultado del trabajo con los puntajes correspondientes a cada cargo fueron revisados y acordados por un Comité Superior de Validación, integrado por representantes de la empleadora y por representantes de la Comisión Representativa del Personal de República AFISA.



A horizontal line is drawn across the page, with several handwritten signatures in black ink positioned above it. From left to right, there are approximately seven distinct signatures, some appearing to be initials or short names, and others being more elaborate cursive signatures.

Dicho Comité revisó y acordó los puntajes asignados a cada cargo, las denominaciones de los cargos, las categorías, la retribución fija mensual de cada cargo y el porcentaje asignado a cada cargo a aplicar para el cálculo de la retribución variable.

El Comité Superior de Validación no revisó ni acordó los puntajes y/o sueldos de los cargos superiores al de Jefe.

3) El contenido del presente convenio colectivo es el resultado de una transacción entre las partes.

SEGUNDO. Las partes acuerdan modificar el sistema de remuneración variable el que quedará regulado de la siguiente manera:

1) Se distribuirá entre los funcionarios que perciban remuneración variable el 4,380% de la facturación de honorarios mensuales totales de REPÚBLICA AFISA (RAFISA) y de REPÚBLICA NEGOCIOS FIDUCIARIOS SOCIEDAD ANÓNIMA (RENEFISA).

Para establecer dicho porcentaje se realizó el cálculo del mismo en base al promedio de los bonos devengados en el año 2014, no incluyéndose a estos efectos el bono extraordinario.

Se calculó el promedio de bonos percibidos por cada funcionario en el año 2014. Lo que arrojó la cifra que fue abonada por la empresa por concepto de remuneraciones variables en el referido año.

Dicha cifra se tradujo a porcentaje, lo que arrojó que en el año 2014, la empresa abonó por concepto de remuneraciones variables un 4,380 % que resulta de dividir el total de bonos pagados por la empresa en el año 2014 sobre el total de honorarios facturados por Rafisa y Renefisa.

2) La distribución de dicho porcentaje (4,380%) entre los funcionarios que perciban remuneración variable se realiza en base al porcentaje que corresponde a cada cargo, el cual resulta del puntaje asignado al mismo, según el Anexo I “Descripción y Valuación de Cargos. Puntajes correspondientes a cada cargo”, que se agrega y forma parte del

presente convenio colectivo.

3) El total de la suma de los puntajes de cada cargo (excepto Gerencia General) dió un total de 21.637 puntos a diciembre del 2014. A estos 21.637 puntos le correspondió el 4.380% del total de la facturación.

Los ingresos, egresos, ascensos y cambios de categoría, afectarán el puntaje total de cargos de República AFISA y en forma proporcional el porcentaje de facturación a distribuir entre los funcionarios (4.380%).

3.1.) Los ingresos y egresos de personal modificarán la masa total de puntos (21637) y el porcentaje (4,380%) de la facturación de honorarios a distribuir entre los funcionarios según se dirá:

En cuanto al egreso de funcionarios, el porcentaje de remuneración variable (bono) del funcionario que egrese, no será distribuido a prorrata entre la totalidad del personal y disminuirá el porcentaje de facturación a distribuir así como la masa total de puntos.

En cuanto al ingreso de funcionarios, el porcentaje de remuneración variable (bono) del funcionario que ingresa según el cargo que se vaya a ocupar, será adicionado al porcentaje total a distribuir y los puntos de ese cargo serán adicionados a la masa total de puntos, de forma tal que no afecte la remuneración variable del personal ya existente.

En caso de ascensos de funcionarios, la diferencia del porcentaje entre el bono cobrado por el cargo anterior y el que deberá cobrar por el nuevo cargo, será adicionado al porcentaje total a distribuir por concepto de remuneración variable y, la diferencia de los puntos entre el cargo anterior y el nuevo cargo será adicionada a la masa total de puntos, de forma tal que no afecte la remuneración variable del personal ya existente.

En cuanto a los cambios de categoría la diferencia del porcentaje entre el bono cobrado por la categoría anterior y el que deberá cobrar por la nueva categoría, será adicionado al porcentaje total a distribuir por concepto de remuneración variable y, la diferencia de los puntos entre la

↑

↓

~~Handwritten signature~~ ~~Handwritten signature~~

categoría anterior y la nueva categoría será adicionada a la masa total de puntos, de forma tal que no afecte la remuneración variable del personal ya existente.

4) La presente modificación del sistema de remuneración variable no se aplica al Gerente General.

TERCERO: A efectos de determinar la variación de los puntajes y porcentajes, en cada oportunidad en que existan, egresos, ingresos, cambios de categoría o ascensos de funcionarios, serán comunicados por Recursos Humanos a la Comisión Representativa.

CUARTO. La modificación del sistema de remuneraciones variables resultante del presente convenio colectivo se realizó en el entendido de que es más beneficiosa para el colectivo de los trabajadores que el anterior sistema de remuneraciones variables.

A aquellos funcionarios a quienes la modificación del sistema de remuneración variable pactado por este convenio colectivo les determine pérdida de remuneración variable con respecto al sistema de remuneración variable anterior, REPUBLICA AFISA a los efectos transaccionales les pagará mensualmente una compensación adicional para evitar la disminución salarial.

Dicha compensación resulta de los porcentajes consignados en la sexta columna (% Bono adicional) del Anexo I "Descripción y Valuación de Cargos. Puntajes correspondientes a cada cargo" que se agrega y forma parte integrante del presente convenio colectivo, que las partes aceptan de conformidad.

La compensación referida será de cargo de la empresa, esto es, no disminuirá la masa variable a distribuir.

Dicha compensación es de carácter personal y no del cargo, por lo que si otra persona ingresa al mismo cargo, percibirá la remuneración correspondiente al cargo, sin compensación alguna. En el caso de que un

funcionario que reciba la referida compensación cambie de cargo, percibirá la remuneración correspondiente al nuevo puesto que ocupe, sin compensación alguna.

Las partes dejan constancia que la referida compensación correspondiente a los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2015 ya se ha abonado.

QUINTO. A los efectos del cumplimiento del presente convenio colectivo se adjunta al presente el documento Anexo I “Descripción y Valuación de Cargos. Puntajes correspondientes a cada cargo” el cual forma parte integrante de este convenio colectivo, que contiene un listado del personal de República AFISA detallando nombre, nomenclatura del cargo acordada, puntaje del cargo, sueldo nominal vigente al 1° de enero de 2015, porcentaje de la remuneración variable correspondiente a cada cargo y porcentaje de compensación en los casos que corresponda.

SEXTO. AEBU y la Comisión Representativa del Personal de República AFISA debidamente asistidas declaran su total conformidad con el acuerdo arribado, no teniendo nada que reclamar por las modificaciones operadas en aplicación del mismo.

SÉPTIMO. El presente convenio colectivo tiene vigencia desde el 1 de enero de 2015.

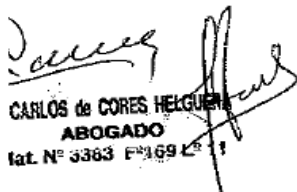
OCTAVO. Las partes convienen inscribir el presente convenio colectivo ante la Dirección Nacional de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Para constancia, se otorgan y firman tres ejemplares del mismo tenor en el lugar y fecha indicados.

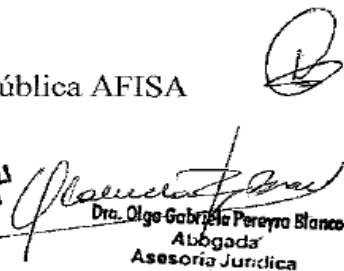
p./ REPUBLICA AFISA

p/AEBU

p/Comisión Representativa del Personal de República AFISA


CARLOS de CORES HELGUERA
ABOGADO
Iat. N° 3383 F° 169 L° 1


CLAUDIA LÓPEZ MANGARELLI
ABOGADO - ESCRIBANO
Mat: 14.099


Dra. Olga Gabriela Pereyra Blanco
Abogada
Asesoría Jurídica

Convenio colectivo de trabajo

En Montevideo el 17 de noviembre de 2015, entre por una parte OCA S.A. representada en este acto por Yelsa Corbella y Leonardo Slinger, con domicilio a estos efectos en Colonia 1426, y por otra parte la Asociación de Bancarios del Uruguay –AEBU- representada por Elbio Monegal y José Iglesias y la Comisión Representativa de OCA representada por Patricia Fischer y Claudia Medeiros, Nury Blanco y Silvana Maidana convienen celebrar un convenio colectivo que se ajustará a las estipulaciones siguientes.

PRIMERO: (ANEXO) El presente convenio se incorpora como Anexo al convenio colectivo de fecha 4 de julio de 2000 vigente entre las partes, considerándose parte integrante del mismo.

SEGUNDO (VIGENCIA) El Convenio Colectivo de fecha 4 de julio de 2000 y el presente acuerdo regirán desde el 1 de julio de 2015 al 30 de junio de 2017 y se renovará por períodos de igual duración, salvo que una cualquiera de las partes notifique a la otra su voluntad de poner fin al acuerdo, debiendo para ello comunicarlo a la otra parte con no menos de 30 días de anticipación del vencimiento contractual o cualquiera de sus prórrogas.

TERCERO (FORMULA DE AJUSTE SALARIAL) Los salarios se ajustarán el 1 de julio y el 1 de enero de cada año.

Con retroactividad al 1 de julio de 2015 se aplicará un 3.06% de aumento en concepto de correctivo, en aplicación de lo previsto en el CAPITULO 3 del convenio de fecha 25 de octubre de 2013 y adicionalmente, se incrementarán los salarios en un 4.25% lo que determina que el porcentaje de ajuste total será de 7.44%.

El 1 de enero de 2016 se aplicará un ajuste equivalente al 4.25%.

El 1 de julio de 2016 se aplicará un ajuste de 3.75% más la diferencia existente entre el ajuste otorgado y la inflación real ocurrida en el período comprendido entre el 1 de julio 2015 y el 30 de junio de 2016.

El 1 de enero de 2017 se aplicará un ajuste equivalente al 3.75%

Por otra parte, se establece un correctivo final entre el ajuste otorgado y la inflación registrada en el período 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017, el que se aplicará en el ajuste que, oportunamente, se acuerde a partir del 1 de julio de 2017.

La fórmula de ajuste salarial descrita es de aplicación a la totalidad de los empleados de OCA S.A.

CUARTO (PARTIDA DE ALIMENTACION) Se acuerda una partida en ticket alimentación de \$2.400, para los empleados con jornada de 44 horas semanales cuyo sueldo nominal sea de hasta el equivalente al sueldo de referencia de Encargada y que se pagará de la siguiente manera:

- \$1.200 con retroactividad al 1 de julio 2015
- \$1.200 a partir del 1 de octubre de 2016.

Para los empleados en régimen part time el monto surgirá de aplicar sobre los valores anteriores el coeficiente correspondiente a su carga horaria.

Estos montos se actualizarán por la variación del IPC que ocurra entre el 1 de octubre 2015 y el 30 de setiembre 2016.

QUINTO (SABADO LIBRE) A partir del 1 de enero 2016 todos los empleados gozarán de un sábado libre adicional al actual, o a un medio día libre de su descanso semanal adicional al actual.

Asimismo, en el año 2016 se otorgarán 4 sábados libres adicionales o cuatro medios días libres adicionales.

La oportunidad de este beneficio será coordinada con el supervisor de cada sector, de acuerdo a las necesidades del mismo, y deberá ser informado al Departamento de RRHH.

SEXTO (SUBSIDIO POR ENFERMEDAD) A partir del 1 de enero de 2016, se extiende en un mes más el beneficio del pago de la diferencia entre el sueldo líquido equivalente a los días de licencia por enfermedad y el subsidio abonado por el organismo de seguridad social a los empleados cuya ausencia se deba a una de las denominadas enfermedades críticas, según lo previsto en el convenio colectivo de fecha 12 de enero de 2009, por lo que este beneficio se pagará por hasta un máximo de 60 días, continuos o discontinuos.

SEPTIMO (BENEFICIO DE SALUD) A partir de enero de 2016 los empleados tendrán derecho a una partida anual de \$ 3.500 para atender el pago de tickets y órdenes mutuales o consultas médicas propias o de hijos menores o incapaces a cargo.

Esta partida se liquidará contra la presentación de los respectivos tickets u órdenes, y se hará efectiva en el mes de junio por hasta el 50% del importe anteriormente mencionado y por hasta el 50% restante en el mes de diciembre de cada año.

La partida se ajustará el 1 de enero de cada año de acuerdo a la variación del IPC ocurrida en los 12 meses anteriores.

OCTAVO (HORAS CAPACITACIÓN) Se acuerda que OCA otorgará hasta un máximo de 90 horas anuales pagas en concepto de horas gremiales con destino a capacitación.

La utilización de estas horas deberá ser comunicada al Departamento de RRHH con una anticipación mínima de 48 horas hábiles.

Este beneficio es sin perjuicio de las horas de licencia gremial general.

NOVENO (HORAS COMISION DE SALUD) Se acuerda que OCA otorgará hasta un máximo de 90 horas anuales pagas para el desarrollo de actividades de los representantes de los trabajadores en la Comisión de Salud. Las horas de las reuniones bipartitas no se descontarán de las aquí pactadas.

La utilización de estas horas deberá ser comunicada al Departamento de RRHH con una anticipación mínima de 48 horas hábiles.

PF
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

DECIMO (REMUNERACION POR PRODUCTIVIDAD) Las partes acuerdan reunirse en forma bipartita a partir de enero de 2016, para analizar una posible modificación al sistema de franjas de premiación del programa de remuneración por productividad, procurando pasar de 3 a 4 franjas, sin que esto signifique un incremento de costos.

UNDECIMO (SECTOR OPERACIONES) Las partes acuerdan analizar en forma bipartita, con la participación de empleados del sector, el planteo gremial referente a los empleados del área de Operaciones, para buscar una solución a la situación actual, sin afectar los coeficientes salariales del área de Tecnología.

DECIMOSEGUNDO (PRESTAMOS HIPOTECARIOS) OCA se compromete a realizar gestiones ante distintas entidades bancarias de plaza para intentar que se conceda a los empleados un crédito hipotecario para vivienda de características similares a las que otorga Banco Itaú a su personal.

DECIMOTERCERO (CLÁUSULA DE PAZ) Las partes acuerdan el mantenimiento de la vigencia de la cláusula de paz prevista en el convenio colectivo vigente entre las partes, en mérito a la prórroga del mismo.

Para constancia se firman cuatro ejemplares de igual tenor en lugar y fecha indicados.

Handwritten signatures of various individuals, including Patricia Fischer. The signatures are in black ink and appear to be from different parties involved in the agreement.

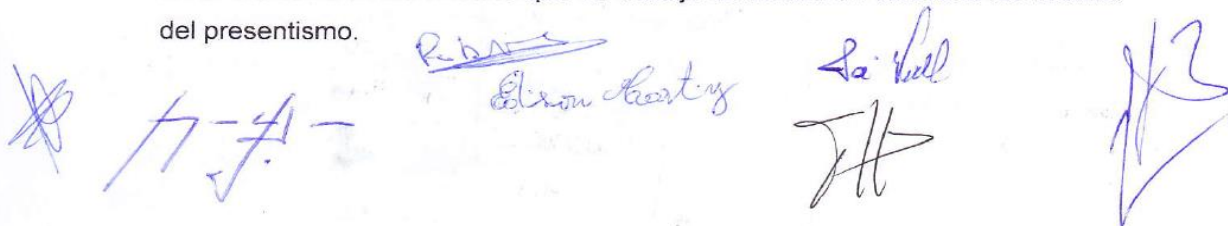
12.5.6 Anexo 2.6. Sindon S.A., Bilacor S.A., Tacuarembó S.A., Clay S.A. Gamorel S.A. y Lirtix S.A.

Convenio Colectivo

En la ciudad de Montes el día 25 de noviembre de 2014, por una parte Sindon S.A. representada en este acto por Gonzalo Scavino, Hebert Pitta y la Dra. Sandra Goldflus [en adelante la empresa] y por otra parte los integrantes de la Comisión Directiva del Sindicato de Obreros del Chacinado de Montes (SOCHAM) [en adelante el sindicato] Esteban Barquin, Edison Martínez, José Vidal y Pablo Barreto arriban al siguiente Convenio Colectivo de Empresa:

Antecedentes.- La empresa Sindon S.A. y el Sindicato, han negociado diversos convenios colectivos. Este convenio sustituye a los anteriores, cesando los beneficios que allí se establecían y en su lugar han arribado al siguiente acuerdo.

Primero: Redistribución de la jornada del día sábado. La empresa tiene un régimen habitual de trabajo de 6 días por semana de lunes a sábado. La empresa se compromete, siempre que desde el punto de vista productivo sea posible, a que se redistribuirán las 8 horas del día sábado en los restantes días de la semana de lunes a viernes, lo que supondrá un régimen de 9 horas 36 minutos de trabajo, con el siguiente régimen de descansos intermedios: 1 primer descanso intermedio de 15 minutos; el descanso habitual de 30 minutos, y un segundo descanso de 15 minutos. Si la empresa necesitara volver al régimen de 6 días a la semana (8 horas por día) comunicará los cambios con 4 días de antelación (los días jueves). Los trabajadores se comprometen a concurrir a trabajar los días sábados que sean convocados aún si la jornada se desarrolló en el régimen de 9:36, la empresa intentará - si las necesidades de producción así lo permiten - avisar al menos con 36 horas de antelación si se convocará a determinadas líneas o algunos trabajadores a concurrir el día sábado. Las horas de ese sábado se abonarán con el correspondiente recargo legal por ser trabajo en día de descanso, si la jornada se hubiera desarrollado con 9.36 horas de trabajo de lunes a viernes. Más allá de ello no caerá el convenio por inasistencias ese día. En los sectores que a la fecha no es posible trabajar con este tipo de redistribución se estudiará la posibilidad de realizarla en el futuro. Este día sábado que se trabaje se tendrá en cuenta a los efectos del presentismo.

The bottom of the document features several handwritten signatures in blue ink. From left to right, there is a signature that appears to be 'S. Goldflus', followed by 'G. Scavino', 'H. Pitta', 'E. Barquin', 'E. Martínez', 'J. Vidal', and 'P. Barreto'. The signatures are somewhat stylized and overlapping.

Segundo: Premio por Presentismo. La Empresa abona un premio por Presentismo, que a la fecha coincide con el valor del pactado en el Convenio Colectivo del sector. Este premio aumenta en un 50 % su valor en el mes de Diciembre de cada año, computándose diciembre desde el día 26 de noviembre al 25 de diciembre. El referido premio por presentismo se abonará mensualmente, y se contabilizará por quincena la asistencia, durante un período de 90 días a partir de la firma de este convenio, y se evaluará si hubo cambios positivos con relación al ausentismo, de no haberlos se volverá al sistema actual. Para ganar el premio es necesario que la persona tenga cero falta y cero llegadas tarde. Solo se permitirán dos llegadas tardes al mes de hasta 10 minutos inclusive, una en cada quincena, las ausencias por licencias anuales, licencias sindicales previstas en los convenios de la rama de actividad, y licencias previstas en las leyes 18345 y 18458 no serán tenidas en cuenta. Además de una inasistencia al mes por causa de exámenes médicos o consulta con especialista, que no podrá superar las 3 en el año, debidamente certificada y coordinada con una antelación mínima de 48 horas. No se descontará el presentismo en los casos de paros generales convocados por el PIT-CNT, cuando las medidas tengan un plazo de 24 horas o más. Tampoco se perderá el premio en los casos en que el trabajador esté certificado por el Banco de Seguros del Estado por un período inferior a un mes. El referido premio se genera quincena a quincena de acuerdo a los cierres de liquidación (26 a 25 de cada mes) y se ajustará en las mismas oportunidades y porcentajes que los aumentos de salarios del sector.

Tercero: Premio Canasta Los trabajadores que concurran a todas las citaciones, que no tengan inasistencias de ningún tipo en los meses de octubre, noviembre y diciembre recibirán un premio de \$ 2.300 nominales que se abonará como complemento de salario vacacional. Esta cifra no se incrementará durante la vigencia del convenio colectivo. Para el año 2014, se comenzará a computar a partir del día 6 de Noviembre del corriente.

Cuarto: Incentivo por Productividad. Todo kilo producido (producto terminado y pronto para la venta) por encima de los 600.000 kilos mensuales se premiará con un premio de \$ 1.39 nominal (un peso con 39/100 peso uruguayo) por kilo entre los meses de enero a noviembre, siendo en diciembre el valor nominal el mismo, siempre y cuando concurriera un 90% del personal en las

Roberto Cortez

convocatorias que en ese mes se hicieran para trabajar los sábados. Si no se cumpliera con lo anteriormente expuesto, el premio de diciembre será como hasta ahora del 50% del valor nominal del resto del año (es decir \$ 0.695 nominal). Este incentivo será de \$ 2 nominales (dos pesos uruguayos) para los kilos que superen los 730.000 durante todo el año.

Este premio se repartirá entre los diferentes sectores de la planta de la siguiente forma:

75% personal de Producción

25% resto del personal

0% mensual

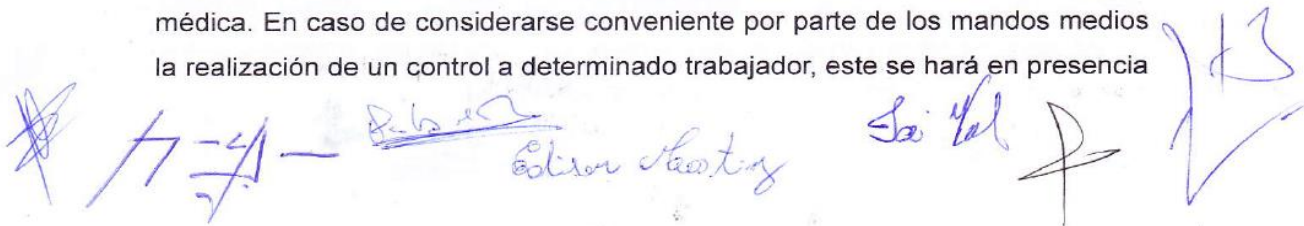
El referido premio se ajustará en las mismas oportunidades y porcentajes que los aumentos del sector.

Quinto: Categorías. Las categorías rigen de acuerdo a los laudos del Convenio del sector del año 2013.

Sexto: Ingreso de Personal En el caso de ingreso de personal nuevo será por el sector limpieza o en su defecto para cumplir tareas de categoría I. No obstante ello, de existir la necesidad de cubrir otras tareas de mayor categoría y no existiendo los recursos humanos necesarios dentro de planta, la empresa se reserva el derecho de tomar personal para dichos puestos.

Séptimo: Carrera Funcional En los casos de vacantes en categorías superiores se dará prioridad a los trabajadores teniendo en cuenta los criterios de antigüedad, idoneidad, asistencia y cumplimiento de las tareas que realiza y según el criterio de la empresa, basados también en la evaluación de tareas, si estas se hubieran realizado.

Octavo: Salud y Seguridad La Empresa y los Trabajadores cuentan a la fecha con una Comisión Paritaria según lo establecido en el Decreto 291/07, a través de esta se implementará la capacitación y utilización de un aparato de espirometría, para la realización de controles a los trabajadores manejando los parámetros estándares que son utilizados por la UNASEV (0.3 gr/dl). El mismo se podrá realizar antes del ingreso, durante la jornada o al finalizar la misma. Si se constatan anomalías se deberá corroborar con el sistema de emergencia médica. En caso de considerarse conveniente por parte de los mandos medios la realización de un control a determinado trabajador, este se hará en presencia

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page. From left to right: a large stylized signature, a signature that appears to be 'A. Val', a signature that appears to be 'Roberto', a signature that appears to be 'Edison', a signature that appears to be 'Sai Val', and a large stylized signature on the far right.

del Delegado de Salud y Seguridad por parte de los trabajadores y guardando la discreción necesaria. Cuando existan formas de medición sobre el uso de drogas las partes establecerán protocolos similares al del uso del espirómetro. Las partes darán cabal cumplimiento a las normas y reglamentaciones, así como lo establecido en los dec.406/88 y 291/07, u otros de alcance para la industria, así como a los protocolos establecidos para mantener la calidad, higiene e inocuidad de los alimentos.

Noveno: Sanciones Cuando un trabajador no haya registrado en los últimos 18 meses **ninguna sanción** por llegadas tardes, retiradas antes de hora, descansos excesivos, o faltas sin aviso **en su conjunto**; se le borrarán las sanciones por estos motivos de su legajo personal.

Décimo: Los beneficios que se establecen en el presente convenio serán incluidos en el cálculo del aguinaldo, licencia y salario vacacional.

Décimo Primero: El premio compensatorio del convenio anterior se seguirá distribuyendo y ajustando como hasta la fecha.

Décimo Segundo: Prevención de Conflictos A) Las partes acuerdan que durante la vigencia de este convenio, el Sindicato, se abstendrá de impulsar y/o promover la adopción de medidas de carácter gremial por reivindicaciones de carácter económico, y/o reivindicaciones que tengan fundamento en aspectos acordados o discutidos en el presente convenio. B) Se excluyen las medidas de acción gremial de carácter general que sean promovidas por el PIT-CNT, y las medidas de acción gremial de carácter general promovidas por la FOICA, por motivos distintos a los establecidos en el numeral A) de esta cláusula.

Décimo Tercero : Vigencia. La vigencia de este convenio es de 26 meses a partir de la firma. Los beneficios que se establecieron en el convenio de marzo de 2012 caducaron o fueron sustituidos por los que se consignan en este convenio que hoy se suscribe. En caso de llegar a la fecha estipulada en el punto anterior, y que las partes se encuentren negociando un nuevo convenio, y si no mediare denuncia por ninguna de las partes, el presente Convenio Colectivo se prorrogará por una única vez automáticamente por un período de 6 meses.

Décimo Cuarto: Cláusula de Salvaguarda. En la hipótesis que variaran sustancialmente las condiciones económicas en cuyo marco se suscribió el actual convenio, las partes podrán convocar al Consejo de Salarios respectivo,

para analizar la situación. En este caso el Poder Ejecutivo analizará a través de MTSS y MEF, la posibilidad de revisar y convocar al Consejo de Salarios para ello.


Décimo Quinto. Reducción Horaria. Las partes están de acuerdo en estudiar la viabilidad de implementar sistemas de reducción de la jornada 8 horas por trabajador efectivas de lunes a viernes, manteniendo el salario habitual correspondiente, y asegurando una mayor eficiencia y productividad.


Décimo Sexto: Productividad Real. Las partes están de acuerdo en estudiar la viabilidad de mejorar la productividad y de establecer diferentes parámetros en relación a la misma, en el primer año de vigencia del convenio.

Décimo Séptimo. Ambas partes solicitan al Poder Ejecutivo el registro y publicación del presente convenio en los términos del artículo 16º de la ley núm. 18.566 de fecha 11 de septiembre de 2009.

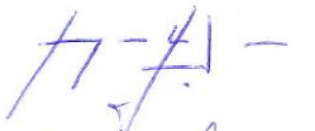
Para constancia se firman 5 ejemplares del mismo tenor en el lugar y fecha indicados.


PABLO BARRETO


SANDRA GOLDFUSS


EDISON MARTÍNEZ




GONZALO SCAIANO

Se Val


ESTEBAN SÁNCHEZ

CONVENIO COLECTIVO

En la ciudad de Durazno, 15 de mayo de 2015, comparecen **por una parte:** los Sres. José Alvez y Víctor Marín Presidente y Secretario respectivamente del Sindicato Obrero Frigoyi y **por otra:** el Cr. Jorge Carro y el Sr. Jorge Pereira como Gerente General y Jefe de Recursos Humanos respectivamente en representación de Bilacor S.A. (Frigoyi).

PRIMERO: Alcance, ámbito de aplicación.

El presente acuerdo abarca a todo el personal de la empresa, exceptuándose el personal de Dirección de acuerdo a lo previsto en la Cláusula Segunda del Convenio de los Consejos de Salarios, Grupo 02, Sub Grupo 01.

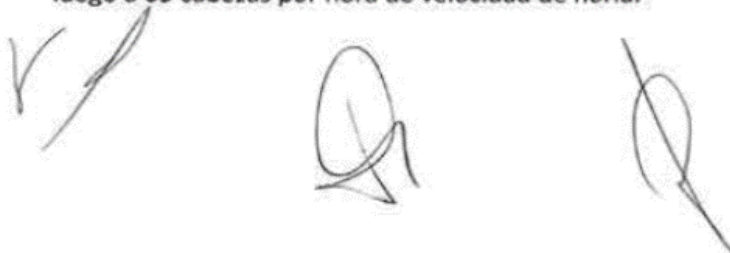
SEGUNDO: Finalidad

La suscripción del presente convenio recoge los acuerdos alcanzados por las partes en el ejercicio de la negociación colectiva, reconociéndose que la misma es el instrumento que mejor sirve para el intercambio y el logro de las recíprocas aspiraciones de los trabajadores y de la empresa con la finalidad de que dicha regulación asegure durante su tiempo de vigencia un clima de paz y normalidad en la actividad.

TERCERO: Remuneración de Faena y anexos.

3.1 Antecedentes:

- Con fecha 30 de diciembre de 2010 se firmó por parte de todos los trabajadores involucrados en los sectores Faena y Anexos un acuerdo de pago por cabeza faenada.
- En el mes de junio de 2012, se firmó primer convenio colectivo interno, tomando este acuerdo y haciéndolo válido durante la vigencia del mismo.
- Los valores definidos inicialmente han sido ajustados por idénticos porcentajes que los pactados en los Consejos de Salarios.
- En el mes de mayo de 2014, la empresa atendió la especial situación de faena llegando a un acuerdo que incluyó las siguientes premisas:
 - o Baja de la velocidad de la noria de 72 cabezas por hora a 55 cabezas por hora.
 - o Redistribución de personal de faena hacia otros sectores.
 - o La suba del valor de la cabeza inversamente proporcional a la baja de personal.
- Durante el segundo semestre del 2014 y en virtud de una correcta operativa del personal de faena, la Dirección aprobó dos aumentos de ritmos, a 60 y luego a 65 cabezas por hora de velocidad de noria.



3.2 Definición de productividad de Faena y anexos:

Se entiende como productividad de estos sectores a la diferencia entre los valores (por cabeza faenada) expresados en la tabla (1) y el cálculo de la cantidad y tipo de horas, multiplicado por el valor hora básico de cada operario de acuerdo a su categoría laboral.

A efectos de plasmarlo en las liquidaciones de jornales, quincenalmente se cuentan las cabezas faenadas, luego se multiplican por los valores que se detallan en la tabla 1 (Valor de cabeza faenada) y se le resta el cálculo de las horas insumidas para la faena, respetando el valor hora que establece la ley para cada oportunidad.

De darse una faena diaria mayor a 9 horas con 36 minutos, los animales faenados luego de ese lapso se cobrarán dobles.

Categoría	2010	2011	2012	2013	2014		2015
					ene-may	may-dic	
Peon Aprendiz	1,00	1,10	1,22	1,34	1,49	1,93	2,15
Peon Practico	1,50	1,66	1,83	2,01	2,24	2,90	3,22
Medio Oficial	1,65	1,82	2,02	2,22	2,46	3,19	3,54
Oficial B	1,80	1,98	2,20	2,42	2,68	3,48	3,86
Oficial A	2,00	2,20	2,45	2,70	2,99	3,88	4,31
Oficial Especializado	2,60	2,86	3,18	3,50	3,87	5,03	5,58

Tabla (1)

A modo de ejemplo en el siguiente cuadro detallamos el cálculo de un Medio Oficial en un día y horario normal de faena.

Premisas:

- 390 cabezas
- 65 cabezas por hora.
- Horario 05:00 a 12:00
- 6 horas de trabajo efectivo
- 1 hora de descanso.

Medio Oficial 390 cabezas a \$ 3,54 la cabeza = 1,380,60				
Horario: 05:00 a 12:00				
Medio Oficial	Valor Hora	Cantidad	Tipo de Hora	Totales
Horas	102,56	1,00	Nocturna	102,56
	85,47	6,00	Comun	512,82
Productividad				765,22
			Total nominal diario	1.380,60

V

A

R

Ambas partes firmantes ratifican la evolución de los acuerdos llegados y lo hacen duradero durante la vigencia de este convenio, aplicándose los porcentajes de aumento que determine el consejo de salarios de la industria frigorífica también sobre los valores de cabeza faenada.

3.3 Ritmos de trabajo en Faena:

En función de acuerdos ya informados en el punto 3.2 (antecedentes) actualmente nos encontramos trabajando en un rango establecido entre 60 y 65 cabezas por hora de velocidad de noria; aceptando como excepción trabajar a 68 cabezas por hora durante las etapas del año en los cuales recibimos a grupos de rabinos que nos exijan un descanso largo de hasta 1 hora en vez de 30 minutos.

El mencionado ritmo está especificado para una línea prevista entre 75 y 79 operarios.

Ambas partes firmantes confirman que si bien el ritmo es variable dentro del rango establecido, es primordial asegurar la inocuidad del producto, por lo cual, por temas de ausentismo, orden del sector y cumplimiento de buenas prácticas, toda la autoridad para fijar el ritmo de producción así como la distribución del personal en la línea es de la Jefatura de Producción, ejercida por los Jefes y/o Supervisores designados por este.

CUARTO: Remuneración Cuarteo y Cargas abasto

4.1: Antecedentes:

- En el convenio de junio 2012 se estableció para este sector una productividad fija en porcentaje establecido en la tabla (2).

Categoría	Prod Conv 2012
Peon Aprendiz	5%
Peon Practico	19%
Medio Oficial	24%
Oficial B	29%
Oficial A	34%
Oficial Especializado	30%

Tabla (2)

- Durante la 1er quincena de mayo 2014, comenzamos (a modo de prueba) un nuevo régimen de remuneración, que luego, de conformidad de ambas partes se extendió hasta la actualidad.
- Este nuevo régimen prevee dos tipos de remuneración en función de los diferentes trabajos que cubre este sector.



- Todas las tareas específicamente de cuarteo se pagarán a un valor establecido por "media res cuarteada".
- El resto de las tareas que no están incluidas en el cuarteo se pagan a un valor "hora abasto". Este valor hora se definió especialmente para este sector y para hacerlo (al momento de fijarlo) se incluyó nocturnidad y productividad fija del convenio 2012.

4.2 Valores establecidos para el Cuarteo:

A continuación (en Tablas 3 y 4) detallamos valores de "media res cuarteada" y de las "horas abasto", valores estos ajustables por Consejos de Salarios.

Valor por "media res cuarteada"		Valor "Hora Abasto"				
Categoría	Valor media res	Categoría	Valor hora básico	% prod conv 2012	Hrs + prod Conv 2012	Hrs + prod Conv 2012 + Noct
Aprendiz	1,51	Aprendiz	73,98	5%	77,68	93,21
Peon Practico	1,69	Peon Practico	82,79	19%	98,52	118,22
1/2 Oficial	1,81	1/2 Oficial	85,47	24%	105,98	127,18
Oficial B	1,99	Oficial B	89,65	29%	115,65	138,78
Oficial A	2,19	Oficial A	95,09	34%	127,42	152,90
Of. Especializado	2,51	Of. Especializado	108,07	30%	140,49	168,59

Tabla (3)

Tabla (4)

4.3 Definición de productividad de cuarteo:

Se entiende como productividad de Cuarteo a la diferencia entre el total de los valores generados de las medias reses cuarteadas más las "horas abasto" ambos ítems multiplicados por los valores establecidos en las tablas precedentes (tablas 3 y 4) y el cálculo de la cantidad y tipo de horas multiplicado por el valor hora básico de cada operario, de acuerdo a su categoría laboral y respetando el valor hora que establece la ley para cada oportunidad.

A los efectos prácticos diariamente el supervisor informa la cantidad de medias cuarteadas cada día y las "horas abasto" realizadas por cada funcionario.

Quincenalmente se hace un cierre de la cantidad de "medias reses cuarteadas" y las "horas abasto" realizadas, ambos ítems son multiplicados por los valores de la tabla precedente (tabla 3 y 4).

A modo de ejemplo en el siguiente cuadro detallamos el cálculo de un Medio Oficial en un día y horario normal de Cuarteo y Carga de abasto.

Premisas:

- 675 medias reses cuarteadas
- 150 medias por hora promedio
- Horario 16:00 a 23:30
- 7.50 horas totales
- 4.50 horas cuarteo

- o 2.00 horas cargas abasto.
- o 1.00 hora de descanso.

Medio Oficial 675 medias cuarteadas + 2 hrs en carga de abasto 675 medias x \$ 1,81 + 2 hrs abasto x \$ 127,18 = \$ 1.476,11 Horario: 16:00 a 23:30				
Medio Oficial	Valor Hora	Cantidad	Tipo de Hora	Totales
Horas	102,56	1,50	Nocturna	153,85
	85,47	6,00	Comun	512,82
Productividad				809,44
Total nominal diario				1.476,11

QUINTO: Remuneración de Desosado y Anexos:

5.1 Antecedentes:

- Con fecha junio de 2012 se firmó convenio interno donde se establecía el pago de la productividad del desosado en función de un ritmo determinado de producción.
- Julio del mismo año Bilacor SA hizo una corrección (al alza) a lo pactado, con el objetivo de equilibrar lo que ganaban los turnos de mañana y tarde.
 - o La corrección se basó en una cuantificación distinta por cada tipo de producto en función de la dificultad de producción.
 - o A la cantidad de cuartos multiplicada por el índice definido en función de la dificultad de producción se le llamo "cuartos ajustados"
 - o El ritmo de producción paso a cuantificarse en "cuartos ajustados por hora".
- A partir del mes de junio de 2013 la empresa paso a operar con un solo turno de desosado.
- A partir del 01/12/2013, con el objetivo de evitar la pérdida de fuentes laborales, Empresa y Sindicato llegaron a al siguiente acuerdo:
 - o Se creó una dotación alternativa e independiente para desarrollar trabajos anexos al desosado.
 - o Esta dotación, trabaja fuera de la sala de desosado, a pesar de lo cual, cobran los mismos valores generados por el destajo de la sala.
 - o Teniendo en cuenta que este grupo de trabajadores funciona con independencia de la sala de desosado (donde trabajan Hueseros, Charqueadores y empaque), su producción no es tenida en cuenta para la cuantificación del destajo diario de la sala de desosado.
 - o En contrapartida, empresa y sindicato también acordaron priorizar la producción de cuartos, por lo cual este personal deberá cubrir el ausentismo de la sala de desosado.
- A partir del 16/12/2013 Empresa y Sindicato pactaron un régimen de destajo pagadero por "cuarto ajustado".

5.2 Definiciones: Ajuste de cuartos

Halak:

- Deshuesado, charqueo, **cortado en trozos** y embazado por trozo, o **todo al rojo al vacío** para USA.
- **1 cuarto Halak es equivalente a 1,35 cuartos.**

Chile:

- Deshuesado, charqueo, y embazado **todo al vacío.**
- **1 cuarto Chile es equivalente a 1,2 cuartos.**

Trasero:

- **1 cuarto trasero es equivalente a 1,2 cuartos.**

Asados:

- Deshuesado
- a. Halak 8 costillas sin vacío.
- b. 13 costillas con vacío para deshuesar.
2,5 Asados equivalen a un cuarto.
Cada asado equivale a 0.4 cuarto.

Cuando es solo cortar y va con hueso,

- c. 13 costillas para Brasil (10 y 3) con hueso.
- d. 13 costillas para china (5 y 8) con hueso.
5 Asados equivalen a un cuarto.
Cada asado equivale a 0.2 cuarto.

Nota:

- Cuando se separa el vacío, se cuenta asado por un lado y vacío por otro.
- Se multiplica por 1,2. Fue hecho para equiparar turnos tarde y mañana.

Vacío:

- Venezuela: retoque exceso de grasa.
10 vacíos Venezuela equivalen a 1 cuarto.
Cada vacío Venezuela equivale a 0,10 cuartos.
- Fralda: sin matambre, sin flank steak, desgrasado del lado de abajo (al rojo), del lado arriba sin verija y grasa refileada.
5 vacíos Fralda equivalen a 1 cuarto.
Cada vacío equivale a 0.2 cuarto.

Falda: equivalente a vacío Venezuela.

- **1 falda es equivalente a 1 vacío Venezuela.**
Cada falda equivale a 0,10 cuartos

5.3 Definición de productividad de Desosado y anexos:

Se entiende como productividad de estos sectores a la diferencia entre los valores expresados en la tabla siguiente y el cálculo de la cantidad y tipo de horas, multiplicado por el valor hora básico de cada operario, de acuerdo a su categoría laboral.

A efectos de plasmarlo en las liquidaciones de jornales, quincenalmente se cuentan la cantidad de cuartos ajustados, se multiplican por los valores que se detallan en el cuadro a continuación (Tabla 5) y se le resta el cálculo de las horas insumidas, respetando el valor hora que establece la ley para cada oportunidad.

En caso de que el desosado diario exceda las 9 horas con 36 minutos, los cuartos procesados luego de ese lapso se cobrarán dobles.

Los valores establecidos para los cuartos ajustados en este acuerdo deberán ser incrementados en igual porcentaje y oportunidad que los Consejos de Salarios.

Categoría	Valor del cuarto ajustado
Peon Practico	0,90
Medio Oficial	1,05
Oficial B	1,14
Oficial A	1,30
Of Especializado	1,71

Tabla (5)

A modo de ejemplo en el siguiente cuadro detallamos el cálculo de un Medio Oficial en un desosado de 1.780 cuartos ajustados.

Premisas:

- 1.780 cuartos ajustados
- 209 cuartos ajustados de ritmo promedio
- Horario 06:00 a 15:30
- 8.50 horas de trabajo efectivo
- 1.00 hora de descanso.

Medio Oficial 1.780 cuartos ajustados x 1,05 = \$ 1,869				
Horario: 06:00 a 15:30				
Medio Oficial	Valor Hora	Cantidad	Tipo de Hora	Totales
Horas	85,47	9,50	Comun	811,97
Productividad				1.057,04
Total nominal diario				1.869,00

5.4 Observaciones:

Por temas de orden del sector, calidad, rendimientos o disponibilidad de materias primas, toda la autoridad para fijar el ritmo de producción así como la distribución del personal es la Jefatura de Producción, ejercida por los Supervisores de cada Turno.

SEXTO: Remuneración de mantenimiento.

Ambas partes firmantes en este convenio fijan una nueva escala salarial para el sector mantenimiento.

MANTENIMIENTO	Valores a febrero 2015			Valor hora product incluida a marzo 2015
	Valor hora	Prod Min	total Hora	
P. Aprendiz	73,41	3,33	76,74	89,02
P. Práctico	96,33	4,38	100,71	116,82
Med. Oficial	112,22	5,08	117,30	136,07
Oficial B	122,12	5,55	127,67	148,10
Oficial A	128,94	5,86	134,80	156,37
Oficial Espec.	170,00	6,49	176,49	204,73

Tabla (5)

Personal Involucrado:

- Taller.
- Mantenimiento Mecánico.
- Mantenimiento Eléctrico.
- Calderas.
- Sala de Máquinas.

6.1: Retroactividad del incremento:

La empresa confirma que en función de compromisos adquiridos por la dirección, para este sector, el incremento salarial se hará retroactivo al mes de enero 2015.

SEPTIMO: Mejora en productividad de Servicios de Mantenimiento

Personal de Servicios de Planta que reporta a mantenimiento, recibirá una mejora del 16% de su productividad. A efectos de mejorar la redistribución del dinero en estos sectores, el cargo de Oficial Especializado queda excluido del cobro de productividad.

Categoría	Prod Conv 2012	Prod Conv 2015
Peon Aprendiz	5%	21%
Peon Practico	14%	30%
Medio Oficial	19%	35%
Oficial B	24%	40%
Oficial A	29%	45%

Tabla (6)

Personal Involucrado:

- Montacargas
- Estiercolero
- Compactadora de residuos.
- Mantenimiento del perímetro y jardines.

7.1: Retroactividad del incremento:

La empresa confirma que en función de compromisos adquiridos por la dirección, para este sector, el incremento salarial se hará retroactivo al mes de enero 2015.

OCTAVO: Mejora en productividad de Sector Frio:

Durante la vigencia de este convenio, el personal de sector Frio, recibirá una mejora del 15% de en su productividad.

A la productividad ya existente, se le sumará un 8% a partir del mes de marzo, un 4% más a partir del mes de junio y el 3% restante cobrará vigencia a partir de setiembre de 2015.

Categoría	Valor Hora	Prod Conv 2012	mar-15	jun-15	set/15
Peon Frio	78,55	5%	13%	17%	20%
Peon Pract Frio	84,68	14%	22%	26%	29%
1/2 Oficial Frio	86,64	19%	27%	31%	34%
Oficial B Frio	89,65	24%	32%	36%	39%
Oficial A Frio	95,09	29%	37%	41%	44%
Of Especializado	108,07	30%	38%	42%	45%

Tabla (7)

NOVENO: Otros sectores (Demás sectores detallados a continuación).

Los sectores que se mencionan a continuación: Almacén, Corrales (recibo de ganado), Limpieza y Vestuario, Saladero, Servicios, tendrán un incremento en su productividad de un 12%.

A efectos de mejorar la redistribución del dinero en estos sectores, el cargo de Oficial Especializado queda excluido de esta mejora.

La mencionada mejora, se dará de la forma explicitada en la tabla a continuación.

A partir de marzo de 2015, la productividad se incrementará en un 6%, a partir de junio un 3% y a partir de setiembre el 3% restante.

Categoría	Valor Hora	Prod Conv 2012	mar-15	jun-15	set/15
Peon Aprendiz	73,98	5%	11%	14%	17%
Peon Practico	82,79	14%	20%	23%	26%
Medio Oficial	85,47	19%	25%	28%	31%
Oficial B	89,65	24%	30%	33%	36%
Oficial A	95,08	29%	35%	38%	41%
Of Especializado	108,07	30%	30%	30%	30%

Tabla (8)

DECIMO: Generalidades de la productividad.

Ambas partes convienen en ratificar que la productividad se comienza a cobrar a partir del séptimo mes de trabajo.

DECIMO PRIMERO: Premio por Presentismo

Durante la vigencia de este convenio, se establece el pago mensual de un premio por presentismo a pagar en Ticket Alimentación.

El valor negociado a estos efectos, es de \$ 1.600 mensuales y sufrirá los cambios generados por los Consejos de Salarios en igual porcentaje y oportunidad pagaderos siempre en Ticket Alimentación.

Cobrarán este premio quienes cumplan con el total de las horas trabajadas en la totalidad de las jornadas a las que fueran citados con las siguientes excepciones:

- Falta coordinada con enfermería para el Carnet de Salud. Se justificará esta excepción siempre que se cumpla con el día coordinado por enfermería.
- Licencia anual reglamentaria.
- Licencias previstas en la Ley de Licencias Especiales (Ley n° 18.345)
- Licencia Sindical.
- Accidente laboral. Para este ítem en especial las partes acuerdan lo siguiente:
 - o Se pagará solamente el presentismo en el mes en el cual sucedió el accidente.
 - o Empresa informará lo cobrado en Luncheon ticket en cada denuncia de accidente.
 - o Este beneficio no alcanzará a las enfermedades profesionales de ningún tipo, dolencias musculares ni las tendinitis.
- El cumplimiento de la Cláusula 5.19 del Convenio de los Consejos de Salarios, Grupo 02, Sub grupo 01. A estos efectos, ambas partes acuerdan que el aviso, previsto en este convenio de 72 hrs pase a ser de 48 horas de anticipación.

Luego de 3 meses sin eventos en el ausentismo (faltas, llegadas tardes mayores a 15 minutos o retiros antes de hora) cada operario tendrá 4 horas autorizadas las cuales no implicarán descuentos del presentismo.

Esas cuatro horas podrán tomarse en hasta 2 oportunidades y nunca en el mismo mes.

Luego de utilizado este beneficio, deberán transcurrir 3 meses sin eventos en el ausentismo para que se vuelvan a generar nuevamente.

DECIMO SEGUNDO: Bonificación Locomoción.

Durante la vigencia de este convenio, personal alcanzado por este, recibirá una partida por concepto de Locomoción de \$ 20 (pesos veinte) diaria.

Mensualmente se contabilizarán la cantidad de asistencia a la planta de cada funcionario y se multiplicará por el valor pactado.

El valor resultante de este cálculo se pagará en Luncheon Ticket.

El mencionado valor recibirá los incrementos pactados en los consejos de salarios.

DECIMO TERCERO: Entrega de Carne al personal.

Bilacor S.A, se compromete a realizar dos entregas de carne mensuales para su personal. Dependiendo de la disponibilidad, Semana por medio se publicará lista para reserva.

Esta lista tendrá 3 variedades de cortes de los cuales el personal podrá llevar hasta 10 kilos de los cortes sin hueso. En caso de llevar cortes con hueso, se podrá llevar hasta 2 piezas.

Aclaraciones:

- 1 pieza de carne con hueso equivale a ½ manta de asado o 1 falda.
- En cada entrega pueden llevar hasta 10 kg de carne sin hueso o 2 piezas de carne con huesos (asado / falda).
- Si optan por llevar carne con hueso y sin hueso en la misma entrega, el límite se divide en dos:
 - o 1 pieza con hueso (1 falda o ½ asado)
 - o 5 kg de carne sin hueso.

La selección de los cortes a Ofertar, se hará el lunes previo a la entrega de carne en función de disponibilidad y pedidos del personal.

Manejos de Excepciones:

- Siempre que sea excepcional, la empresa se reserva el derecho de manejar excepciones a estas entregas.

DECIMO CUARTO: Traspasos de personal de los sectores Limpieza y Saladero a secciones de producción.

Durante la vigencia de este convenio y siempre que existan vacantes en los sectores de producción, Faena y Anexos y, Desosado y anexos, Bilacor S.A, se compromete a trasladar personal que actualmente se desempeña en los sectores de Limpieza y Saladero, a los Sectores de Producción.



Ante una vacante determinada, se respetará la antigüedad como criterio de selección para acceder a un cambio. Si por alguna razón personal el funcionario al que le toque el cambio se niega, pasará al último lugar en la lista de prioridades de cambios.

Debido a que ahora los cambios se darán por antigüedad, ante cada cambio se establecerá un periodo de evaluación de 90 jornales. Durante esos 90 jornales se evaluará asiduidad, rendimiento, ritmo y compromiso con el trabajo de sectores que por su condición de destajistas deben tener. Finalizado ese periodo, si su evaluación es positiva, será confirmado el cambio, de lo contrario, volverá a algún sector de servicios.

Excepciones:

- Ambas partes firmantes, respetan como excepción a lo pactado en esta cláusula de convenio, los casos de (156) Jesús Barrios, (651) Silvia Pasca, (891) Ximena Robles y (938) Federico Rodriguez, personal que ya había sido seleccionado por el criterio anterior (desempeño) y por no haber vacantes aún no había tenido su posibilidad.
- Cada 5 cambios hechos implementados desde la limpieza o el saladero, un operario del sector frío estará habilitado a acceder a uno de los sectores destajistas.

DECIMO QUINTO: Redistribución del sábado.

Las partes acuerdan que conforme con la normativa vigente, podrán eliminarse o reducirse la jornada de los días sábados o del sexto día de trabajo. Cuando ello ocurra, las horas de ese día se distribuirán en los restantes días de la semana, los cuales tendrán una duración de hasta 9 horas y 36 minutos.

DECIMO SEXTO: Fraccionamiento de licencias y cómputos de feriados.-

La licencia anual de cada trabajador podrá fraccionarse en dos periodos, uno de los cuales no podrá ser inferior a los diez (10) días continuos, computándose los días feriados laborables, incluso los de Carnaval y Semana Santa o Turismo.

La partición o no de la licencia, queda sujeta a acuerdo año a año, acuerdo que debe negociarse y documentarse antes del 20 de diciembre de cada año.

Con relación a este acuerdo, ambas partes dan por aceptada la partición para la licencia a gozar durante el año 2015.

La empresa se compromete a fijar y comunicar las licencias anuales de sus trabajadores con una antelación mínima de (15) días. No obstante, excepcionalmente, si existieran razones especiales de producción o que afectaran la actividad normal de la empresa, dicho plazo podrá aplicarse y reducirse a un mínimo de (5) días.



El jornal y el salario vacacional correspondiente a la licencia anual, se abonaran en oportunidad del goce respectivo y por anticipado, liquidándose en la forma establecida por la ley.

DECIMO SEPTIMO: Compromiso de Estabilidad

A efectos de dar estabilidad laboral solicitada por el Sindicato, durante la vigencia de este convenio la Empresa se compromete a no faenar menos de 62.050 cabezas anuales.

Si por alguna razón de fuerza mayor durante alguno de los años de vigencia de este convenio se faenara una cifra menor a la comprometida, La empresa pagará un bono a hacerse efectivo conjuntamente con el Aguinaldo de diciembre de \$ 3.500 (pesos tres mil quinientos).

El personal mensual solo será incluido en esta bonificación en el caso de que no se haya llegado a la faena comprometida y haya sufrido algún perjuicio a nivel salarial; Por Ejemplo: haber estado en el Seguro de Paro.

DECIMO OCTAVA: Evaluaciones de Desempeño y revisión de Categorías

Hasta la fecha la empresa se encuentra haciendo una evaluación de desempeño anual y su correspondiente revisión de categorías.

Durante la vigencia de este convenio, La Empresa se compromete a aumentar la frecuencia de este trabajo a semestral en vez de anual, participando al Sindicato del proceso.

Ambos procesos de evaluación se darán durante los meses de mayo y noviembre, de tener que cambiarse categorías, estas se harían efectivas al mes siguiente, es decir, junio y diciembre respectivamente.

Observaciones:

- Ambas partes coinciden en que, en casos de que un operario cobre una transferencia a una categoría superior durante 180 jornales continuos, debe efectivizarse el cambio de categoría.

DECIMO NOVENA: Otros compromisos.

- Las partes ratifican su interés con el trabajo en la seguridad, y se comprometen a dar cabal cumplimiento con lo establecido en el Decreto 291/007.



- A efectos de mantener un buen funcionamiento del Concesionario a cargo del servicio de la cantina, se crea una comisión bi partita de seguimiento del servicio.
Esta comisión estará integrada por 2 delegados Sindicales y 2 por parte de la empresa y sesionara, una vez al mes como mínimo.
Las competencias de esta comisión apuntan a la calidad y mantenimiento de las condiciones económicas de un servicio prestado a todo el personal.
- En caso de reprocesos del desosado, la Jefatura de producción tiene la autoridad de fijar procedimiento y cantidad de personal involucrado, sin perjuicio de esto, la empresa se compromete a citar rotativamente al personal del sector en cuestión.
- Empresa y Sindicato acuerdan que durante la vigencia de este convenio, Enfermería cubrirá 12 horas diarias de lunes a viernes, con la natural flexibilidad dada por los horarios de Faena y Desosado.
 - o Quedan autorizadas como excepciones a lo pactado, el ausentismo de una enfermera o la licencia de cada una de ellas.
- Ambas partes ratifican las condiciones salariales (personales) vigentes, así como la escala de categorías prevista por este convenio. A expreso pedido del Sindicato, Bilacor SA se compromete a no efectuar cambios fuera de la escala salarial vigente sin debido conocimiento del Sindicato. La Empresa se reserva el derecho de excepción ante el posible desarrollo de su personal, hacia la carrera de supervisión.

VIGECIMA: VIGENCIA DEL CONVENIO, COMPROMISO DE PREVENIR Y DE SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS LABORALES, PROCURANDO LA ABSTENCION DE MEDIDAS DE FUERZA.

Este convenio regirá a partir del mes de mayo de 2015, por el termino de treinta y cuatro meses, las partes se comprometen a reunirse 30 días antes del vencimiento del presente convenio para evaluar su prorroga o modificación, al tenor de lo establecido expresamente en el artículo 17 de la ley 18.566.

Durante la vigencia del presente acuerdo, las partes se comprometen a abstenerse de toda medida de fuerza fundada en reivindicaciones sobre los puntos acordados en este convenio, quedando exceptuadas las medidas que puedan adoptar la FOICA y/o el PIT-CNT.

La infracción o incumplimiento de lo previsto en la presente clausula será causa suficiente de resolución y/o extinción automática del convenio, cayendo los beneficios aquí consagrados.

Asumen las partes el compromiso de acudir a los procedimientos establecidos en el artículo 20 de ley 18.566 agotando todas las instancias en el, previstas para dirimir eventuales diferencias que se susciten en la aplicación de la presente cláusula.

VIGECIMA PRIMERA: Inscripción en el Ministerio de Trabajo.

Las partes se comprometen a inscribir el presente convenio colectivo en la Sección correspondiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.


VIGECIMA SEGUNDA: Se firman cinco ejemplares de idéntico tenor.



Jose Alvez
Presidente
Sindicato Obrero Frigoyi



Victor Marin
Secretario
Sindicato Obrero Frigoyi



Jorge Carro
Gerente General
Bilacor SA (Frigoyi)



Jorge Pereira
Jefe de Recursos Humanos
Bilacor SA (Frigoyi)

Solicitud de Inscripción de Convenios Colectivos

Se solicita a la Dirección Nacional de Trabajo – División Documentación y Registro la inscripción en el Registro de Convenios Colectivos de la presente.

Fecha de celebración del Convenio: 15/12/2014

OTORGANTES:

EMPRESA	
Nombre *	FRIGORIFICO TACUAREMBO S.A
RUT *	21 022 086 00 17
Dirección *	RUTAS N° 5 Y 26
Ciudad	TACUAREMBO
Departamento	TACUAREMBO
Teléfono *	4632 3641
Fax	4632 4365
Correo electrónico *	luis.llanes@marfrig.com
Grupo *	2 "Industria Frigorifica"
Sub grupo	1 "Industria Frigorifica"
SINDICATO	
Nombre *	Asociación de Obreros y Empleados Frig.Tacuarembó
Sigla	A.O.E.FRI.T
Dirección *	Nelson Ferreira Buada esq. Benito Nardone
Ciudad	Tacuarembó
Departamento	Tacuarembó
Teléfono *	092 009 081
Fax	XXX
Correo electrónico *	aoefrit@gmail.com

Nota: Los datos marcados con "*" son obligatorios y claves para la identificación de la gestión y una fluida comunicación para el seguimiento.

FIRMA:



Aclaración de firma:

LUIS LLANES GUERRERO
GERENTE de PERSONAL
FRIG. TACUAREMBO S.A.

CONVENIO COLECTIVO DE MODIFICACIÓN DE LA ESCALA DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE SALA DE CUARTEO.-

En Tacuarembó a 15 de Diciembre de 2014, por una parte empleadora, **FRIGORÍFICO TACUAREMBO S.A.**, representado por los señores **MARTÍN SECCO ARIAS**, titular de la Cédula de Identidad 1.980.915-6, y **JUAN PABLO FRANCO LAWLOR**, titular de la Cédula de Identidad 3.742.945-9 en sus calidades de Gerente General y Gerente de Planta, y por una parte trabajadora, **AOEFRIT**, representada por los señores **ROBERT TORIBIO RIVAS**, titular de la Cédula de Identidad 3.392.893-4, **MARCOS GERARDO YAKES GONZALEZ**, titular de la Cédula de Identidad 4.274.915-3 y **CARLOS ARIEL YAKES GONZALEZ**, titular de la Cédula de Identidad 2.998.162-5, en sus respectivas calidades de Presidente, Secretario de la Comisión Directiva de su Sindicato y Representante de la Federación Obrera de la Carne, acuerdan el presente **convenio colectivo de modificación de la escala de incentivos por productividad y calidad de la sala de cuarteo** a tenor de las cláusulas que a continuación extienden:

PRIMERA. ANTECEDENTES.-

Las partes, en el proceso de negociación colectiva, han arribado a coincidencias en cuanto a la necesidad de realizar modificaciones, únicamente en lo atinente a la escala de incentivos por productividad que fueran acordados oportunamente en convenios antecedentes (8/6/2014) para la sección cuarteo de la Planta Industrial de FRIGORÍFICO TACUAREMBO S.A. Entendiendo la necesidad de sustituirlas por la presente, la que se inspira en perfeccionar los principios de seguridad en el trabajo y calidad del producto, y se establece en un esquema de incentivos con escalas crecientes hasta las 250 medias reses hora (estándar en la que se ha comprobado empíricamente existe óptimo nivel de seguridad para el trabajador y asimismo se entrega un producto de calidad); escala que luego de ese guarismo reduce sensiblemente la relación de ascenso, desestimulando así un exceso en la velocidad que pueda llegar a incidir eventualmente en el aumento de riesgos para la seguridad, como también mermar la calidad del producto realizado.

SEGUNDA. NUEVA ESCALA DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD PARA SALA DE CUARTEO.-

La escala de incentivos por productividad para la Sección pasa a ser, a partir del 1 de diciembre de 2014, y según el número de medias reses cuarteadas por hora, la siguiente:

Escala Incentivos Diciembre 2014

Medias Reses	Escala Actual	Nueva Escala	Medias Reses	Escala Actual	Nueva Escala
170	50	50	246	126	165
172	52	52	248	128	170
174	54	54	250	130	175
176	56	56	252	132	176
178	58	58	254	134	177
180	60	60	256	136	178
182	62	62	258	138	179
184	64	64	260	140	180
186	66	66	262	142	181
188	68	68	264	144	182

190	70	70		266	146	183
192	72	72		268	148	184
194	74	74		270	150	185
196	76	76		272	152	186
198	78	78		274	154	187
200	80	80		276	156	188
202	82	82		278	158	189
204	84	84		280	160	190
206	86	86		282	162	191
208	88	88		284	164	192
210	90	90		286	166	193
212	92	92		288	168	194
214	94	94		290	170	195
216	96	96		292	172	196
218	98	98		294	174	197
220	100	100		296	176	198
222	102	105		298	178	199
224	104	110		300	180	200
226	106	115		302	182	201
228	108	120		304	184	202
230	110	125	+ 12% Calidad	306	186	203
232	112	130		308	188	204
234	114	135		310	190	205
236	116	140		312	192	206
238	118	145		314	194	207
240	120	150		316	196	208
242	122	155		318	198	209
244	124	160		320	200	210

La escala precedente define la siguiente ponderación: Vaca = 1 Novillo = 1.05

TERCERA.- VIGENCIA DE CONVENIO, COMPROMISO DE PREVENIR Y DE SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS LABORALES, PROCURANDO LA ABSTENCIÓN DE MEDIDAS DE FUERZA.-

Este convenio regirá a partir del 1º Diciembre de 2014, por el término de 36 (treinta y seis) meses, al tenor de lo establecido expresamente en el artículo 17 de la Ley 18.566. Asimismo asumen las partes el compromiso de acudir a los procedimientos establecidos en el Art. 20 de la Ley 18.566 para dirimir eventuales diferencias que susciten en la aplicación del presente convenio.

Durante la vigencia del presente acuerdo, las partes se comprometen a abstenerse de toda medida de fuerza fundada en reivindicaciones sobre los puntos objeto de este convenio, quedando exceptuadas las medidas que puedan adoptar la FOICA y/o el PIT-CNT conforme el artículo 21 de la Ley 18.566. La infracción o incumplimiento de lo previsto en la presente cláusula será causa suficiente de resolución y/o extinción automática del convenio, cayendo los beneficios aquí consagrados.-

CUARTA.- INSCRIPCIÓN EN EL MINISTERIO DE TRABAJO.-

Las partes se comprometen a inscribir el presente convenio colectivo en la sección correspondiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.-

Leído que les fue, lo ratifican y firman en cuatro ejemplares de idéntico tenor.

PRIMERA. ANTECEDENTES.

Las partes, en el proceso de negociación colectiva, han arribado a concordancias en cuanto a la necesidad de realizar modificaciones, únicamente en lo atinente a la escala de incentivos por productividad que fueron acordados oportunamente en convenios antecedentes (6/5/2014) para la sección cuarteo de la Planta Industrial de FRIGORIFICO TACUAREMBO S.A. Entendiendo la necesidad de sustituirlas por la presente, la que se inspira en perfeccionar los principios de seguridad en el trabajo y calidad del producto, y se establece un esquema de incentivos con escalas crecientes hasta los 250 reales por hora (estándar en la que se ha comprobado empíricamente existe óptimo nivel de seguridad para el trabajador y asimismo se entrega un producto de calidad); escala que luego de ese quinquenio reduce sensiblemente la relación de ascenso, desestimulando así un exceso en la velocidad que pueda llegar a incidir eventualmente en el aumento de riesgos para la seguridad, como también mejorar la calidad del producto realizado.

SEGUNDA. NUEVA ESCALA DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD PARA SALA DE CUARTEO.-

La escala de incentivos por productividad para el cuarteo, a partir del 1 de diciembre de 2014, y según el número de reales por hora, la siguiente:

M.T.S.S. OFICINA DE	Tacuarembó
Fecha	28/12/14 Hora 15:00
Recibido hoy	CONSTE
Firma	

Escala Incentivos Diciembre 2014

Reales por hora	Incentivo
174	174
175	175
176	176
177	177
178	178
179	179
180	180
181	181
182	182
183	183
184	184
185	185
186	186
187	187
188	188
189	189
190	190
191	191
192	192
193	193
194	194
195	195
196	196
197	197
198	198
199	199
200	200
201	201
202	202
203	203
204	204
205	205
206	206
207	207
208	208
209	209
210	210
211	211
212	212
213	213
214	214
215	215
216	216
217	217
218	218
219	219
220	220
221	221
222	222
223	223
224	224
225	225
226	226
227	227
228	228
229	229
230	230
231	231
232	232
233	233
234	234
235	235
236	236
237	237
238	238
239	239
240	240
241	241
242	242
243	243
244	244
245	245
246	246
247	247
248	248
249	249
250	250

CONVENIO COLECTIVO

En Montevideo, a 22 de Diciembre de 2015, por una parte **FRIGORIFICO CLAY S.A.**, representada en este acto por el Sr. Alvaro Herosa en su calidad de Gerente General, asistido por el Dr. Fernando Pérez Tabó, con domicilio en Zorrilla 972 de la ciudad de Pando, (en adelante, indistintamente "la Empresa" o "Clay"), y por otra parte el **SINDICATO DE TRABAJADORES UNIDOS DE CLAY (S.I.T.U.C.)**, representado por los Sres. Fabián Villete y Andrés Fernandez, (en adelante "el Sindicato"), acuerdan el siguiente convenio colectivo de trabajo:

1. AMBITO DE APLICACIÓN DEL CONVENIO.

Los comparecientes establecen que las condiciones pactadas en el presente convenio colectivo tienen como exclusivo ámbito subjetivo de aplicación los empleados de "la Empresa" que se desempeñan en tareas de producción, limpieza y vestuarios y cuyas categorías laborales se encuentran comprendidas en el laudo del Consejo de Salarios del Grupo 2 "Industria Frigorífica", Sub Grupo 01 "Industria Frigorífica".

2. VIGENCIA.

Las disposiciones de este convenio (salvo aquellas en las cuales se establezca una vigencia diferente) regirán desde el 23 de setiembre de 2015 - fecha a la cual este instrumento retrotrae sus efectos - hasta el 31 de agosto de 2017.

3. REMUNERACIONES Y PRODUCTIVIDAD.

3.1. Personal de Producción.

El personal de "Producción" percibirá su remuneración ya sea por tiempo de trabajo, por caballos faenados y/o desosados o por una combinación entre ambos.

La forma de remuneración acordada en este numeral - que sustituye la aplicada hasta el día 30 de abril de 2013 y que se aplicó pacíficamente a partir del mes de mayo de 2013 - en ningún caso habrá de significar que el empleado perciba - en función del tiempo efectivo de trabajo - una remuneración inferior al mínimo establecido en el laudo aplicable en la empresa, emergente del Consejo de Salarios grupo 2 "Industria Frigorífica" Sub Grupo 01, "Industria frigorífica".

3.1.1. Faena:

a) El personal de faena que reviste en las categorías de "Oficial Especializado", "Oficial A", "Oficial B", percibirá una remuneración nominal de \$7,99 (Pesos uruguayos Siete con 99 centésimos), \$7,37 (Pesos uruguayos Siete con 37 centésimos), \$6,76 (Pesos uruguayos Seis con 76 centésimos), por cada caballo faenado y hasta 125 (Ciento veinticinco) caballos por jornada; los caballos faenados en la jornada que excedan el tope referido serán remunerados con un recargo del 10% (Diez por ciento) sobre los valores establecidos.

b) El personal que ingrese a la empresa durante la vigencia de este convenio, en las categorías de "Medio Oficial" y "Peón Practico", percibirá una remuneración nominal de \$6 (Pesos uruguayos Seis) y \$5,50 (Pesos uruguayos Cinco con 50 centésimos), por cada caballo faenado y hasta 125 (Ciento veinticinco) caballos por jornada; los caballos faenados en la jornada que excedan el tope referido serán remunerados con un recargo del 10% (Diez por ciento) sobre los valores establecidos.

c) Sin perjuicio de lo establecido en el literal anterior, las partes acuerdan una productividad mensual equivalente a \$0,49 (cuarenta y nueve centésimos de peso uruguayo) por animal cuando se faenan hasta 1.250 (Mil doscientos cincuenta) caballos en ese mismo período y de \$0,89 (ochenta y nueve centésimos de peso uruguayo) cuando se supera el tope establecido.

d) Cuando un trabajador realice su propia tarea y en forma simultánea, la que hubiera realizado otro trabajador ausente, percibirá la remuneración por caballo faenado establecida en el literal anterior que a su categoría corresponda, con un recargo del 100% (Cien por ciento).

e) Cuando dos trabajadores realicen su propia tarea y - entre ambos - la que hubiera realizado otro trabajador ausente, cada uno de ellos percibirá la remuneración por caballo faenado establecida en el literal anterior que a su categoría corresponda, con un recargo del 50% (Cincuenta por ciento).

3.1.2 Desosado.

El personal de desosado percibirá una remuneración nominal por "hueso" (cuarto caballo) procesado, cuyo valor estará determinado por la cantidad de caballos faenados en el mes, de acuerdo al siguiente detalle:

a) si la cantidad de caballos faenados en el mes es igual o inferior a 1.250:
- el "desosador" (Oficial Especializado) percibirá una remuneración nominal por "hueso" (cuarto caballo) procesado de \$ 18.50 (Pesos uruguayos Dieciocho con 50 Centésimos)

- el "charqueador" (Oficial A) percibirá una remuneración nominal por "hueso" (cuarto caballo) procesado \$ 17.37 (Pesos uruguayos Diecisiete con 37 centésimos);
- quienes se desempeñen en categorías diferentes a las de "Desosador" y "Charqueador" (Oficial especializado y A, respectivamente), percibirán una remuneración mixta compuesta por un jornal nominal de 8 horas, más una productividad nominal de \$ 1.10 (Peso uruguayo Uno con 10 centésimos) por "hueso" procesado, sin perjuicio de la productividad mínima establecida en el Consejo de Salarios Grupo 2 "Industria Frigorífica" Sub Grupo 01, "Industria frigorífica".

B) si la cantidad de caballos faenados en el mes es superior a 1.250:

- el "desosador" (Oficial Especializado) percibirá una remuneración nominal por "hueso" (cuarto caballo) procesado de \$ 18.90 (Pesos uruguayos Dieciocho con 90 Centésimos)
- el "charqueador" (Oficial A) percibirá una remuneración nominal por "hueso" (cuarto caballo) procesado \$ 17.77 (Pesos uruguayos Diecisiete con 77 centésimos);
- quienes se desempeñen en categorías diferentes a las de "Desosador" y "Charqueador" (Oficial especializado y A, respectivamente), percibirán una remuneración mixta compuesta por un jornal nominal de 8 horas, más una productividad nominal de \$ 1.20 (Peso uruguayo Uno con 20 centésimos) por "hueso" procesado, sin perjuicio de la productividad mínima establecida en el Consejo de Salarios Grupo 2 "Industria Frigorífica" Sub Grupo 01, "Industria frigorífica".

Los valores de la remuneración nominal por "hueso" acordado para el personal de desosado, reflejan una jornada máxima de 6 horas efectivas de trabajo, con independencia de la cantidad de horas abonadas, considerándose "hora extra" aquella que exceda la jornada legal máxima, en un todo de acuerdo a lo establecido en la ley 15.996 de 17.11.1998 y su decreto reglamentario.

3.2. Personal de limpieza y vestuarios.

El personal que se desempeñe en tareas de limpieza y atención de vestuarios, percibirá su remuneración por tiempo de trabajo, resultándole aplicable el jornal hora que a su categoría corresponda, en un todo de acuerdo a lo establecido por el Consejo de Salarios Grupo 2 "Industria Frigorífica" Sub Grupo 01, "Industria frigorífica".

Sin perjuicio del jornal que por derecho corresponda, percibirá una prima por productividad nominal de \$1,23 (Pesos uruguayos Uno con 23 centésimos) por animal faenado.

3.3. Importe salarial sustitutivo de carne y comedor.

Las partes acuerdan que el "Importe salarial sustitutivo de carne y comedor" se abonará proporcionalmente al tiempo trabajado y con un máximo de 125 horas por mes. A los solos efectos del cálculo de esta partida, se establece que una faena es equivalente a 8 horas de labor.

4. DISPOSICIONES GENERALES.

4.1. Todos los valores expresados en los numerales anteriores son vigentes al día de la fecha, y se ajustarán de acuerdo a lo que al respecto establezca el Consejo de Salarios Grupo 2 "Industria Frigorífica" Sub Grupo 01, "Industria frigorífica". En caso en que no hubiera disposición expresa al respecto, se aplicarán los ajustes en igual oportunidad y condiciones en que lo hagan los jornales del sector de actividad.

4.2. Los tiempos de trabajo perdidos por causas ajenas a la voluntad del personal (espera de materia prima, roturas de maquinarias, falta de energía, etc.) serán abonados - a partir de la 1era. (primera) hora mensual de detención - como efectivamente trabajados.

4.3. "La Empresa" declara que respecto de la realización de tareas propias de su giro, habrá de priorizar a su propio personal frente a aquel de empresas prestadoras de servicios o suministradoras de personal.

4.4. Las partes acuerdan que como norma de carácter general, la faena habrá de comenzar a las 8 horas, salvo en aquellas oportunidad en que la materia prima de que se disponga sea insuficiente, en cuyo caso será convocada para las 13 horas.

5. CLAUSULA DE PAZ.

5.1. Las partes acuerdan que durante la vigencia de este convenio, "EL Sindicato" se abstendrá de impulsar y/o promover la adopción de medidas de carácter gremial por reivindicaciones de carácter económico, y/o que tengan fundamento en aspectos o reivindicaciones acordados o discutidos en el presente Convenio.

5.2. Se excluyen en forma expresa las medidas de acción gremial de carácter general que sean promovidas el PIT-CNT y las medidas de acción gremial de carácter general que sean promovidas por la FOICA, por motivos distintos a lo establecido en el numeral anterior.

6. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS.

Las partes acuerdan en caso de diferendo o conflicto, antes de adoptar medidas de acción gremial de cualquier tipo, que agotarán las instancias de diálogo a los efectos de encontrar soluciones al mismo; en caso de mantenerse el diferendo, se someterá el mismo a la mediación de la Dirección Nacional de Trabajo o el Consejo de Salarios del Grupo 2 "Industria frigorífica", Sub Grupo 01 Industria Frigorífica, el que cumplirá las funciones de conciliación previstas en la Ley No. 10.449.

7. DEROGACIONES.

Las partes acuerdan que este convenio deroga expresamente y deja sin efecto todos los convenios que estuvieron o estén en vigencia a la fecha de este instrumento, aún cuando el presente signifique para algún empleado individualmente considerado una disminución en su retribución o la pérdida de algún beneficio.

8. INSCRIPCION.

De conformidad a lo dispuesto por el art. 438 de la ley 16.170 de 28.12.1990 y su decreto reglamentario, las partes acuerdan la inscripción de este convenio colectivo ante la Dirección Nacional de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Para constancia se otorga y suscribe en dos ejemplares de un mismo tenor, en el lugar y fecha arriba indicados,



The image shows three handwritten signatures and a stamp. The top signature is a horizontal line with some illegible text underneath. The middle signature is a cursive signature that appears to be 'Joaquín'. The bottom signature is a large, stylized cursive signature that appears to be 'Juan Carlos'. There is a rectangular stamp or mark above the middle signature.

CONVENIO COLECTIVO.-

En la ciudad de Salto, el 10 del mes de Agosto de 2015, por una parte: **GAMOREL S.A.**, representada en este acto por Javier Grassi, cédula de identidad N° 5.775.816-1, con domicilio en Ex Ruta 3 Km. 504; y por otra parte: el **Sindicato Único de Trabajadores de los Arándanos, Departamental Salto (SITRAA)**, representado en este acto por los Sres. Juan Rebollo titular de la cédula de identidad N° 1.501.344-0, y Elena Pimienta titular de la cédula de identidad N° 3.982.099-2, en sus calidades de Presidente y Secretaria del sindicato, con domicilio en Ex Ruta 3 km 504.5 de la ciudad de Salto, acuerdan:

PRIMERO.- Reconocimientos recíprocos: ambas partes se comprometen a apoyar el normal desarrollo de la producción que permita una eficiente planificación y ejecución de las actividades laborales. El presente convenio implica una herramienta para promover relaciones de trabajo de una calidad superior, basadas en el respeto mutuo, que permitan y estimulen el desarrollo profesional de todos los involucrados. Las partes reconocen que el buen relacionamiento entre ambas es necesario para el incremento productivo, la eficiencia operativa y el mejoramiento de la calidad.

SEGUNDO.- Ámbito de Aplicación: El presente convenio regirá exclusivamente para todo el personal de la empresa Gamorel S.A y se hará extensivo a toda aquellas personas contratadas por terceras empresas que presten servicios de cosecha, poda y/o de cualquier otro tipo de naturaleza productiva para Gamorel S.A. No quedan incluidos por tanto aquel personal contratado por terceras empresas que presten servicios para Gamorel que no estén directamente relacionados con su giro y producción.

TERCERO.- Salarios, Primas, Ajustes, etc: Los salarios vigentes al momento de la firma de este convenio, continuarán rigiéndose y ajustándose por los ajustes previstos en el Consejo de Salarios Rurales respectivos Grupo 23 - Sub Grupo Arándanos y Consejo de Salarios del grupo 1, Sub Grupo 02, este último exclusivamente para los funcionarios de la planta de empaque.-

3.1) Prima por asistencia: La empresa acuerda otorgar al personal, que habiendo concurrido a la totalidad de las jornadas de trabajo convocadas, el pago mensual de 2 jornales. Esta prima no comprende a los funcionarios con cargos de Jefes, Encargados, o funcionarios que cuenten con una remuneración equivalente a estos cargos, esto es más de \$24.358 nominales para los trabajadores comprendidos en el Grupo 23 y más de \$25.112 nominales, para los trabajadores del Grupo 1 Sub Grupo 2, sumas que se reajustarán conforme los aumentos de los Consejos de Salario respectivos. El pago de esta prima no admite llegadas tarde, retiro ante


Elena Pimienta


Javier Grassi



de la finalización de la jornada laboral, faltas, excepto las legales establecidas en la ley 18345, licencia anual reglamentaria y las establecidas en las Normas Internas de Funcionamiento de la empresa.

3.2) Prima por Productividad: Las partes acuerdan establecer una prima para la cosecha en la que se reconozca el esfuerzo del trabajador en base a su productividad, para lo cual la empresa abonará \$40 nominales a partir de la undécima bandeja cosechada hasta la decimaquinta y una prima de \$50 nominales a partir de la decimosexta bandeja en adelante. Se establece asimismo que el mínimo de bandejas a cosechar no podrá ser inferior a 10.

3.3) Heladas: se establece pagar una prima a aquellos funcionarios que se desempeñen en las tareas de control de heladas, cuyo valor es el de 1 hora extra común por hora trabajada en esta condición.

3.4) Nocturnidad: queda establecido que todo funcionario que desempeñe funciones entre las 22 hs y las 06.00 hs, percibirá el complemento por nocturnidad el que se fija en un 20% del valor de la hora normal para el trabajador. Este complemento solo se abona para las horas trabajadas dentro de período nocturno.

CUARTO.- Indumentaria de Trabajo: las partes acuerdan que los funcionarios permanentes de Gamorel S.A. de campo y empaque, recibirán la ropa de trabajo según el siguiente detalle:

- 2 Juegos de camisa y pantalón por año.
- 1 par de zapatos de seguridad con punteras por año.
- 1 par de botas de goma cada 2 años.
- 1 equipo de lluvia cada 2 años.
- 1 campera de abrigo cada 2 años.

En caso de deterioro de los zapatos, botas de goma, equipos de lluvia y campera de abrigo, la empresa repondrá los artículos contra la entrega de los materiales deteriorados. La empresa se compromete a entregar la ropa antes del 10 de junio de cada año que corresponda.

Se aclara que los juegos de camisa para el personal de empaque, será una de manga larga y otra de manga corta.

Al personal administrativo (campo y empaque) se le otorgará la siguiente vestimenta:

- 2 Juegos de camisa y pantalón cada dos años, antes del 15 de noviembre correspondiente.
- 2 Juegos de camisa y pantalón y 1 Abrigo de invierno cada dos años, antes del 15 de mayo correspondiente.

En todos los casos de egreso del trabajador, el mismo deberá proceder a la devolución del último juego de indumentaria entregado.

Al personal de zafra se le pagará una compensación por desgaste de ropa de \$ 20 nominales por jornada trabajada.-

QUINTO.- Prima por traslado: Para los trabajadores cosecheros zafrales que deban trasladarse desde los pueblos

Edus Pimentel *Bernardo* *R. R.*



del interior del Departamento de Salto o aledaños en el período de cosecha, las partes acuerdan el pago del valor de una hora y media del jornal para el recorrido entre 130 y 200 kms (sumados el viaje de ida y vuelta), y el valor de 2 horas del jornal para los recorridos de más de 200 kms (sumados el viaje de ida y vuelta).

SEXTO.- Feriados Laborables: Las partes acuerdan que los trabajadores de Gamorel S.A. gozarán de los siguientes días libres: Lunes y martes de la semana de carnaval y desde el día del jueves hasta el sábado inclusive de la semana de turismo.

SÉPTIMO.- Licencias Especiales: Se regirá para todo el personal permanente y zafral de Gamorel las establecidas en la ley 18.345 y en las Normas Internas de funcionamiento. Para las funcionarias que tengan hijos o menores a cargo en edad escolar, se le otorgará un día de licencia especial al iniciar el período escolar y otro para el día de la fiesta de fin de cursos, debiendo certificar la concurrencia del hijo al centro de educación primaria. En caso de que el menor escolar no viva con su madre, este beneficio aplicará para el padre o tutor respectivo que tenga la tenencia del mismo, debiéndose acreditar dicha calidad.

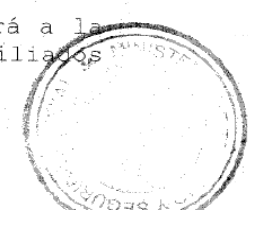
OCTAVO.- Condiciones de Higiene y Seguridad Laboral: Ambas partes se comprometen a continuar velando como hasta el presente por las condiciones de seguridad e higiene laboral para un normal desempeño de la actividad, acordando establecer acciones conjuntas para el cumplimiento y seguimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes.

NOVENO.- Cláusula de paz laboral: Durante la vigencia de este convenio las partes se comprometen a mantener el buen relacionamiento así como a agotar todas las instancias de negociación previa a un conflicto. En este sentido, y salvo los reclamos que puedan producirse por el cumplimiento específico de las disposiciones del presente convenio, no se podrán formular planteos que tengan por objetivo la consecución de nuevas reivindicaciones de naturaleza salarial y/o laboral, directa o indirectamente, ni se podrán desarrollar acciones que pudieren afectar la continuidad de los procesos productivos. Quedan exceptuadas las medidas que, con carácter general, pudiera resolver el PIT-CNT y /o las Cámaras Empresariales.-

DÉCIMO.- Incumplimiento, Denuncia: El presente convenio constituye un cumplimiento integral. El incumplimiento de cualquiera de estas disposiciones por algunas de las partes dará derecho a la otra a considerarlo totalmente denunciado en forma unilateral, denuncia que regirá desde el momento que una de las partes reciba la notificación por telegrama colacionado y sea comunicado al MTSS.

DÉCIMO PRIMERO.- Cuota Sindical: La empresa procederá a la retención mensual de haberes de los trabajadores afiliados

Elena Biviano *Barros* *2012*



al Sindicato por concepto de cuota sindical. El monto y rubros afectados al cálculo de la cuota sindical será fijado por el sindicato y comunicado formalmente y por escrito a la empresa para el cumplimiento de lo establecido. La Empresa deberá contar con una constancia de la afiliación individual al sindicato y la correspondiente autorización escrita para que se le realicen las retenciones al funcionario, lo que deberá ser entregado con antelación suficiente. Las retenciones efectuadas serán pagadas mensualmente a quien esté debidamente autorizado por el Sindicato y se efectuarán hasta tanto el trabajador no revocare la autorización frente al Sindicato y a la Oficina de Personal de Gamorel S.A. En caso de que la cuota social sufra modificaciones, esta deberá ser comunicada formalmente a la Empresa, lo que se hará efectivo al mes siguiente a la comunicación.-

DÉCIMO SEGUNDO.- Licencia Sindical: Para ejercer la actividad sindical, los trabajadores que integren la directiva del sindicato, dispondrán en total y en forma conjunta de 60 días de licencia gremial por año, los cuales se retribuirán al trabajador con su remuneración habitual. A tales efectos el sindicato deberá notificar por escrito a Gamorel S.A. quienes son los integrantes de la directiva, así como sus modificaciones, a efectos de poder instrumentar el régimen de licencia sindical.

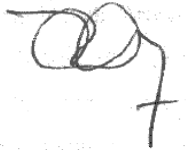
DÉCIMO TERCERO.- Descanso Intermedio: Las partes establecen que la jornada laboral será discontinua con 1 hora de descanso intermedio.-

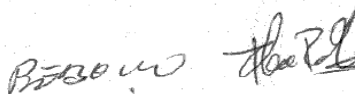
DECIMO CUARTO.- Jornada semanal Empaque: Las partes dejan sin efecto el convenio suscrito de redistribución de la jornada sabatina para los trabajadores de este sector, que comenzaba a regir a partir del 1° de enero de 2016.

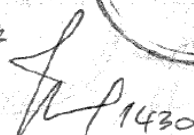
DÉCIMO QUINTO.- Vigencia: Este acuerdo comienza a regir a partir del 1° de Setiembre de 2015 hasta el día 31 de agosto de 2016, período que se prorrogará automáticamente por un año más, salvo que cualquiera de las partes comunique a la otra con una antelación mínima de 60 días al plazo del vencimiento, su voluntad de no renovar el presente.

Y en señal de aceptación, se firman cuatro ejemplares de igual tenor en el lugar y fecha arriba indicado, quedando un ejemplar en poder de la empresa, otro en poder del Sindicato y los restantes dos ejemplares serán presentados ante el M.T.S.S para su registro.

18 AGO 2015


Elena Piniato




1430



Manuel Rodríguez
Andrés Bálsamo
Fernando Báez
Edgardo Duarte
Mauricio Pérez

Convenio Colectivo: En la ciudad de Montevideo, el día 23 de noviembre de 2015, entre Por una Parte: **LIRTIX S.A.** representada por el Cdor. Manuel Rodríguez, con domicilio en Av. Islas Canarias 6175. Y por otra parte: **SOODEL** (Sindicato de Obreros de Lirtix) representado por Andrés Bálsamo; Fernando Báez, Edgardo Duarte y Mauricio Pérez, quienes convienen en perfeccionar el siguiente convenio colectivo:

Primera: Antecedentes:

1.1) La empresa LIRTIX S.A. es una industria frigorífica cuyas relaciones laborales en lo salarial se rigen por las emergencias del Consejo de Salarios del Grupo No. 2 Sub Grupo No. 1.

1.2) La empresa y el sindicato cuentan a la fecha con un convenio colectivo vigente, de fecha 7 de marzo de 2014, que regula su relación laboral y formas de remuneración extra laudo por los sistemas de productividad o destajo.

El presente acuerdo tiende a adecuar el mismo a la realidad productiva actual.

Segunda. Acuerdo Colectivo:

2.1) **Ámbito de aplicación.** Este convenio aplica a las secciones de Desosado y Cámaras de Frío exclusivamente y aplica a todas la categorías comprendidas en laudo de Consejo de Salarios de dichas secciones.

Este convenio sustituye en todas sus cláusulas al convenio de fecha 7 de marzo de 2014, salvo las cláusulas: 2.1 A) k), m), n) y o), que se transcriben a continuación:

Fernando
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]

k) Equivalencia: Producción de 50 kilos de asado desosado = 1 hueso.

m) Equivalencia: Producción de 50 kilos de cubos = 1 hueso.

n) Equivalencia: Prolijamiento, desgrase, picado y envasado de Degolladura, Tragapastos, Entrañas. Producción de 50 kilos = 1 hueso.

o) Mercadería de Terceros: Producción de 50 kilos = 1 hueso.

2.2) Remuneración del Personal de la Sección Desosado.

2.2.1) Hueseros y Charqueadores. Se fija para todas las personas que realizan tareas correspondientes a las categorías de Huesero y Charqueador, una remuneración a destajo puro de \$ 4,40 nominales por hueso desde el primero hasta el último hueso desosado, independientemente del número de personas que realicen dichas tareas.

2.2.2) Otras categorías. Se fija para todas las personas que realizan tareas correspondientes a las demás categorías de la Sección Desosado, excepto las de Huesero y Charqueador, una remuneración a destajo puro de \$ 3,45 nominales por hueso desde el primero hasta el último hueso desosado, independientemente del número de personas que realicen dichas tareas.

Las remuneraciones acordadas contemplan las exigencias de los diferentes mercados con los que opera la empresa.

2.2.3) Producción mínima por convocatoria. Se establece en 300 el número de huesos mínimo a producir por cada convocatoria.

2.3) Plazo de vigencia. El presente acuerdo regirá a partir del 01 de octubre de 2015 teniendo un período de vigencia de dos años.

2.4) Prórroga automática. El presente convenio colectivo podrá prorrogarse automáticamente en idénticas condiciones por períodos anuales sucesivos, siempre que no fuese denunciado por las partes en los domicilios constituidos mediante telegrama colacionado con copia u otro medio fehaciente. Dicha notificación se realizará con una antelación no menor a los quince días antes de su vencimiento y/o sus posibles prórrogas. Las partes podrán tratar en conjunto la evaluación, funcionamiento del mismo y la posibilidad de su modificación.

2.5) No obstante ello, los beneficios aquí acordados no caducarán hasta que los sustituya un nuevo convenio colectivo según prevé la legislación vigente.

2.6) Ajustes salariales. Sin perjuicio de los beneficios y aumentos que se pactan en el presente convenio, la empresa abonará los ajustes que surjan en el consejo de salarios del sector para el grupo N°. 2, Sub Grupo No. 1.

2.7) Feriados pagos. La empresa cumplirá en un todo con la legislación vigente, abonando estos feriados para los trabajadores jornaleros por el jornal vigente (como si trabajara) y para los destajistas (por el promedio de los últimos doce (12) jornales trabajados, (Ley 12.590).

2.8) Licencia gremial. LIRTIX S.A. reconoce y otorga a SOODEL las horas gremiales estipuladas en el consejo de salarios del sector o los beneficios de la Ley 17.940 y Decreto 291/2007. Dichas licencias se abonarán como efectivamente trabajadas, percibiéndose por jornal o por productividad, de acuerdo al sector de actividad donde se encuentre prestando funciones.

[Handwritten signature]
2.9) Tiempo perdido. El tiempo perdido en una jornada con producción se abonará al promedio de la producción de esa jornada. Cuando el tiempo perdido se origine en una decisión personal e infundada de los trabajadores para la empresa, no será abonado. Los huecos a abonar por el tiempo perdido se sumarán a los efectivamente realizados a los efectos de realizar el pago correspondiente.

[Handwritten signature]
2.10) Jornada frustrada: 1) En caso de realizarse jornadas inferiores a 4 horas de trabajo, se deberá abonar a los operarios convocados el jornal correspondiente a media jornada con producción como si efectivamente se hubiese realizado.

2) En caso de convocatorias sin inicio de actividad, se abonará la jornada frustrada a valor laudo de su categoría con los valores que marca el consejo de salarios del sector.

[Handwritten signature]
2.11) En las oportunidades que se reciban visitas del exterior u organismos nacionales a la planta industrial, si la producción de desosado pierde su ritmo normal de trabajo, la empresa abonará el salario de los trabajadores por las horas efectivas en planta, de la misma forma que lo estipulado para los feriados no laborables remunerados.

[Handwritten signature]
Las partes acuerdan que este convenio laboral por ser más beneficioso, respeta y cumple los mínimos salariales establecidos en el Consejo de Salarios del Grupo No. 2 Sub Grupo No. 1, referido a las categorías laborales comprendidas en el presente, tanto en lo que hace a valor hora, así como a la productividad mínima.

Handwritten signatures and text on the left margin, including the word "tercer" at the top.

Tercera. Cláusula de paz:

3.1) Las partes acuerdan que durante la vigencia de este convenio, el Comité o Sindicato de la empresa se abstendrá de impulsar y/o promover la adopción de medidas de carácter gremial por reivindicaciones de carácter económico, y/o que tengan fundamento en aspectos o reivindicaciones acordados o discutidos en el presente Convenio.

3.2) Se excluyen en forma expresa las medidas de acción gremial de carácter general que sean promovidas por el PIT-CNT, y las medidas de acción gremial de carácter general que sean promovidas por la FOICA, por motivos distintos a lo establecido en el numeral 3.1 de esta cláusula.

Cuarta. Prevención de Conflictos: Las partes acuerdan en caso de diferendo o conflicto, antes de adoptar medidas de acción gremial de cualquier tipo, que los involucrados agotarán las instancias de diálogo a los efectos de encontrar soluciones al mismo, en caso de mantenerse el diferendo, se someterá el mismo al Consejo de Salarios del grupo 2, sub grupo Industria Frigorífica, el que cumplirá las funciones de conciliación previstas en la Ley 10.449 y/o Dinatra.

Quinta. Inscripción: Las partes se previenen la inscripción del presente convenio colectivo en el Registro del MTSS de convenios colectivos (ley de Negociación Colectiva No. 18.566).

Y para constancia, se firman cinco ejemplares del mismo tenor.

ANEXO CONVENIO COLECTIVO . En la ciudad de Montevideo, el 1° de diciembre de 2015 comparecen **POR UNA PARTE** LIRTIX S.A. Representada por el contador Manuel Rodriguez y **POR OTRA PARTE** SOODEL, (Sindicato de Obreros de LIRTIX), representado por Andres Balsamo, Fernando Baez, Edgardo Duarte y Mauricio Perez quienes manifiestan lo siguiente: **PRIMERO.** En relacion a la clausula 2.2.1 del Convenio Colectivo de fecha 23 de noviembre del 2015, las partes entienden que en caso que los hueseros o charqueadores realicen tareas de inferior categoria, de todas formas cobraran el valor hueso establecido en la clausula mencionada. Del mismo modo los trabajadores incluidos en el punto 2.2.2, en caso de realizar tareas de las descriptas en el punto 2.2.1 percibirán las remuneraciones establecidas para dichos puestos. Leída que les fue se firman cinco ejemplares del mismo tenor en la fecha y lugar indicados



12.5.7 Anexo 2.7 Bodegas Carrau

ACTA: En la ciudad de Montevideo, el día 15 de diciembre de 2014, ante la DINATRA, representada por Mag. Marcela Barrios, comparecen: por una parte: el Sindicato de Trabajadores de Carrau (SITRAC): Sres. Sebastián Chabert y Guillermo Valdéz, la Federación de Obreros de la Bebida (FOEB): Sres. Ernest Zelko y Fernando Ferreira y por otra parte: Vinos Finos Juan Carrau Sociedad Anónima, representada por Fransisco Carrau y María Etchamendi asistidos por la Dra. Virginia Barreiro quienes resuelven:

PRIMERO: Presentar ante esta Dirección el acuerdo suscripto entre la empresa y la organización sindical que regula diversos aspectos de su relación laboral y condiciones de trabajo relativo a: Jornada Laboral, Descansos Intermedios, Interrupción de Tareas, Jornada Laboral en Vendimia, Guardia en Feriados Laborables, Incentivo por Asistencia, Incentivo por Asistencia en Sábado, Licencias, Partida por eficiencia y calidad, Carné de Salud, Ropa de Trabajo, Cartelera, Dispensadores de Agua, Delegado de Seguridad e Higiene, Prevención de Conflicto, Mecanismos de denuncia, entre otros. -----

SEGUNDO: En este acto se recibe la mencionada documentación y será enviada a la División Documentación y Registros a los efectos del Registro del acuerdo adjunto. -----
Para constancia de lo actuado se otorga y firma en el lugar y fecha arriba indicados. -----


M. Etchamendi


F. Carrau


Guillermo Valdéz


Sebastián Chabert


Dra. Virginia Barreiro
Mat 7728


Ernest Zelko


Fernando Ferreira

CONVENIO COLECTIVO

En Montevideo, el 15 de diciembre de 2014, por una parte: **Vinos Finos Juan Carrau Sociedad Anónima**, con domicilio en Avenida César Mayo Gutiérrez 2556, representada por Francisco Carrau y María Etchamendi; y por otra parte: el **Sindicato de Trabajadores de Carrau (SITRAC)**, con domicilio en Abayubá 2832, representado por Sebastián Chabert y Guillermo Valdez, acuerdan celebrar el siguiente CONVENIO COLECTIVO:

Guillermo Valdez
Sebastián Chabert
PRIMERO: Antecedentes: I) Por convenio colectivo de fecha 17 de agosto de 2001 suscripto por los trabajadores y la empresa, se acordaron una serie de beneficios para los primeros. En la Cláusula Primero de dicho convenio se pactó su vigencia en un año, prorrogándose automáticamente salvo denuncia de parte. II) El convenio se ha venido prorrogando en forma anual automáticamente. III) En función de los planteos formulados por los representantes del Sindicato de trabajadores, y luego de un intercambio de ideas realizado con los representantes de la empresa, se arribó al siguiente convenio, previa denuncia del convenio vigente anteriormente, lo que fuera comunicado por nota de fecha 28 de julio de 2014 al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sebastián Chabert
SEGUNDO: Ajustes de Salarios: Durante la vigencia de este convenio los salarios se ajustarán conforme lo que resulte de las pautas que brinden los Consejo de Salarios del Grupo 1 (Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco), Sub grupo 11 (Bodegas).

Sebastián Chabert
TERCERO: Jornada Laboral: Las partes convienen que los trabajadores que se desempeñen en el Sector Producción, Limpieza y Mantenimiento, cumplirán sus funciones en una jornada de nueve horas diarias de lunes a viernes, en el horario de 7.30 a 17.30 horas.

Sebastián Chabert
Por funcionamiento del proceso, se podrá acordar con SITRAC el ingreso de uno o más trabajadores a las 7.00 horas, lo cual deberá coordinarse con un preaviso de 48 horas, salvo casos excepcionales en que se requiera la presencia urgente de uno o mayor número de trabajadores.

Sebastián Chabert
Los días sábados, en forma alternada, esto es, un sábado sí y el siguiente no, los trabajadores que se desempeñen en el Sector Producción, Limpieza y Mantenimiento cumplirán una jornada de seis horas, en el horario de 7.00 a 13.00 horas.

Guillermo Valdez
Los trabajadores que se desempeñen en el Sector Administración y Ventas redistribuirán la jornada del sábado entre los días lunes a viernes, en el horario de 8:00 a 17:30 horas, sustituyéndose íntegramente el tiempo de trabajo del día sábado, siendo su descanso semanal los días sábados y domingos.

CUARTO: Descansos intermedios: Se conviene que todos los trabajadores, de lunes a viernes, gozarán de un descanso intermedio no remunerado de una hora, y los trabajadores que se desempeñen en el Sector Producción, Limpieza y Mantenimiento cuando cumplan tareas los días sábados gozarán de media hora de descanso intermedio remunerada.

QUINTO: Interrupción de las tareas: Los trabajadores que se desempeñan en el Sector Producción, Limpieza y Mantenimiento, en las jornadas de lunes a viernes, podrán interrumpir sus tareas por un período de tiempo que no supere los diez minutos. Dicha interrupción podrá tener lugar dos veces al día, una en la mañana y otra por la tarde siempre y cuando lo permita el normal funcionamiento del sector. Las suspensiones de tareas señaladas deberán ser registradas en la tarjeta de control de horario de cada trabajador, de igual forma que los ingresos, descansos intermedios y egresos.

SEXTO: Jornada laboral en Vendimia : Las partes convienen que en caso de que durante la vendimia, se requiera la participación de todos los integrantes de la línea de producción, el personal de Producción, Limpieza y Mantenimiento, cumplirá sus tareas en régimen de turnos rotativos de lunes a sábados en los horarios de 7:00 a 15:00 horas ó de 10:00 a 18:00 horas, debiendo necesariamente trabajar uno de los supervisores en cada turno, gozando de media hora de descanso remunerada. SITRAC acordará con la empresa quiénes desempeñarán sus tareas en uno y otro turno con una antelación no menor a 72 horas al comienzo de la causal. En el caso de que no haya acuerdo, la empresa designará al personal que concurrirá a trabajar en cada turno.

La vendimia comienza con la comunicación de la empresa a INAVI y este horario se extiende por un plazo máximo de dos meses.

En caso de que se alegue por parte de los trabajadores la imposibilidad de realizar horarios especiales en zafra y a los efectos de asegurar la producción, la empresa podrá contratar personal temporario.

SÉPTIMO: Guardia en feriados laborables: Las partes convienen que los días feriados laborables el personal de Producción, Limpieza y Mantenimiento, cumplirá sus funciones en régimen de guardia, en el cual deberá necesariamente trabajar al menos uno de los supervisores con dos operarios más. SITRAC deberá comunicar a la empresa con una antelación no menor a 72 horas al día feriado los nombres de las personas que realizarán la guardia. En el caso de que no sea comunicado la empresa designará al personal que concurrirá a trabajar. En caso de existir una causa que requiera de la participación de todos los integrantes de la línea de producción se suspende el régimen de guardia previsto en esta cláusula. Se excluye de este régimen los feriados de semana de carnaval cuando coincidan con el período de la vendimia.

OCTAVO: Incentivo por Asistencia: Los trabajadores percibirán mensualmente un incentivo por asistencia correspondiente al 4% de su salario. El beneficio se perderá en los siguientes casos: a) cuando el trabajador registre una o más faltas en el mes, cualquiera sea el motivo invocado; b) cuando el trabajador registre una o más llegadas tarde, cualquiera sea el motivo; y c) cuando el trabajador cumpla la jornada laboral en forma incompleta, cualquiera sea el motivo. El beneficio no se perderá en caso de que la falta, llegada tarde o incumplimiento de la jornada completa obedezca a enfermedad acreditada por DISSE o por paros en la actividad, en cuyo caso se descontará el tiempo no trabajado a prorrata conforme a lo establecido por la ley vigente.

NOVENO: Incentivo por Asistencia en sábado: Los trabajadores que se desempeñan en el Sector Producción, Limpieza y Mantenimiento, percibirán un incentivo adicional al pactado en la cláusula anterior correspondiente al 2% de su salario, por presentismo en día sábado. Este beneficio se perderá en los siguientes casos: a) cuando el trabajador registre una o más faltas en día sábado, cualquiera sea el motivo invocado; b) cuando el trabajador registre una o más llegadas tarde en día sábado, cualquiera sea el motivo; y c) cuando el trabajador cumpla la jornada laboral de un día sábado en forma incompleta, cualquiera sea el motivo. El beneficio no se perderá en caso de que la falta, llegada tarde o incumplimiento de la jornada completa en día sábado obedezca a enfermedad acreditada por DISSE o por paros en la actividad, en cuyo caso se descontará el tiempo no trabajado a prorrata conforme a lo establecido por la ley vigente.

DÉCIMO: Licencias: Se acuerda que la licencia anual del personal de Producción, Mantenimiento y Limpieza se gozará en dos períodos de diez días mínimos cada uno, uno en el mes de enero y otro durante la Semana de Turismo, siguientes al año en que se generó el derecho. En caso de que alguno de dichos períodos coincida con un período de vendimia de la empresa, la licencia se hará efectiva luego de culminada la vendimia. En caso que deba permanecer una guardia, SITRAC y la empresa acordarán quien la realizará. La persona propuesta deberá reunir las competencias y el cargo para poder realizar con autonomía las tareas previstas.

DÉCIMO PRIMERO: Partida por Eficiencia y Calidad: La empresa, como reconocimiento al esfuerzo aplicado a la mejora de la eficiencia y calidad, otorgará a los trabajadores una partida individual y homogénea que se determinará en base al cumplimiento de los objetivos aprobados entre las partes y que surgen de la tabla de valores del "Programa de Productividad" que se adjunta a este convenio como Anexo I.

El monto base de cálculo de la partida en el año 2015 será de \$8.500 y se generará mensualmente según el cumplimiento del objetivo de cada uno de los procesos seleccionados: (1) proceso de llenado y etiquetado de vinos, con una incidencia de 50% (2) proceso de degüello de vino espumoso con una incidencia de 20% y (3) Actividades de apoyo seleccionadas con una incidencia de 30%. Si en un mes no se realizan actividades del proceso 2, la incidencia del proceso 1 es de 70% y actividades de apoyo 30%.

A los efectos de ir generando el monto anual, los \$8.500 se dividirán en subpartidas mensuales de \$945 para nueve meses, considerados del período diciembre 2014-octubre 2015. Se excluyen de ese período los meses en los que se goce la licencia anual por ser meses de menor eficiencia. Se fijan objetivos para cada uno de los procesos según Anexo I. En los casos que se alcance el objetivo mensual en cada proceso, se generará la cuota parte de la partida.

La base de \$8.500 será para trabajadores que cumplan jornadas completas. Los trabajadores part-time recibirán la partida a prorrata de las horas trabajadas.

La empresa mes a mes proporcionará a los delegados designados por los trabajadores para trabajar en el "Programa de Productividad" la información necesaria para que SITRAC pueda verificar la forma de cálculo del bono mensual.

Si las ventas totales de vino embotellado en litros en el período diciembre 2014 - octubre 2015 se incrementan en 10%, el monto de \$ 8.500 se incrementará también en un 10%.

Se acuerda que el pago de la partida se realizará en el mes de noviembre de 2015.

El pago de esta partida se prevé para el año 2015, y se reconsiderará año a año.

Esta forma de evaluación de los procesos se define por un año, con vistas a poder generar experiencia y aprendizaje. Finalizado el período, los integrantes del "Programa de Productividad", realizarán una evaluación del resultado. En caso de ser necesario, se contratará consultores expertos en productividad que puedan asesorar en lograr mejoras en la medición e implementación de este Programa.

Las partes acuerdan que las tareas que no están especialmente consideradas en los indicadores seleccionados, se deberán realizar y dejar relevamiento del tiempo y los recursos asignados.

12.6 Anexo 3. Pauta de entrevista

Preguntas clave que se realizaron a todos los entrevistados:

- ¿Qué entiende por productividad?
- ¿En qué nivel de negociación de los previstos por la ley se debe negociar?
- ¿Cuáles son las mayores resistencias a nivel empresarial de incluir indicadores de productividad?
- ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos a nivel de los sindicatos en Uruguay en relación con este tema?
- ¿Qué condiciones debe tener la organización para implementar un sistema por productividad?

Si los entrevistados no lo mencionan, se tendrán en cuenta estos temas:

- La incidencia de la cultura e ideología en las relaciones laborales en Uruguay, particularmente en el tema de negociar convenios por productividad.
- Si conocen un caso de éxito.
- Si creen que es importante la promoción del tema a nivel país, cuál es la mejor manera de institucionalizarlo.

12.7 Anexo 4. Encuesta realizada

Como parte de mi Tesis de Doctorado en Administración de Empresas estoy llevando a cabo una investigación sobre salarios y productividad en Uruguay. Para eso, he elegido el sector de la bebida por considerarlo un ejemplo a seguir en convenios que comprendan estas variables.

Considero que tu opinión es muy importante para el avance de esta investigación. Los datos serán utilizados como parte del trabajo de campo de la tesis, por lo cual me comprometo a garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

Al finalizar el trabajo, y en caso de que sea de interés, estoy dispuesta a compartir los resultados.

Desde ya muchas gracias por tu colaboración, ¡la misma me será de gran utilidad!

Muchos saludos,

Eloísa González

Licenciada en Recursos Humanos y Relaciones Laborales

eloisa.gonzalez@hotmail.com

Datos de clasificación	
Género:	
Edad:	
Nivel educativo:	
Estado civil:	
Puesto en la empresa:	
Antigüedad en la empresa:	

Los sindicatos aceptan más que en el pasado la posibilidad de atar los salarios a un indicador como productividad, pero obviamente solo en sectores en donde estos superan los mínimos.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

La falta de confianza entre los actores laborales es una limitante muy grande para lograr acuerdos.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

Los trabajadores trabajan más y mejor si ven los resultados de su esfuerzo reflejados en el salario variable.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

El trabajador hace propuestas de mejora en los procesos de trabajo solo si existe un sistema de gestión participativo que lo promueve.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

La cantidad de afiliados al sindicato en conjunto con la antigüedad de este inciden directamente en el éxito de un convenio colectivo por productividad.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

Las principales preocupaciones de los sindicatos son: asegurar incrementos en el salario y que se asegure la relación entre el esfuerzo y la recompensa.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

Lo más difícil de lograr hoy en las empresas en Uruguay es la transparencia en los sistemas y la objetividad en las evaluaciones a los empleados.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

El factor humano y la confianza son absolutamente esenciales en cualquier proceso de mejora de productividad.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

La falta de inversión en capacitación y formación de mandos medios es determinante en el aumento de la productividad en las empresas.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

Promover la negociación a nivel de empresa es bueno para los empleados, pues logran concretar mejoras que son imposibles a nivel de Consejos de Salarios.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Nada de acuerdo

12.8 Anexo 5. Convenio de Productividad FNC S.A.

Montevideo 22 de Octubre de 2008.

PRODUCTIVIDAD

(PREACUERDO)

En el lugar y fecha indicados, entre por una parte FNC S.A. representada por el Sr. Gastón M. Villalonga y asistido por el Dr. Raúl Damonte, y por otra parte el **Centro Gremial de FNC** representado por los Sres. Richard Read, Luis Noria, Fernando Ferreira y Shubert Da Silva, acuerdan:

Primero (Antecedentes). Por convenio colectivo de fecha Octubre de 2006, las partes acordaron discutir por empresa los sistemas, montos, condiciones e indicadores por productividad (eficiencias, excelencia operativa, sistemas de organización el trabajo, rentabilidad, etc.) que puedan configurar un incentivo de pago variable anual para el ejercicio 2007 (cláusula Décimosegundo). Luego de varias reuniones, se llegó al preacuerdo que se detallará en las siguientes cláusulas.

Segundo (Principios Generales). Dentro de un marco general tendiente a la mejora continua, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos fijados y a fijarse y entendiendo que para producir dicho crecimiento es necesario mejorar la competitividad industrial y comercial y para ello, la participación y el compromiso de todo el personal, las partes han acordado implementar un sistema de incentivos por productividad. Las nuevas metodologías que puedan acordarse, así como los sistemas de organización del trabajo, cambios en los procesos productivos, etc, favorecerán y mejorarán la eficiencia operativa al tiempo que lograrán un mejor y mayor conocimiento y formación por parte de los trabajadores.

Tercero (Preacuerdo).

- El sistema comenzará a ciclo completo en Enero de 2009, estableciéndose un primer año a prueba, hasta el 31 de Diciembre, comprometiéndose las partes a reunirse en forma bipartita y mensual para evaluar la marcha del mismo y para analizar la aplicación del sistema, sus objetivos, factores de evaluación, etc. a efectos de determinar posibles correcciones, desvíos o propuestas de mejora, etc. La empresa definirá un cronograma de reuniones técnicas y operativas de seguimiento de cada indicador, así como tareas de control del operador, registro de datos, etc.
- **Ámbito de aplicación:** el sistema de productividad se aplicará para todo el personal afiliado, y en forma igual para todos, ajustándose luego, en las reuniones para determinación del sistema, cuales serán los criterios de aplicación, cómputo general, por sectores, promedio simple, promedio ponderado por área, etc.
- La empresa comunicará el valor "objetivo" a alcanzar de cada indicador como así también planes de acción para cada uno de ellos.
- La base para la fijación de los objetivos por cuatrimestre, será el real del cuatrimestre anterior. El grado de cumplimiento del objetivo será la diferencia entre el real del cuatrimestre anterior y el objetivo del cuatrimestre en curso con tope del 25%, 25% o 50% del sueldo según corresponda.

- Cada Indicador será ponderado en función de la importancia del mismo en el área.

Cuarto (INDICADORES). Se tomarán como base los siguientes indicadores, pudiéndose agregar otros en función del área, considerando no mas de 7 por área: Industrial Mvdo, Industrial Minas, Ventas y Logística.

- **Eficiencia de Línea:** Para el volumen producido, muestra la relación entre el tiempo teórico de la producción y el tiempo real de línea dedicado a producir dicho volumen.
- **Eficiencia Global de Línea (GLY):** Para el volumen producido, muestra la relación entre el tiempo teórico de la producción y el tiempo real de línea con Mano de Obra disponible dedicado a producir dicho volumen.
- **Merma Total de Planta:** pérdidas de extracto de toda la elaboración de cerveza, desde la entrada de materias primas hasta el producto envasado
- **Índice de Calidad:** Permite evaluar la calidad global del producto
- **Accidentes:** es la cantidad de accidentes por un millón sobre horas hombre trabajadas expuestos al riesgo.
- **Consumo de Agua:** Volumen agua consumido (HL)/Volumen estandarizado envasado (HL)
- **Cumplimiento Mantenimiento.:** % Cumplimiento de órdenes de trabajo programadas:
- **Volumen de Vtas.**
- **CCC:** Clientes con compra de la categoría o marca o empaque a definir (definido en valor absoluto o en % de la cartera).
- **Mercado:** % participación en el mercado.
- **Rechazos:** % de rechazos atribuibles a la gestión de ventas.
- **Volumen total de CD:** volumen despachado.
- **Estandar pickeo por hora.**
- **Etc.**

Quinto (Premio \$ 7.000).En la liquidación de Octubre 08, se abonará al personal incluido en el sistema, una partida de \$ 7.000 por única vez, en concepto de prima por arranque del sistema.

Sexto (Premio por productividad).

El monto (premio) a pagar por productividad, por el ciclo anual, será un pago variable de hasta de 1 (un) sueldo (salario base + prima por antigüedad + incentivo) que se abonará, sujeto a la obtención de objetivos como se detalla más adelante, en forma cuatrimestral. El premio anual se distribuirá de la siguiente forma:

- El cumplimiento del 100% de los objetivos del cuatrimestre, representa un 25% del premio.
- El cumplimiento del 100% de los objetivos del segundo cuatrimestre representa un 25% del premio.
- El cumplimiento del 100% de los objetivos del tercer cuatrimestre representa un 50% del premio.
- Los trabajadores zafrales lo cobrarán en forma proporcional al tiempo trabajado.

Séptimo (Bases del sistema). Antes del 31 de Diciembre de 2008, las partes deberán haber acordado y definido en base a los principios, criterios e indicadores establecidos en el presente preacuerdo, las condiciones de implementación y pago de cada una de etapas del premio por productividad en el año 2009, de forma tal que resulte claro para ambas partes, la aplicación de la cláusula Sexto del presente.

:

Octavo (Cláusula de Paz y de Prevención y Solución de Conflictos).

I.- Durante la vigencia del presente Acuerdo los trabajadores no realizarán petitorios de mejoras salariales del Premio de Productividad, salvo por los pagos contemplados en el presente Acuerdo.

II.- Cualquier situación futura, relacionada con el presente acuerdo, que pudiera originar una situación conflictiva, será comunicada previamente a la otra parte y se tratará la misma con carácter prioritario en una Comisión Bipartita (Centro Gremial de FNC representantes de la empresa), agotada esta instancia sin haberse solucionado las diferencias, se integrará a la FOEB a la negociación. Luego de superadas todas las instancias de negociación previas por cualquier diferendo originado en la interpretación o en la implementación del presente acuerdo, se recurrirá al ámbito de los Consejos de Salarios del Sector a los efectos de mediación o conciliación que correspondan.

III.- El presente acuerdo se considera un compromiso integral, en consecuencia el incumplimiento de cualquiera de sus disposiciones por alguna de las partes dará derecho a la otra, previo cumplimiento de los procedimientos de prevención de conflictos o conciliación detallados, a denunciarlo íntegramente, extinguiéndose el acuerdo de pleno derecho en el momento en que la parte realice la denuncia referida en forma unilateral. Durante todas las instancias de negociación consecuencia de la aplicación de la presente cláusula, las partes se comprometen a negociar de buena fe, absteniéndose de tomar medidas de cualquier naturaleza a causa del diferendo.

De conformidad y para constancia, se firma el presente preacuerdo en el lugar y fecha indicadas, quedando las partes comprometidas para continuar reuniéndose a efectos de definir los detalles del sistema de productividad.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN:

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS 2008

AREA: Industrial

AGOSTO

ENVASADO CERVEZAS

Indicador	Real 07	Objetivo 2008	Pond. %	Gap	Acum	Cump. [%]	Sueldos
Eficiencia total de Líneas	70,00%	80,00%	25%	10,0%	71%	10%	0,03
Eficiencia Global de Línea (GLY)	70,00%	80,00%	25%	10,0%	80%	100%	0,25
Merma total de planta	3,0%	2,0%	5%	-1,0%	2,0%	100%	0,05
Índice de calidad	68,64	75,50	20%	6,86	75,5	100%	0,20
Accidentes (definir)	100,00	80,00	10%	-20	80	100%	0,10
Consumo de agua	6,45	6,30	5%	-0,15	6,3	100%	0,05
Índice Cumplimiento Manto	83,7%	88%	10%	4,30%	88,0%	100%	0,10

100%

Total Sueldos **0,78**

ENVASADO GASEOSAS

Indicador	Real 07	Objetivo 2008	Pond. %	Gap	Acum	Cump. [%]	Sueldos
Eficiencia total de Líneas	70,00%	80,00%	25%	10,0%	15%	0%	0,00
Eficiencia Global de Línea (GLY)	70,00%	80,00%	25%	10,0%	80%	100%	0,25
Merma total de planta	3,0%	2,0%	5%	-1,0%	2,0%	100%	0,05
Índice de calidad	68,64	75,50	20%	6,86	75,5	100%	0,20
Accidentes (definir)	100,00	80,00	10%	-20	80	100%	0,10
Consumo de agua	6,45	6,30	5%	-0,15	6,3	100%	0,05
Índice Cumplimiento Manto	83,7%	88%	10%	4,30%	88,0%	100%	0,10

100%

Total Sueldos **0,75**

ELABORACION & SERVICIOS

Indicador	Real 07	Objetivo 2008	Pond. %	Gap	Acum	Cump. [%]	Sueldos
Eficiencia total de Líneas	70,00%	80,00%	5%	10,0%	80%	100%	0,05
Eficiencia Global de Línea (GLY)	70,00%	80,00%	25%	10,0%	75%	50%	0,13
Merma total de planta	3,0%	2,0%	25%	-1,0%	2,0%	100%	0,25
Índice de calidad	68,64	75,50	15%	6,86	75,5	100%	0,15
Accidentes (definir)	100,00	80,00	10%	-20	80	100%	0,10
Consumo de agua	6,45	6,30	10%	-0,15	6,3	100%	0,10
Índice Cumplimiento Manto	83,7%	88%	10%	4,30%	88,0%	100%	0,10

100%

Total Sueldos **0,88**

SALA DE JARABE

Indicador	Real 07	Objetivo 2008	Pond. %	Gap	Acum	Cump. [%]	Sueldos
Eficiencia total de Líneas	70,00%	80,00%	5%	10,0%	80%	100%	0,05
Eficiencia Global de Línea (GLY)	70,00%	80,00%	25%	10,0%	75%	50%	0,13
Merma total de planta	3,0%	2,0%	25%	-1,0%	2,5%	50%	0,13
Índice de calidad (OOR)	68,64	75,50	15%	6,86	75,5	100%	0,15
Accidentes (definir)	100,00	80,00	10%	-20	80	100%	0,10
Consumo de agua	6,45	6,30	10%	-0,15	6,3	100%	0,10
Índice Cumplimiento Manto	83,7%	88%	10%	4,30%	88,0%	100%	0,10

100%

Total Sueldos **0,75**

MANTENIMIENTO

Indicador	Real 07	Objetivo 2008	Pond. %	Gap	Acum	Cump. [%]	Sueldos
Eficiencia total de Líneas	70,00%	80,00%	15%	10,0%	80%	100%	0,15
Eficiencia Global de Línea (GLY)	70,00%	80,00%	25%	10,0%	80%	100%	0,25
Merma total de planta	3,0%	2,0%	5%	-1,0%	2,0%	100%	0,05
Índice de calidad	68,64	75,50	5%	6,86	75,5	100%	0,05
Accidentes (definir)	100,00	80,00	10%	-20	80	100%	0,10
Consumo de agua	6,45	6,30	5%	-0,15	6,3	100%	0,05
Índice Cumplimiento Manto	83,7%	88%	35%	4,30%	88,0%	100%	0,35

100%

Total Sueldos **1,00**

Promedio **83%**

EJEMPLO DE CALCULO FINAL

INDUSTRIAL		VENTAS		LOGISTICA	
MONTEVIDEO		VENDEDORES		CD	
Envasado Cerveza	0,78	Volúmen	1,00	a Definir	1,00
Envasado Gaseosas	0,75	CCC	1,00	a Definir	1,00
Elaboración & Servicios	0,88	Eficiencia diaria	1,00	a Definir	1,00
Sala de Jarabe	0,75	a Definir	1,00	a Definir	1,00
Mantenimiento	1,00				
Promedio	0,83	Promedio	1,00	Promedio	1,00
MINAS		SUPERVISORES			
Envasado Cerveza	1,00	Volumen	0,50		
Envasado Gaseosas	0,70	CCC	0,50		
Elaboración & Servicios	0,90	Efectividad (V/comp) Mes	0,50		
Mantenimiento	1,00	Mercado	0,50		
		a Definir	0,50		
Promedio	0,90	Promedio	0,50		
Dotación MVD	184	Vendedores	40	CD	60
Dotación Minas	73	Supervisores	8		
	<u>257</u>		<u>48</u>		<u>60</u>
PROMEDIO AREAS	0,87		0,75		1,00
PROMEDIO GENERAL 0,872					

PRODUCTIVIDAD

ACTA DE ACUERDO

En el lugar y fecha indicados, entre por una parte **FNC S.A.** representada por el Sr. Gastón M. Villalonga y asistido por el Dr. Raúl Damonte, y por otra parte el **Centro Gremial de FNC** representado por los **Sres.** Richard Read, Luis Noria, Fernando Ferreira y Shubert Da Silva, acuerdan:

Primero (Antecedentes). Por convenio colectivo de fecha 21 de Diciembre de 2006, las partes acordaron discutir por empresa los sistemas, montos, condiciones e indicadores por productividad (eficiencias, excelencia operativa, sistemas de organización del trabajo, rentabilidad, etc.) que puedan configurar un incentivo de pago variable anual para el ejercicio 2007 (cláusula Décimo-segundo). Luego de varias reuniones, se llegó al preacuerdo de fecha 22 de Octubre de 2008, el cual contiene las condiciones y principios generales que constituyen marco regulatorio del presente documento.

Segundo (Principios Generales). Dentro de un marco general tendiente a la mejora continua, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa y a fijarse y entendiendo que para producir dicho crecimiento es necesario mejorar la competitividad industrial y comercial y para ello, la participación y el compromiso de todo el personal, las partes acuerdan implementar un sistema de incentivos por productividad. Las nuevas metodologías así como los sistemas de organización del trabajo, cambios en los procesos productivos, etc., favorecerán y mejorarán la eficiencia operativa al tiempo que lograrán un mejor y mayor conocimiento y formación por parte de los trabajadores.

Tercero (Ámbito de aplicación).

- El presente acuerdo de productividad comprende a todo el personal afiliado en relación de dependencia con FNC, en base a los criterios establecidos para el ámbito de aplicación de los acuerdos – salarios, criterios de ajustes y beneficios- del Convenio Colectivo del Grupo 1 Sub. Grupo 09.
- El sistema de incentivos por productividad se aplicará en forma igual para todos, de acuerdo a la fórmula que se detalla en este acuerdo (aspectos generales punto e).

Cuarto (Aspectos generales).

- a) El sistema comenzará a ciclo completo en Enero de 2009, estableciéndose un primer año a prueba, hasta el 31 de Diciembre, comprometiéndose las partes a reunirse en forma bipartita y mensual para evaluar la marcha del mismo y analizar la evolución del sistema. Al finalizar el año de prueba y durante un plazo de 60 días, las partes se reunirán para evaluar en conjunto la eficacia y eficiencia del sistema así como el logro de los principios generales (cláusula Segundo) y aplicabilidad del mismo, a efectos de determinar su continuidad o la implementación de ajustes, modificaciones o revisiones al sistema para el ejercicio 2010.
- b) Seguimiento:
Reuniones sectoriales: Las partes acuerdan la participación en reuniones técnicas y operativas de seguimiento de cada indicador, entendiendo que este esquema,

favorece la resolución en conjunto de posibles problemas operativos presentados, permite el seguimiento del sistema, corrección de desvíos, etc.

Reuniones generales: con los representantes o delegados sectoriales y generales. Periodicidad: mensual como mínimo o cuando sea necesario.

- c) Se acuerda realizar los registros de datos (en el formato requerido) necesarios para el seguimiento, evolución y control de los indicadores acordados.
- d) El premio por incentivo por productividad anual será de un pago variable de hasta 1 (un) salario nominal (salario base + prima por antigüedad + presentismo) y en el caso de los vendedores y supervisores de ventas, incluyendo el pago de comisiones al 100%.
- e) La base para el pago del premio Anual será la obtención de los objetivos anuales. El cumplimiento se calculará tomando como base los valores acumulados anuales mediante el siguiente cálculo: $(\text{Real 2009} - \text{Base o Real 2008}) / (\text{Objetivo 2009} - \text{Real 2008})$ con tope 100%. Esto es para el caso de los objetivos específicos de las áreas Industrial y Ventas. Para el caso de aquellos indicadores que no tengan registros históricos, será el cumplimiento porcentual del valor real contra el valor objetivo (caso indicadores de Logística).
- f) Cada Indicador será ponderado en función de la importancia del mismo en cada área.
- g) Los trabajadores zafrales cobrarán en forma proporcional al tiempo trabajado en la categoría más representativa, entendiéndose donde se desempeñaron la mayor cantidad de tiempo durante la zafra.

Quinto (Prima por productividad).

En concepto de adelanto, al personal comprendido en el presente convenio, se acuerda que se realizarán dos pagos de:

- 25 % del premio que corresponde al primer cuatrimestre Enero – Abril 2009.
- 25 % del premio que corresponde al segundo cuatrimestre Mayo – Agosto 09.

En concepto de saldo de la prima por productividad:

- el porcentual, en función del cumplimiento de objetivos anuales, con tope 100%, a pagar en la primera quincena de enero de 2010.
- Para el caso del personal Zafrales, se utilizará el mismo principio considerando la cantidad de jornales trabajados en el período.
- En caso que los adelantos sean superiores a la prima que se deba percibir, la diferencia se ajustará en el pago correspondiente a diciembre.

Forma de Cálculo:

- a) El 100% del premio se pondera de acuerdo al porcentaje asignado a cada área:
 - 1. Industrial Montevideo: 35%
 - 2. Industrial Minas: 15%
 - 3. Ventas: 30%
 - 4. Logística: 20%

El producto del cumplimiento y de la ponderación de cada área se aplica por igual a todo el personal comprendido en este acuerdo.

- b) El porcentaje de cumplimiento del objetivo en cada área, surge de lo expresado en la cláusula Cuarto e) de este documento.

Quinto (INDICADORES).

Indicadores Generales: estos indicadores aplican por igual a todas las áreas definidas.

Ausentismo: *Hs. de ausencia no justificada / Hs. teóricas (potenciales)*

Se considera hora de ausencia no justificada, aquella por la cual el empleado no presenta certificado al momento de reintegro (causales de ausencias justificables) o no está prevista en el reglamento interno o convenios colectivos del sector o empresa, en el período de estudio. Las Hs. teóricas se calculan tomando el tiempo en que el empleado estuvo asignado en cada régimen durante el período de estudio. Luego, esa cantidad de días se las multiplica por la cantidad de hs. teóricas relativas a cada régimen horario.

Indicador	Real 08	Objetivo 2009	Pond. %	Dif.
Ausentismo	1,01%	0,80%	10%	-0,21%

Accidentes: *Número Total de Accidentes con Baja / Valor Total objetivo del año.*

Indicador	Real 08	Objetivo 2009	Pond. %	Dif.
Accidente Global	22	17	10%	-5,0

Indicadores Área Industrial:

Eficiencia de Línea Envasado (LEF): *Tiempo Efectivo de Producción (EPT) / (Tiempo disponible (LT) – Causas Externas)*

La eficiencia de línea (LEF) muestra el cociente del tiempo efectivo de producción (EPT) y el tiempo disponible (LT), con la excepción para los periodos de tiempos causados por causas externas. Llamamos a este periodo de tiempo de Eficiencia de Línea. (LEF).

Las causas externas son: Falta de energía eléctrica, Falta de agua, Falta de envase, Pruebas de Calidad (insumos), Falta de Servicios (ej: aire), Falta de Cerveza / Concentrado y los tiempos en los cuales los repuestos no estén en Fabrica, pero si se tendrán en cuenta el tiempo de reparación una vez que el repuesto este en planta. Se implementará un período de prueba con cajones de seis en línea tres hasta el 15 de agosto de 2009. Si el resultado de esta prueba resulta negativo para la LEF, se bajará la velocidad nominal de la llenadora.

El objetivo del indicador está compuesto por las tres líneas de envasado en Mvdeo. y en Minas por la línea de botellas y la de latas. Es ponderado de acuerdo a los volúmenes envasados en cada línea.

Merma total de Cerveza: *Pérdida de extracto de toda la elaboración de cerveza desde la entrada de materia prima hasta el producto envasado.*

Se evalúa la merma de Cerveza desde los granos (malta y adjunto) hasta final de envasado. Se ajustará el rendimiento de malta y adjunto todos los meses en base a los análisis de laboratorio.

Se acuerda que el valor será ajustado en caso que se repita pérdidas debido al rendimiento de materias primas (malta y adjuntos)

Para el caso de línea de latas, si la producción supera el 7% del total del volumen se ajustará el valor de mermas por el aporte de la línea.

Merma Total de Concentrado:

Su medición comienza en la Sala de Jarabe e involucra a todo el proceso de elaboración y envasado. No se considerarán las mermas causadas por corte de energía eléctrica y picos rotos en línea tres.

Índice de Calidad Físicoquímico de Cerveza:

Esto involucra los análisis en Elaboración y Envasado.

Índice de Calidad Físicoquímico de SD:

Esto involucra los análisis en Elaboración y Envasado. El valor real del año 2008 es estimado ya que no existen registros.

Índice Cumplimiento de Mantenimiento: *Cumplimiento de órdenes de Trabajo Programadas.*

Las órdenes de trabajo programadas, surgen del análisis en conjunto en el área involucrada de los recursos disponibles. Serán incluidos los trabajos de emergencia.

Cuadro de Indicadores Anuales del Área Industrial con los valores reales 2008, objetivos 2009 y ponderación de Planta Montevideo y Minas:

	Indicador	Real 08	Objetivo 2009	Pond. %	Dif.
	Accidente Global	22	17	10%	-5,0
	Ausentismo	1,01%	0,80%	10%	-0,2%
MONTEVIDEO	Eficiencia Línea Envasado (LEF)	79,38%	83,4%	25%	4,02%
	Merma Total de Cerveza	6,26%	6,50%	15%	0,24%
	Merma Total de Concentrado	0,69%	0,55%	15%	-0,14%
	Índice de Calidad Cza.	65,39%	67,00%	7,5%	1,61%
	Índice de Calidad SD	85,00%	90,00%	7,5%	5,00%
	Índice Cumplimiento de Mto (ICM)	48,93%	75%	10%	26,07%
MINAS	Eficiencia Línea Envasado (LEF)	73,65%	77,25%	35%	3,60%
	Merma Total de Cerveza	7,54%	7,17%	15%	-0,37%
	Índice de Calidad Cza.	61,48%	63,24%	15,0%	1,76%

	Índice Cumplimiento de Mto (ICM)	64,40%	75%	15%	10,60%
--	---	--------	-----	-----	--------

Indicadores Área Logística:

Salida de Camiones de Directa en Hora: *Camiones de Directa despachados en hora / total de camiones despachados.*

El indicador refleja el grado de cumplimiento de la salida de camiones de Venta Directa en hora. La fuente de información es la brindada por el sistema actual "Truck" listando los camiones de acuerdo al horario del "check out".

El indicador final en el período de medición surgirá de la suma de todos los días, tanto del nominador como del denominador.

El objetivo del horario de salida a ruta de cada camión, como la cantidad de camiones, se irá definiendo por el área de Logística en el mes a mes, dependiendo del volumen de ventas estimado.

Se realizarán reuniones periódicas en las cuales se analizarán cuales motivos son imputables a la operación o no y se dejarán afuera aquellos motivos relevantes como caída de sistemas, roturas de Autoelevadores, etc. Estos motivos deberán prorratearse de acuerdo a como impacten en la salida de los camiones.

Quedarán excluidas a la hora de medir el indicador, aquellas decisiones tomadas por la gestión empresarial que puedan llegar a afectar los indicadores de productividad (por ejemplo: que el Jefe del Depósito decida darle prioridad a la carga de camiones para distribuidores, antes que preparar el picking de Directa para el día siguiente).

Pallets movidos por día (despachados y/o recibidos): *Suma de pallets movidos en el mes / el total pallets planificados a ser movidos por mes.*

El indicador final para este objetivo en el período de medición, surgirá del promedio simple del indicador mensual arriba mencionado.

Este indicador abarca toda la operación del Centro de Distribución, desde el despacho de pallets para Directa y su posterior recepción de envase; el envío de envase a la línea y la recepción del producto terminado; la operación con los operadores logísticos, y el despacho de producto terminado y recepción del envase hacia y desde los Distribuidores. La fuente de información es la brindada por el sistema actual "Truck"

Se realizarán reuniones periódicas en las cuales se analizarán cuales motivos son imputables a la operación o no y se dejarán afuera aquellos motivos relevantes como caída de sistemas, roturas de Autoelevadores, etc. Estos motivos deberán prorratearse de acuerdo a como impacten en el movimiento de pallets diarios.

Quedarán excluidas a la hora de medir el indicador, aquellas decisiones tomadas por la gestión empresarial que puedan llegar a afectar los indicadores de productividad (por ejemplo: que el Jefe del Depósito decida cortar con los camiones que realizan los ínter plantas antes de hora).

La cantidad de pallets a ser movidos diariamente se irán definiendo en el mes a mes dependiendo del volumen de ventas y de producción estimados.

Diferencia de Inventario de producto terminado: *Diferencia de Inventario CD (hl) / Ventas en despachadas CD (hl).*

El cálculo de la diferencia de inventario a considerarse es el cierre del indicador anual, con un seguimiento mensual acumulado.

Para el normal transcurrir de lo anterior, la empresa se compromete a hacer recuentos semanales sobre los cuales se hará control y búsqueda de cualquier diferencia constatada.

Cuadro de Indicadores del Área Logística con los valores reales 2008, objetivos 2009 para el indicador de diferencia de inventario y objetivo 2009 y ponderación para el resto.

Indicador	Real 08	Objetivo 2009	Pond. %	Dif.
Diferencia de Inventario	0,09%	0,06%	30%	-0,03%

Indicador	Objetivo 2009	Pond. %	Dif.
Salida de camiones en hora	100,0%	30%	100,00%
Pallets movidos por día	100,0%	20%	100,00%

Indicadores Área Ventas:

Cuadro de Indicadores del Área Ventas con los valores piso 2008, objetivos 2009 y ponderación:

Indicador	Piso	Objetivo 2009	Pond. %	Dif.
Volumen de Cervezas	446.905	437.490	35%	-9415
Volumen de Gaseosas	463.496	479.837	13%	16341
Volumen H2oh	37.627	56.314	5%	18687
Volumen Gatorade	5.833	6.797	5%	964
Mix de Premium	7,64%	8,95%	7%	1,31%
Cientes con Compra Gatorade (Dic)	2.655	5.080	5%	2425
Cientes con Compra Zillertal	3.256	4.509	5%	1253
Cientes con Compra Stella	1.841	3.010	5%	1169

Los indicadores corresponden a la directa de Montevideo y a las zonas de interior gestionadas por el personal comprendido en este acuerdo.

Según la tabla de equivalencias de volumen adjunta, una vez alcanzado el objetivo de la categoría se pueden convertir los HI. entre categorías. Si se alcanza el cumplimiento en todas las categorías no hay equivalencias.

Las equivalencias aplican verticalmente, es decir que un exceso de volumen de cerveza en la directa solo puede compensar un déficit en gaseosas y/o H2O y/o Gatorade de la directa.

El mix de premium se calcula tomando como numerador la suma de los volúmenes de zillertal + stella + variedades, el denominador es la suma de volumen de todas las cervezas + malta.

Tabla de equivalencias			
	Base Cerveza	Base refresco	Base H2O y Gatorade
Cerveza y Malta	1	0,25	0,4
Total Refrescos	4	1	1,6
H2O	2,5	0,6	1
Gatorade	2,5	0,6	1

Sexto (Cláusula de Paz y de Prevención y Solución de Conflictos).

I.- Durante la vigencia del presente Acuerdo los trabajadores no realizarán petitorios de mejoras salariales del Premio de Productividad, salvo por los pagos contemplados en el presente Acuerdo.

II.- Cualquier situación futura, relacionada con el presente acuerdo, que pudiera originar una situación conflictiva, será comunicada previamente a la otra parte y se tratará la misma con carácter prioritario en una Comisión Bipartita (Centro Gremial de FNC y representantes de la empresa), agotada esta instancia sin haberse solucionado las diferencias, se integrará a la FOEB a la negociación. Luego de superadas todas las instancias de negociación previas por cualquier diferendo originado en la interpretación o en la implementación del presente acuerdo, se recurrirá al ámbito de los Consejos de Salarios del Sector a los efectos de mediación que correspondan.

III.- El presente acuerdo se considera un compromiso integral, en consecuencia el incumplimiento de cualquiera de sus disposiciones por alguna de las partes dará derecho a la otra, previo cumplimiento de los procedimientos de prevención de conflictos, a denunciarlo íntegramente, extinguiéndose el acuerdo de pleno derecho en el momento en que la parte realice la denuncia referida en forma unilateral. Durante todas las instancias de negociación consecuencia de la aplicación de la presente cláusula, las partes se comprometen a negociar de buena fe.