

## **PRODUCTIVIDAD, SALARIOS Y NEGOCIACION COLECTIVA**

Mónica Vergara del Río

La flexibilidad en las remuneraciones

La flexibilización de las relaciones laborales tiene diversas expresiones. Así, el contrato de trabajo, tradicionalmente conceptualizado como una relación por tiempo indefinido y de jornada completa, ha dado lugar a la proliferación de relaciones laborales por tiempo determinado y a jornadas parciales, que aunque se designan como "contratos atípicos", son formas contractuales cada vez más recurrentes.

La flexibilización también ha alcanzado a las remuneraciones. Han aumentado las formas de pago distintas a las del tradicional sueldo o salario fijo y por períodos mensuales. Una de estas expresiones de remuneración variable son los bonos, incentivos, premios o cualquier beneficio económico pagado por el empleador al trabajador en razón de un incremento de la productividad.

A este fenómeno mundial no está ajena nuestra realidad laboral. Se observa que en los instrumentos colectivos que se registran en la Dirección del Trabajo crecientemente se pactan beneficios asociados al aumento de la productividad. Así, el 25% de los instrumentos colectivos vigentes han incorporado cláusulas que incluyen esta forma de remuneración.

La productividad como mecanismo de flexibilización.

La productividad del país, de la empresa o del trabajo es objeto de estudio de la ciencia económica, y tanto sus fundamentos como sus formas de cálculo han dado lugar a una extensa bibliografía. Sin embargo, el concepto de productividad no es patrimonio exclusivo del mundo académico y ha pasado a ser parte del lenguaje de uso común. En este proceso, las relaciones laborales han incorporado a la productividad como un elemento cada vez más importante a la hora de definir las remuneraciones de los asalariados, especialmente cuando se trata de determinar los incrementos de las mismas. Así por ejemplo, en los últimos años los dirigentes empresariales y las autoridades económicas han insistido en condicionar los aumentos de las remuneraciones a la mejora de la productividad.

Incluso en el sector público se han incorporado mediciones de rendimiento de algunos servicios que han servido, entre otras cosas, para acordar los niveles remuneracionales de los funcionarios.

Lo anterior encuentra su fundamento en la economía globalizada en la que Chile participa, donde operan ciertas premisas al parecer inalterables: La viabilidad de las empresas está estrechamente ligada a la competitividad de las mismas y esta última consiste, en términos gruesos, en la capacidad de poner productos en el mercado. En la lucha por el mercado, las empresas pueden optar por ajustar los precios disminuyendo el costo de producción, o mejorando el rendimiento de los factores de producción. Esta última opción permitiría mejorar el nivel de remuneraciones de los trabajadores involucrados en la producción de bienes y servicios.

Al eventual mejoramiento de las remuneraciones, se agregan otras ventajas posibles, como es el compromiso de los trabajadores en el destino de la empresa, produciéndose un círculo virtuoso: al estar relacionado el nivel remuneracional con la productividad del trabajo, el trabajador se ve incentivado a mejorar su rendimiento lo que redundaría en beneficios para él y para la empresa. Por su parte, en el ámbito de lo colectivo, las relaciones tradicionalmente conflictivas entre trabajadores y empleadores, se trocarían en relaciones de colaboración como consecuencia de compartir ambos un interés común en el resultado de la gestión empresarial.

La relación productividad - salario no es un fenómeno nuevo en las relaciones de trabajo. Es más, las formas más primitivas de remuneración se relacionan con el pago según resultados como es el trabajo a destajo y las maquilas. Estas modalidades del salario tienen su expresión jurídica en el trabajo a trato pagado por pieza, medida u obra y en las comisiones, y es en ellas en las que las nuevas modalidades flexibles de remuneración encuentran su antecedente. Así, las actuales tendencias remuneracionales se fundan en la tradicional modalidad de pago por resultados, reformulada y adaptada a la sofisticada organización de la producción actual.

Por otro lado la legislación laboral mediante la institución del salario mínimo garantiza que el trabajador remunerado exclusivamente en función del rendimiento de su trabajo, tenga asegurado un pago mínimo, independientemente del resultado de su esfuerzo o de la gestión empresarial. La institución del salario mínimo se funda en razones de dignidad humana que la sociedad reconoce como superiores a cualquier razonamiento económico, pero también responde a criterios de rendimiento y productividad. Es así como podemos suponer que cualquier trabajo rinde, al menos, el equivalente al ingreso mínimo, puesto

que de otra forma no se configuraría la relación laboral.

Esta reflexión es también aplicable a cualquier relación de trabajo, independientemente del monto y estructura de la remuneración. Es decir, toda relación laboral supone una relación productiva.

#### Algunas precisiones

Por otra parte, debe distinguirse entre producción y productividad, entendiendo por esta última una realidad dinámica que lleva asociada la idea de aumento o mejora. Si la producción determina la constitución del salario como en el caso de los tratos, la productividad va asociada generalmente a un incremento de una remuneración previamente acordada. Este último es el caso que nos interesa.

La productividad a su vez, se alcanza por la incorporación de nuevas tecnologías, por externalidades de tipo financieras o de mercado, o por un mejor rendimiento de la mano de obra. En este último caso, la mejora de la situación salarial de los trabajadores estará financiada por un mejor esfuerzo en su desempeño. Hay que observar además que el resultado de este sobreesfuerzo es decreciente una vez alcanzado el óptimo. En consecuencia el sistema servirá para mejorar las remuneraciones hasta cierto punto, pero no indefinidamente.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que la productividad del trabajo, si bien puede ser un indicador importante en la evolución de los salarios, tiene ciertas características que condicionan su aplicación. En primer lugar es por naturaleza fluctuante ya que la productividad puede aumentar o disminuir. Por ello generalmente se pacta como un instrumento de incremento de remuneraciones y no de determinación de las mismas. Así, en los acuerdos sobre la materia, sólo los aumentos de la productividad inciden sobre los salarios, obviándose las disminuciones.

Por otro lado, la incorporación de la productividad como un elemento de definición del salario da como resultado remuneraciones variables lo que atenta contra la certidumbre y fijeza del mismo. Este efecto se hace evidente en una perspectiva de mediano y largo plazo. Así, en ciertos casos, lo que en su momento fueron incrementos o reajustes de remuneraciones al cabo de los años pasan a incorporarse como parte estructural del salario que, de fijo pasa a ser progresivamente variable.

#### La negociación colectiva y la productividad

Los instrumentos jurídicos en los que se puede pactar esta forma de remuneración son diversos.

El instrumento privilegiado para regular los incrementos salariales sobre la base de aumentos de productividad es el colectivo, sea que adopte la forma de contrato o convenio. Esto se debe a que, la productividad incide sobre variables de la empresa, como son la rentabilidad, el costo de producción o los volúmenes de producción.

A su vez, la productividad se mide en un espacio de tiempo que se ajusta a la vigencia de los instrumentos colectivos. El contrato individual, además de carecer del carácter general que exige la medición de la productividad, generalmente no tiene previsto su fin, en consecuencia no es el instrumento más apto para regular una modalidad de remunerar que exige de controles y evaluaciones periódicas. La productividad es un concepto dinámico que exige de la comparación de escenarios en el tiempo. No basta saber la rentabilidad de una empresa o el volumen de producción de un establecimiento. Es necesario precisar si estas variables aumentaron o disminuyeron en un determinado escenario móvil.

En el instrumento colectivo, que tiene una duración determinada en el tiempo pero está destinado a renovarse, las partes contratantes evalúan el desempeño del instrumento que vence y readecúan sus cláusulas para un nuevo instrumento mediante el procedimiento periódico de la negociación colectiva. Esta evaluación es requisito esencial del cualquier sistema de incentivos basado en productividad.

En un estudio de casos realizado por la Dirección del Trabajo en 1997, se constató que de los 46 instrumentos colectivos analizados, todos los cuales contemplaban beneficios remuneracionales asociados a productividad, el 56% correspondían a convenios colectivos y el 44% a contratos colectivos, y treinta de ellos tienen una vigencia superior a la mínima legal de 24 meses.

#### Las cláusulas sobre productividad

##### ? Cómo se calcula la productividad

También se observó en el estudio que las partes contratantes identifican invariablemente el concepto de productividad con una o más de las siguientes tres variables: la rentabilidad de la empresa; el costo de producción y el volumen de producción. De los 32 modelos de cláusulas que se analizaron, la mayoría privilegió el volumen como el indicador apto para medir la productividad, entendiéndose por "volumen" las unidades producidas o procesadas. Se considera como un indicador de volumen el peso, el número y el número de clientes. Así, es común que se pacte un beneficio en pesos para los trabajadores, si la producción supera cierta cantidad de unidades, toneladas, etc. Esta prevalencia del indicador volumen muestra una tendencia a pactar las

formas más primitivas de negociar por productividad, análogas al trato.

#### ? Dónde se mide la productividad

El análisis de casos indicó además que el cálculo de la productividad se hace preferentemente en la empresa y excepcionalmente esta se calcula por cada trabajador. Es en esta variable en la cual el sistema de incentivos se distingue del trato, puesto que el beneficio económico del trabajador se asocia a la producción general de la empresa y no a la de cada uno de ellos. Así, se acuerda calcular periódicamente la rentabilidad de la empresa, su producción o sus costos.

El mismo estudio confirma que los contratantes acuerdan en el respectivo instrumento colectivo, el escenario temporal en el cual se han de calcular las fluctuaciones de la productividad. Algunos optan por comparar los resultados registrados con estándares propios históricos. Es el caso típico de las cláusulas en las que se negocia el incremento de remuneraciones ligado a la rentabilidad caso en el que el resultado del ejercicio actual se compara con el del ejercicio pasado obtenido en la misma empresa. Así se pactó en el 37.5% de la muestra.

Otros negociadores en cambio, acuerdan realizar el cálculo de las fluctuaciones de la productividad atendiendo a una variable que tiene lugar en el futuro, durante la vigencia del respectivo instrumento. Se pacta entonces el cumplimiento de metas de productividad a las que está condicionado el incremento de remuneraciones. Esta opción se verificó en el 62.5% de los 32 modelos analizados en el citado estudio.

Se detectó además que si bien esta forma de remuneración tiene mayor impacto entre las negociaciones de las empresas grandes, no deja de ser significativo su número entre la pequeña y la mediana empresa, siendo un mecanismo relativamente extendido en el mundo del trabajo. Del total de instrumentos colectivos en los que se conviene un incremento de remuneraciones asociado a productividad, un 42,8% corresponden a las negociaciones colectivas de empresas de más de 200 trabajadores; un 33,7% corresponden a las Negociaciones Colectivas de empresas de entre 50 y 199 trabajadores y un 23,3% corresponden a las Negociaciones Colectivas de empresas de hasta 49 trabajadores. Aunque la incidencia de la pequeña y mediana empresa en la negociación colectiva es mayor que la de las grandes empresas, es significativo el número de instrumentos colectivos de la PYME que incorporan este tipo de cláusulas en sus textos.

Dentro de las constantes y modalidades de interés que se observan en los instrumentos analizados, existen instrumentos colectivos en los que el cálculo de la productividad es general para toda la empresa y su incremento favorece asimismo a todos los trabajadores involucrados en la respectiva negociación. Otras negociaciones en cambio, acuerdan calcular las fluctuaciones de productividad en unidades más reducidas de la empresa y favorecen sólo a aquellos trabajadores que participaron en el proceso productivo donde se verificó un incremento de productividad. En este caso, una mayor concreción en los sujetos o unidades involucrados en el cálculo de la productividad, permite identificar mejor donde se produjeron los incrementos, y discriminar en favor de sus agentes a la hora de distribuir los beneficios, aunque la excesiva individualización de los beneficios asociados a productividad favorece la dispersión salarial desestructurando los sistemas de remuneración. Así, trabajadores que ganaban el mismo salario, determinado por su función, pasarán a percibir remuneraciones distintas, determinadas por su productividad.

Por otro lado, del examen de los instrumentos colectivos, se puede observar que existen acuerdos que exigen conocer e interpretar diversas variables y combinarlas en operaciones complejas para determinar lo que se pagará por concepto de productividad. Estos modelos tienen la ventaja de ser más exactos en su cálculo, pero pierden la propiedad de hacer evidente al trabajador la relación directa e inmediata entre el incremento de su productividad y el aumento del salario lo que puede incidir en su compromiso con el sistema.

#### ? La periodicidad del cálculo y del pago

También el elemento temporal incide en la percepción subjetiva de estas formas de remuneración y tiene consecuencias jurídicas como se verá más adelante. Los instrumentos colectivos establecen distintos plazos para el cálculo y pago de la productividad. Cuando el cálculo y pago es mensual, el trabajador tiende a identificarlo con el sueldo, percibiéndolo como la contraprestación regular de los servicios prestados. De esta forma destinará tales ingresos a cubrir necesidades regulares incorporándolo a su presupuesto. Si por el contrario, es un beneficio que se calcula y paga anualmente se percibirá como un beneficio extraordinario, independiente de la remuneración mensual, destinándose a cubrir necesidades extraordinarias del trabajador. De cualquier forma, el horizonte del tiempo previsto para la obtención del incentivo debe coincidir con los presupuestos temporales del beneficiario. Así, si ese horizonte es muy lejano más difuso será el incentivo para el trabajador, puesto que no están comprometidas sus necesidades mediatas o inmediatas en su obtención.

Por otro lado la modalidad mensual está asociada a un cambio en la estructura salarial donde la parte variable del ingreso del trabajador aumenta progresivamente. La modalidad de pago anual permite mantener ambos conceptos disociados.

#### ? El monto del incentivo

El acuerdo debe además establecer condiciones que incentiven a los trabajadores a su obtención en cuanto a los montos que

compromete.

El monto del incentivo puede ser más o menos indeterminado. En este último caso, la indeterminación del monto puede compensarse con la probabilidad de alcanzar niveles muy superiores a los posibles de obtener con un sistema de montos fijos. Así por ejemplo se puede pactar el incentivo en pesos por unidades producidas, caso en el cual existe un alto grado de determinación del mismo, o puede por el contrario, pactarse la distribución de un porcentaje de las utilidades anuales, caso en el cual el incentivo es más indeterminado e incluso, más incierto. En todo caso, el monto previsible del incentivo debe cumplir con el requisito de ser suficientemente atractivo para que se cumplan sus objetivos.

#### ? Las condiciones y requisitos del sistema acordado

El sistema de incentivo acordado debe garantizar cierta certeza, en cuanto a que establece requisitos posibles de cumplir. El escenario vigente al momento de su establecimiento es un buen antecedente para definir las exigencias futuras, como se observa en varios de los instrumentos estudiados.

La confianza en los indicadores establecidos por las partes para medir la productividad es otro elemento fundamental. Las bases de cálculo deben ser objetivas y conocidas de las partes para que se cumplan los supuestos anteriormente anotados y para evitar problemas de interpretación.

Otro elemento importante que resalta del estudio de casos es la forma en que las partes acuerdan distribuir los incentivos entre los beneficiarios. Se observó que en la mayoría de los modelos analizados el incentivo a la productividad se paga en proporción a los ingresos de los favorecidos con él (33% de los casos), y en menor medida se acuerda un incentivo igual para todos los que tienen derecho (25%). Existen por último otras formas de distribución del incremento de la productividad en las que se incorporan otras variables como los días trabajados o combinaciones de todas estas variables. (41%)

#### ? Consecuencias jurídicas de los acuerdos sobre productividad: las horas extraordinarias, la indemnización por años de servicios y el pago del séptimo día de los trabajadores remunerados exclusivamente por día.

Por último, existen beneficios laborales que pueden verse afectados por la incorporación de indicadores de productividad como variable que incide en el monto de la remuneración.

"Remuneración" esta definida por el Código del Trabajo como "las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador por causa del contrato de trabajo." "Sueldo", definido como una especie de remuneración es "el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios..." .

Así, la parte de la remuneración que va asociada a los incrementos de productividad, puede constituir o no sueldo, según si se adecua o no a la definición legal. Existen derechos, de origen legal o convencional que se calculan sobre la base del sueldo y otros sobre la base de remuneraciones. Así por ejemplo, "las horas extraordinarias se pagarán con un recargo del cincuenta por ciento sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria..." De esta suerte, sólo si lo pagado por productividad se ajusta a la descripción de "sueldo", se incluirá en la base de cálculo de las horas extraordinarias. De otra forma, será necesario que el contrato individual, y preferentemente el colectivo, incorpore explícitamente esta forma de remuneración en la base de cálculo de las horas extras.

También la indemnización legal por años de servicios se calcula en base al monto de la última remuneración del trabajador. En dicho caso la ley define especialmente lo que se entenderá por remuneración para tales efectos incluyendo en la base de cálculo de la indemnización "... toda cantidad que estuviere percibiendo el trabajador por la prestación de sus servicios al momento de terminar el contrato, incluidas las imposiciones y cotizaciones de previsión o seguridad social de cargo del trabajador y las regalías o especies evaluables en dinero, con exclusión de la asignación familiar legal, pagos por sobretiempo y beneficios o asignaciones que se otorguen en forma esporádica o por una sola vez al año tales como gratificaciones y aguinaldos de Navidad.

Si se tratare de remuneraciones variables, la indemnización se calculará sobre la base del promedio percibido por el trabajador en los últimos tres meses calendario."

En consecuencia, también será importante la descripción que hagan las partes de las cantidades pagadas por productividad para determinar si constituyen o no remuneración a los efectos del pago de la indemnización legal por años de servicios así como si se configura o no un sistema de remuneración variable que haga aplicable el segundo supuesto de la norma citada. Sin perjuicio de ello, en el contrato o convenio colectivo puede pactarse su inclusión en la base de cálculo de la indemnización siempre que su resultado sea de un monto superior al establecido por la ley .

Por su parte, el pago mensual de un beneficio de esta naturaleza puede ser calificado jurídicamente de sueldo, de participación o genéricamente de remuneración sin determinación de especie alguna. Tal calificación jurídica no es indiferente. Así por

ejemplo, las remuneraciones que tengan el carácter accesorio o extraordinario, tales como gratificaciones, aguinaldos, bonificaciones u otras no se computan para los efectos del pago de los días domingos y festivos de los trabajadores remunerados exclusivamente por día. Será entonces necesario analizar caso a caso el carácter transitorio o extraordinario del beneficio por productividad para determinar si se trata o no de un beneficio de carácter accesorio o extraordinario, o si por el contrario, su pago se ajusta a aquellas formas de remuneración que sí deben incluirse en la base de cálculo del séptimo día. La circunstancia de que el beneficio acordado se pague mensualmente favorece a esta última interpretación pues le resta carácter accesorio.

#### ? Los descuentos a las remuneraciones. Cotizaciones e impuestos

En otro orden de cosas, la forma en que se pacte y paguen las remuneraciones por productividad puede tener impacto en las deducciones que la ley impone a las mismas por concepto de seguridad social y de impuestos, ya que son ingresos afectos a cotización previsional y a tributación. Así por ejemplo, cuando el pago de estos beneficios tiene una periodicidad distinta a la mensual, se producen excedentes en las cotizaciones de salud de las Isapres. Dichos excedentes no están contemplados en las prestaciones del contrato de salud respectivo que se determinan considerando sólo el monto de la remuneración imponible mensual. Por ello en 1995 se reformó la Ley de Isapres para que los excedentes que se produjeran como consecuencia de aumentos extraordinarios en las remuneraciones, como es el caso de estos incentivos cuando se pactan anualmente, se destinaran a los fines que esa ley señala a opción del cotizante.

De la misma forma, las tasas de impuesto que deben pagar las personas son distintas según el monto de sus rentas, distinguiéndose tramos de tributación progresivos. En consecuencia, la forma en que se pague el beneficio por productividad puede incidir en la tasa impositiva aplicable al trabajador por lo que debe atenderse a este elemento a la hora de pactar beneficios remuneracionales asociados a productividad.

#### ? Observaciones finales

Como conclusión, los sistemas de remuneración por productividad se han incrementado durante los últimos años y es previsible que en el futuro próximo se mantenga esta tendencia. De esta forma el aumento salarial estará cada vez más ligado al aumento de la productividad incrementándose las remuneraciones variables en desmedro de las fijas.

Estas nuevas modalidades exigen un examen atento de las condiciones del acuerdo para optimizar su rendimiento, evitar problemas de interpretación y garantizar una adecuada y equitativa distribución de los aumentos de productividad. Especial importancia tiene la participación de las organizaciones sindicales y de los representantes de los trabajadores en su celebración, los que deberán evaluar los efectos que estas modalidades de pago llevan aparejadas, así como vigilar su aplicación durante su vigencia.

Conviene asimismo profundizar en el estudio de la estructura de la remuneración de los asalariados para precisar con certeza el alcance de las formas flexibles de remuneración y sus efectos en el sistema de relaciones laborales del país. En este orden de cosas, es importante destacar que la negociación colectiva en Chile involucra a un bajo porcentaje de trabajadores (10% de los asalariados aproximadamente). De esta forma, la gran mayoría de los trabajadores pacta sus remuneraciones en el contrato individual y probablemente también en dichos contratos se incluyan formas de remuneración por productividad. En la negociación individual, el trabajador es más vulnerable y tiene escaso poder negociador, aceptando por regla general, las condiciones predefinidas por el empleador. Por su parte, se ha detectado que en los últimos años la participación de la remuneración variable en el total del salario de los trabajadores se ha incrementado y probablemente este incremento sea en parte producto de estas formas emergentes de remuneración que analizamos. Los instrumentos colectivos nos muestran la punta del iceberg de una realidad más extendida, por ello la necesidad de estudio de los sistemas de remuneración por productividad excede el análisis de los contratos colectivos y debería abarcar también a los trabajadores excluidos de la negociación colectiva.

Otra de las materias necesarias de analizar es el efecto de estas formas de negociación en la jornada de trabajo. El concepto de productividad está ligado al de cumplimiento de metas más que al cumplimiento de jornadas. El tiempo de trabajo en esta nueva realidad pasa a ser funcional al cumplimiento de la meta y pueden registrarse extensiones de la jornada como consecuencia de haberse agotado las posibilidades de maximizar la productividad por la vía de aumentar la intensidad del trabajo. Cobra entonces vigencia el cumplimiento de las normas sobre el tiempo de descanso y su resguardo como políticas públicas que garantizan derechos constitucionales como es la salud y la protección de la familia ya que el trabajador estará comprometido en la obtención de los resultados definidos por el sistema de productividad acordado, inhibiéndose su capacidad de requerir el cumplimiento de estas normas.

La remuneración por productividad es una de las formas de remuneración fluctuante que permite al empresariado enfrentar los vaivenes del mercado sin tener comprometido como costo fijo, el costo del trabajo o por lo menos parte de él. En efecto, si la

empresa enfrenta situaciones de restricción, los beneficios por productividad no se verificarán y en consecuencia sus costos bajarán. De esta forma, los sistemas de incentivos contribuyen a incrementar las remuneraciones en períodos de crecimiento económico pero no en períodos de crisis como la que se ha manifestado estos últimos meses. Por su parte, al optar por esta forma de incrementos variables, generalmente se abandonan las demás formas de incrementos reales fijos en las negociaciones colectivas o estos se hacen menores.

De todo lo anterior se desprende que si bien esta forma de remuneración por productividad tiene ventajas, también representa riesgos para el trabajador. La intensificación del trabajo y su efecto en la jornada de trabajo; la incerteza del monto de la remuneración y su disminución o incluso desaparición en momentos de crisis; la dificultad de los trabajadores de controlar las variables que inciden en su cálculo son cuestiones, entre otras, que deben tenerse en consideración a la hora de acordar estas cláusulas en la negociación colectiva.