

## FOCUS

# ET GUANYARÀS EL PA AMB LA SUOR DEL TEU VALOR AFEGIT

**IPC.** La patronal vol desvincular els augments salarials dels preus per alinear els incentius amb els objectius de l'empresa. **CULPES.** Per als sindicats és una renúncia inassumible i hi ha estudis que atribueixen la baixa productivitat a la mala direcció

FRANCESC MUÑOZ  
BARCELONA

**E**n la mesura que les pensions que cobren els jubilats es paguen amb les cotitzacions dels treballadors en actiu, més i millors sous ajudarien al sosteniment del sistema que tant ens amoïna a tots en aquests moments. En canvi, la sortida de la crisi -l'economia encadena quatre anys de creixements- no ha comportat millores a les rendes dels treballadors i la contractació és en la immensa majoria en precari. Fets que semblen donar la raó als que defensen que hem sustentat el nostre creixement en una economia *low cost*.

Aquest és el context en què sindicats i patronals s'han de veure les cares per a la negociació col·lectiva, a Madrid i a Catalunya (l'acord interprofessional reunirà cada divendres representants de les dues parts). Sobre la taula està, entre altres temes, l'augment dels salaris. Els sindicats demanen que pugin l'IPC (índex de preus de consum) més un 1,5% anual per recuperar la pèrdua de poder adquisitiu que els treballadors han tingut els anys de la crisi. Això significa un 3,1% mínim.

Els empresaris, en canvi, prefereixen sortir de la lògica de la indexació com a fórmula bàsica per a la formació dels salaris i avançar cap a la retribució variable en sintonia amb la marxa de cada empresa. Això significa que els criteris perquè els sou pugin -o baixin- haurien de ser altres: la productivitat, la facturació, els beneficis, la quota de mercat o l'evolució dels costos dels països competidors, entre d'altres. Les patronals pensen que en la mesura que els treballadors cobrin en funció de l'assoliment d'objectius de les organitzacions, aquests estaran més implicats en el projecte empresarial, més motivats i més disposats a adaptar-se a les necessitats de flexibilitat de les empreses.

Seguint amb la lògica dels representants dels empresaris, aquest alineament d'incentius hauria de fer empreses més productives i, de forma agregada, que el país en el seu conjunt també ho sigui. Més productiu, més competitivitat i capaç de generar més ocupació i de millor qualitat. Un país d'aquest tipus tindria segurament més a la mà resoldre els problemes de les pensions amb el permís de la demografia. Almenys en teoria.

No cal dir que els sindicats

“

**“No sempre s'és més productiu amb millors màquines, cal eficiència”**

JOAN RAMON ROVIRA  
CAP D'ESTUDIS CAMBRA

**“No observo canvis organitzatius derivats de les noves tecnologies”**

JOSEP LLADÓS  
PROFESSOR UOC

**“La productivitat no ho és tot, però en el llarg termini és gairebé tot”**

PAUL KRUGMAN  
NOBEL D'ECONOMIA

només estan disposats a parlar d'incrementos salarials vinculats a la productivitat si és de manera addicional a l'IPC. La perspectiva d'haver de substituir un índex oficial per altres que depenen en últim extrem de la voluntat de transparència de cada empresari, els sembla molta renúncia en un context en què els sindicats consideren que ja han renunciat prou. Les centrals entenen que la reforma laboral del 2012 va afèblir la seva posició en la negociació col·lectiva i no es resignen a tornar a la casella de sortida.

En qualsevol cas, la proposta que els salaris evolucionin d'acord a la productivitat o els beneficis de l'empresa convida a reflexionar sobre quin és el marge que tenen els treballadors d'augmentar el valor afegit de l'organització. És molt o poc? O és l'empresari qui realment té la paella pel mànec? Per començar a respondre aquestes preguntes convé saber què és la productivitat i quins factors la determinen.

“La productivitat no ho és tot, però en el llarg termini és gairebé tot”, ha dit l'economista i premi Nobel Paul Krugman, per subratllar la seva transcendència. Certament la productivitat és un dels elements més impor-

tants per explicar la competitivitat i el grau de prosperitat d'un país que mira lluny, no en el curt termini. A ella han dedicat rius de tinta els economistes per arribar a un consens per sobre de tot: que millorar la productivitat és millorar el nivell de vida dels ciutadans.

La productivitat associada al treball en un període determinat es calcula dividint el valor total de la producció expressat en euros per les hores de treball emprades. A partir d'aquesta definició, que una empresa sigui més o menys productiva dependrà bàsicament de dos factors: de si augmenta el numerador de la fórmula, és a dir, de si produeix més amb les mateixes unitats de treball; o de si disminueix el denominador, que significa que fa el mateix però amb menys personal. Els escenaris són diferents però en tots dos casos l'empresa estarà sent més productiva.

Durant la crisi, per exemple, moltes empreses van acomiadar part de la seva plantilla, segurament la menys productiva, i els que s'hi van quedar van haver de fer més feina perquè l'empresa remuntés el vol. En conseqüència la seva productivitat va augmentar. La paradoxa era que mentre

**L'antiguitat i la paga de beneficis, en el punt de mira dels empresaris**

l'atur augmentava, moltes empreses i el país en el seu conjunt milloraven els registres de productivitat. Una dada que cal tenir ben present quan es demana vincular salaris a productivitat, recorden els sindicats.

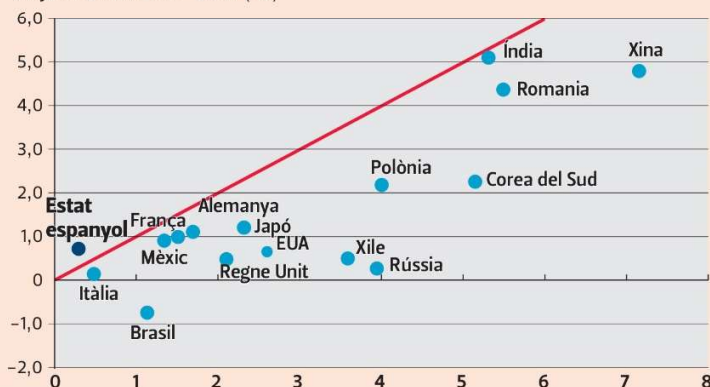
Més enllà d'un context econòmic determinat, es pot dir que, de manera general, quan un empresari inverteix en una nova màquina que permet produir més de pressa està fent més productiva la seva planta. És el que es coneix com a millora en la dotació del capital. També quan inverteix en la formació dels seus treballadors; en aquest cas es parla de la dotació del factor treball. Ara bé, dues empreses amb idèntica dota-



## La productivitat

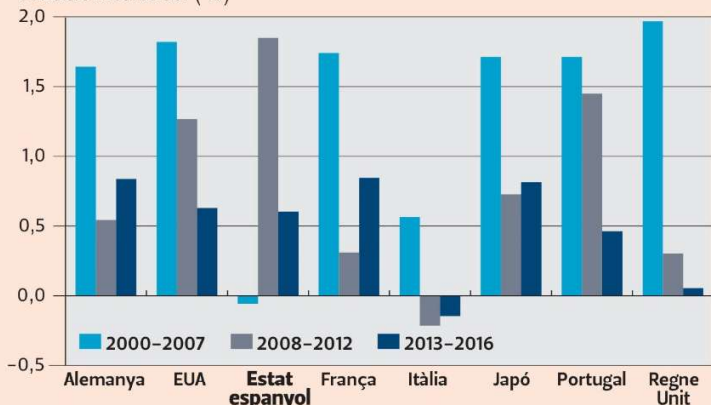
### CREIXEMENT DE LA PRODUCTIVITAT LABORAL

Mitjana anual 2013-2017 (%)



### PRODUCTIVITAT DEL TREBALL

Variació interanual (%)



FONT: CAIXABANK RESEARCH / EUROSTAT / OCDE / IDESCAT / DEPARTAMENT DE LA VICEPRESIDÈNCIA I D'ECONOMIA I HISENDA / COMISSIÓ EUROPEA (AMECO)

ció de capital i de treball poden tenir productivitats diferents en funció com combinen els dos components. En els marcs teòrics més comuns s'utilitza el concepte *productivitat total dels factors* (PTF) per explicar l'eficiència d'aquesta relació: "La idea és que no sempre s'és més productiu per ficar més dotació de capital comprant millors màquines, sinó que cal eficiència a l'hora de combinar-la -explica Joan Ramon Rovira, cap del gabinet d'estudis de la Cambra de Comerç de Barcelona-; la PTF és residual, això vol dir que és la que apareix quan es descompta el capital i el treball, però molts economistes pensen que és la més important."

La PTF no deixa de ser un calaix de sastre on hi caben moltes coses. En algunes d'aquestes coses l'empresa

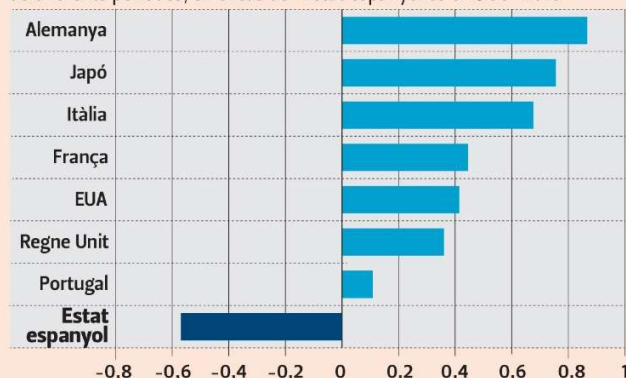
de manera individual hi té poc a dir, com són les polítiques públiques, la regulació del mercat laboral o el bon funcionament del sistema financer, per exemple; però en altres, segurament les més substancials, tot està a les seves mans: la manera com l'empresa s'organitza i com està gestionada són aspectes clau per, per exemple, aprofitar al màxim la innovació, els nous procediments o les noves tecnologies que arriben al mercat. Això és especialment important en un moment com l'actual caracteritzat per la irrupció de canvis tecnològics i de nous models de negoci. En aquest cas, no es tracta tant d'una qüestió d'inversió de capital sinó de pura cultura empresarial i de bona alineació de tots els recursos humans i no humans de l'empresa en una mateixa direcció i objectiu.

## Adéu a les primes

Sempre han existit fórmules per estimular la productivitat dels treballadors a través de la retribució. Les anomenades *primes* han existit i existeixen per premiar els treballadors per l'assoliment d'objectius. Sovint aquesta fórmula de retribució variable s'ha acabat consolidant en el sou perdent tot el sentit inicial. Antoni Seva, de Ceam, explica que el sistema de primes és molt freqüent a les empreses en què es fan diagnòstics de productivitat i que els mateixos empresaris són conscients que han perdut tot el sentit.

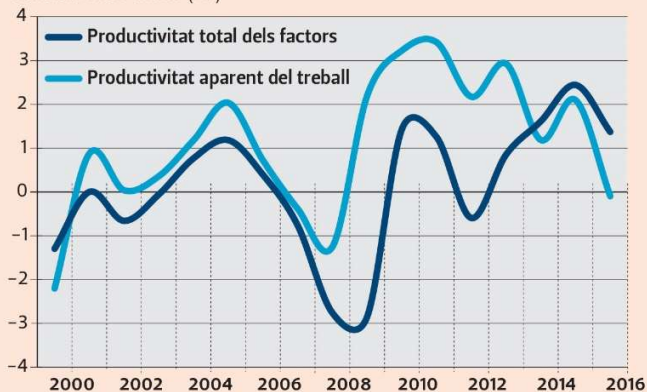
### COMPORTEMENT ANTICÍCLIC DE LA PRODUCTIVITAT

Correlació del component cíclic del PIB i productivitat. Dades anuals de diferents períodes; en el cas de l'Estat espanyol és el 1980-2016



### LA PRODUCTIVITAT DE L'ECONOMIA CATALANA

Variació interanual (%)



D'una manera molt gràfica, l'economista Emilio Ontiveros anomena la PTF "el colesterol bo" del creixement, perquè és aquella productivitat que ajuda que el coneixement flueixi per tota l'organització de manera profitosa. Les dades de l'OCDE (2015) sobre PTF revelen que Espanya encara està lluny dels països líders en aquest camp que són, per aquest ordre: Corea, Alemanya, Japó, Austràlia, Canadà, Suècia i Dinamarca.

La *Nota de Conjuntura Econòmica*, una publicació del departament d'Economia, del juliol del 2017, revela que des del 2015, la PTF és la principal font de creixement de Catalunya, per sobre del treball i el capital, després d'anys en negatiu i al contrari del que passava al conjunt de l'estat. La bona notícia no amaga que encara és una as-

signatura pendent. "No estem afrontant els canvis organitzatius derivats de les noves tecnologies", es lamenta Josep Lladós, professor d'economia de la UOC. Per a Lladós aquest dèficit no és menor ja que està provocant que l'impacte de les noves tecnologies sobre la productivitat no elevi el llistó del mercat laboral de manera generalitzada sinó que està provocant una bretxa entre treballadors: "S'està produint una polarització de les oportunitats en el mercat laboral: d'una banda professionals molt qualificats i ben pagats i d'una altra treballadors sense qualificació i sous molt baixos", diu. De manera que els últims, més nombrosos i molt més mal pagats, neutralitzen els millors sous dels primers i això explica per què el treball no està captant rendes.



## FOCUS

El Ceam (Centre d'Estudis i Assessorament Metal·lúrgic) és una agrupació d'empreses sense ànim de lucre nascuda el 1951 amb la missió pionera de la millora de la productivitat a les empreses, bàsicament a través de la formació i el suport en la implementació de sistemes d'organització i millora de processos que fan més eficients les empreses. Per a Natàlia Ortega, secretària general de Ceam, "el fet

### Plasticband ha incrementat la productivitat un 50% en nou anys

que a Catalunya la inversió en R+D+I sigui inferior a la d'altres països de l'entorn, fa encara més important la millora de la competitivitat de les empreses per la via de la productivitat". Els tècnics del Ceam solen visitar empreses per efectuar diagnòstics de productivitat, punt de partida de qualsevol iniciativa de millora: "Només creuar el llindar de l'entrada de les plantes ja observem els déficits; no totes les empreses estan en el mateix estadi però sovint el marge de millora és molt gran, també en filials de multinacionals", apunta Antoni Seva, responsable del departament de formació i coordinació de projectes tècnics de Ceam. Una de les màximes del centre és abordar un procés de millora de la productivitat de forma gradual perquè internament es percebi que tenen un gran impacte i un cost reduït. I que aquesta evidència sigui el motor de canvis de més envergadura: "És un procés que no s'acaba mai, perquè sempre sorgeixen noves eines i perquè sempre es poden fer les coses millor", diu Ortega.

Aquest és el mantra que recita un cop i un altre Jordi Guimet, director general i segona generació de Plasticband, una empresa de maquinària per a embalatge i flexions de Granollers que ara fa nou anys va començar un procés de millora contínua conegut com Lean Manufacturing, que l'ha portat a incrementar la productivitat més d'un 50%, "I encara no hem acabat", insisteix Guimet. Recorda que quan va as-



Contenidors en el port de Barcelona. La internacionalització sol ser la porta d'entrada a l'empresa dels processos de millora de la productivitat. ARXIU

sumir el comandament de l'empresa es va trobar sobre la taula del despatx el projecte d'ampliació del magatzem. Abans de donar-hi el vistiplau va aplicar una mesura molt senzilla: ordenar i netejar totes les instal·lacions -sol ser el primer pas de tot procés de millora i es coneix com a 5S-, de tal manera que va descobrir que tenia espai de sobres i que no necessitava un nou magatzem. "Ara produïm un 100% més

sense augmentar ni un metre quadrat na nau", assegura. Per això ha calgut canviar els processos i evitar les pèrdues de temps i millorar la flexibilitat, reduir els estocs, invertir en innovació i buscar proveïdors competius. Paral·lelament les màquines que fan, que abans eren estàndard, ara es fabriquen a mida, a un preu ajustat i un temps de lliurament de tres o quatre dies. "Ara som molt més eficients i podem oferir al mer-

cat un producte més competitiu", apunta Guimet. L'empresa ha passat de facturar 3 milions d'euros el 2010 a 7 milions el 2017, i ven el 92% de les seves màquines a l'exterior.

**COMPETÈNCIA GLOBAL.** Com en el cas de Plasticband, la internacionalització acostuma a ser la porta d'entrada de processos de millora de la productivitat, per l'exposició a entorns de competència global. Aquests contextos de rivalitat màxima expliquen en part els diferents graus de productivitat que la patronal de la petita i mitjana empresa, Pimec, ha detectat entre les empreses catalanes. El darrer *Anuari de la Pime Catalana 2017* ha trobat grans diferències en funció de la dimensió, el sector i el domicili de l'empresa. "Els nivells d'especialització, de demanda i competència en què es mou cada empresa són els que l'acaben empenyent en la direcció de les dinàmiques de millora", conclou Moisès Bonal, economista de Pimec i coautor de l'estudi.

Si la fórmula econòmica de

la productivitat és una divisió, des del punt de vista de la gestió empresarial la representació matemàtica seria més aviat una suma o, fins i tot, una multiplicació amb dos termes: el lideratge de la direcció i la implicació dels treballadors. L'economista Emilio Ontiveros ha escrit

### Les diferències de productivitat entre països s'expliquen, en part, pels líders

que la "qualitat gerencial", és a dir, el lideratge empresarial, és l'element *sine qua non* de la PTF (el colesterol bo), fins al punt que el situa com a un dels factors diferencials que fan més competitiva l'economia dels Estats Units que la d'Europa: "Tenir bons o mals empresaris, o directius empresarials, no és neutral." Ontiveros esgrimeix un estudi (*Management as a Technology*, de Nick Bloom, Raffaella Sadun i John Van Reenen) confeccionat amb dades de 10.000 empreses

## Qüestió de dimensió

Diga'm quina és la teva grandària i et diré quina és la teva productivitat. Certament la dimensió és important a efectes de productivitat. El 2015, les grans empreses (aquelles que tenen més de 250 treballadors i facturen més de 50 milions d'euros) generaven en 89.692 € per treballador, un 27% superior a la mitjana catalana, mentre que les pimes tenen una productivitat de 62.215 €,

que suposa un 12% menys que la mitjana de les empreses catalanes. Són dades de l'*Anuari de la Pime Catalana 2017*, que també assenyalava que les pimes menys productives són les que no tenen assalariats, amb una productivitat un 44% inferior a la mitjana catalana. No obstant això, l'*Anuari* també apunta que el 2015 s'ha detectat un procés de convergència.





manufactureres de 30 països, que conclou que una quarta part de les diferències de productivitat entre els països s'han d'atribuir a les diferències de la qualitat directiva.

Ceam fa molts anys que treballa en la sensibilització dels empresaris catalans. Sovint utilitzen els cursos de formació per despertar entre els assistents el sentiment que cal fer el pas i no poques vegades aconsegueixen per aquest mitjà entrar en l'empresa amb els seus diagnòstics i els seus programes d'actuació. "Sense el convenciment i la implicació dels màxims responsables de les empreses, és impossible que un canvi de millora de la productivitat tingui èxit", reconeix la secretària general de Ceam.

L'altre sumand de la fórmula és la implicació dels treballadors. I aquí entra la proposta dels empresaris de fixar els increments salarials a altres conceptes que no siguin l'IPC.

Tornant al cas de Plasticband, Jordi Guimet reconeix que el seu lideratge ha estat fonamental, perquè ha calgut fer un gir de 180 graus en la

cultura empresarial però no menys important ha estat la implicació de l'equip en aquesta transformació. Dels 30 treballadors que hi havia el 2009, quan tot va començar, s'ha passat a 47, però el salt més important està en la capacitat dels treballadors. Amb formació, Plasticband ha aconseguit una plantilla molt polivalent per poder respondre a les dinàmiques de la demanda, que mai no són uniformes i a les quals cal respondre de manera àgil. En sintonia amb aquesta filosofia han creat un sistema retribu-

### Només el 13,7% dels convenis fixen complements per assolir objectius

tiu variable addicional als increments de l'IPC ("això ja ve caigut del cel i no podem fer-hi res", diu resignat Guimet). Apliquen unes variables en funció de la polivalència del treballador: "Tenim cinc seccions de treball i quantes més seccions pugui fer el treballador, més cobra", explica.

Aquesta proposta que concilia parcialment les demandes de sindicats i de les patronals, amb un mixt d'increment fix i consolidable i una altra variable no consolidable ha anat guanyant terreny en els darrers anys, tot i que encara són minoria. Un estudi de Foment del Treball sobre la negociació col·lectiva assenyala que dels 219 convenis d'aplicació a Catalunya el 97,26% estableixen el salari mínim per als treballadors; el 63,7%, complements personals; el 80,37%, complements lligats amb el treball realitzat (el 2008 era el 52%); el 17,81% fixen complements relacionats amb la situació i resultats de l'empresa, i el 13,70%, complements per a la consecució d'objectius. "Els convenis col·lectius encara mantenen una àmplia relació de complements salarials tradicionals, i és baixa la presència de complements variables que compensin la quantitat i qualitat del treball", assenyala l'estudi. "Vincular increments salarials a increments de productivitat és un incentiu perquè tothom es posi les piles", apunta Josep Comajuncosa,



**"Unir productivitat i sous és incentivar perquè tothom es posi les piles"**

JOSEP COMAJUNCOSA  
PROFESSOR D'ESADE

**"La competitivitat via productivitat és clau per la baixa inversió en R+D"**

NATÀLIA ORTEGA  
SECRETÀRIA GENERAL DE CEAM

**"La reforma laboral ha devaluat sous i les condicions dels treballadors"**

CRISTINA TORRE  
CCOO CATALUNYA



## FOCUS

professor d'economia d'Esade.

Javier Ibars, director del departament laboral i d'afers socials de Foment, diu no conèixer cap empresa que hagi implementat únicament augmentos salarials variables, i reconeix que els progressos en aquest camp intenten conciliar els increments fixos amb incentius variables. Com s'explicava al començament, la patronal defensa sortir de la lògica de la indexació a l'IPC i també eliminar els complements que considera obsolets, com ara el d'antiguitat o les pagues de beneficis. Si bé aquesta és la postura oficial, reconeixen que haurien de començar per convèncer els

### Els alemanys tenen en compte molts factors per fixar els increments

mateixos empresaris, que encara, majoritàriament, prefereixen signar convenis amb un tant per cent d'increment més o menys tancat.

És la força de la xifra. Assolir un acord salarial que es pugui resumir en un percentatge facilita molt les coses als sindicats que al final han de respondre davant els seus representats, però també a molts empresaris que prefereixen deixar-se portar per la inèrcia o perquè valoren en primer lloc la pau social. A més, en un context de preus baixos, encara hi ha marge per aplicar increments addicionals sota l'òptica de la productivitat. Ara l'IPC està en 1,2% (dada de març). "¿però què passarà quan l'IPC creixi molt i es mengi tot el marge?", es pregunta Ortega.

**ALEMANYA.** Sovint s'esgrimeix l'exemple d'altres països, especialment d'Alemanya, per explicar la importància que empresaris i treballadors vagin a una en un benefici comú, com és la competitivitat de les seves empreses. Però quan sindicats i patronals en parlen, del cas alemany, solen oblidar la part de la veritat que menys els interessa.

Albert Peters, president del Círculo de Directivos de Habla Alemana, explica que els increments salarials a Alemanya tenen en compte fins a



Treballadora de la fàbrica d'España, d'Olot. ARXIU

cinc factors: l'evolució de l'economia alemanya, la del sector i la de l'empresa en concret, també l'encariment de la vida i, per últim, els compromisos adquirits en el passat amb els treballadors: "Si l'empresa ha passat per dificultats i la plantilla ha hagut de fer esforços és de calaix que quan les coses van millor els treballadors puguin recuperar el poder adquisitiu perdut", explica Peters. En la pràctica l'IPC sol ser la base dels increments salarials però hi ha molta flexibilitat per aplicar augmentos a partir d'aquest llindar. Com a norma general els convenis es ne-

gocien en l'àmbit dels lands, les regions, i és el land que lidera un sector el que acaba marcant el conveni nacional. "De totes maneres hi pot haver diferències de sou notables entre lands per un mateix lloc de treball." Peters pensa que l'empresari ha aconseguit flexibilitat per implementar polítiques salarials actives però demostrant un respecte social per la situació dels treballadors. És el que es coneix com a *flexiseguretat*.

En canvi, el model dels països anglosaxons és menys paternalista, de tal manera que l'empresa té molta llibertat per prendre decisions.

"Dos models diferents, però tots dos funcionen", subratlla Joan Ramon Rovira, qui creu que l'opció no és copiar res de fora en la seva integritat sinó trobar la fórmula pròpia que ens faci més productius.

**SACRIFICIS.** A casa nostra, tothom reconeix el cop que ha significat la crisi -moltes empreses han hagut de tancar i les que no ho han fet han demanat grans sacrificis als treballadors-, no és el millor dels escenaris per consensuar un model propi en què tothom se senti còmode. De fet les negociacions per a l'increment salarial del 2017 es van tancar

sense acord entre sindicats i patronal. "L'economia creix, però els salaris no, i és una evidència que hi ha hagut un traspàs de les rendes del treball a les rendes del capital; i això perquè hem destruït llocs de treball fixos que han estat substituïts per temporals: el 2017 el 90% dels contractes que es van fer eren temporals, molts d'ells fora de llei perquè haurien de ser fixos. A més tenim un problema d'atur estructural", afirma Núria Gilgado, secretària de política sindical d'UGT Catalunya. En els mateixos termes s'expressa Cristina Torre, secretària d'acció sindical de CCOO Catalunya: "La reforma laboral ha servit per devaluar els salaris i les condicions dels tre-

### Només les organitzacions més ben preparades sobreviuran

balladors, i en aquest context se'ns fa difícil parlar de productivitat; segur que podem trobar fórmules innovadores entre sindicats i empresaris per mirar d'avançar en el tema dels salaris, però hi ha un pas previ que és la recuperació de l'equilibri en la negociació", assegura.

Els representants dels treballadors diuen que són els primers interessats que les empreses siguin més productives i recorden que en les negociacions col·lectives sempre introdueixen clàusules en favor de la innovació, o l'adopció de nous mètodes organitzatius, però pensen que és "una trampa" demanar increments salarials a canvi de productivitat: "No es pot descarregar en nosaltres la responsabilitat que l'empresa innovi i sigui més productiva a base de canviar els incentius", diu Núria Gilgado, d'UGT.

Però l'entesa és més necessària que mai. La digitalització, el núvol, les dades massives, la internet de les coses, la cadena de blocs (*blockchain*) i la indústria 4.0 estan aquí i amenacen de canviar-ho tot com un tsunami. Només les organitzacions i els equips ben orientats, eficients i productius estan en la posició de competir en aquest context. Aquest és el repte que tenim com a societat.

## Quan les TIC no ens fan més productius

En molts països han detectat menors índexs de productivitat o estancaments en contextos d'incorporació de noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), quan caldria esperar tot el contrari. El fenomen ha estat objecte de l'estudi dels economistes des de fa

anys, i han arribat a conclusions força dispars. Alguns apunten que aquesta nova productivitat s'escapa de les estadístiques oficials. Altres diuen que, com ja s'ha comentat, moltes empreses no aborden canvis organitzatius i, en conseqüència, no aprofiten al màxim els

beneficis aportats per les noves tecnologies. Una altra línia d'investigació apunta que el que succeeix és que quan s'agreguen els resultats es neutralitzen les dades de les millores productives d'algunes empreses, perquè moltes altres no els estan notant, per un fenomen de polarització.