



Departamento de Estudios

## **Aportes al Debate Laboral N° 5**

### **INCREMENTO DE REMUNERACIONES ASOCIADOS A AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD ANALISIS DE INSTRUMENTOS COLECTIVOS.**

Mónica Vergara del Río

Santiago Chile

## **Tabla de contenidos**

1. Los instrumentos colectivos estudiados y los criterios de análisis.
  - 1.1. Los instrumentos colectivos estudiados.
  - 1.2. Criterios de análisis.
2. Modelos y casos.
  - 2.1. Rentabilidad
  - 2.2 Volumen.
  - 2.3. Costo
  - 2.4. Rentabilidad/ costo
  - 2.5. Volumen/costo
  - 2.6 Rentabilidad/costo/volumen.
3. Forma de pago.
  - 3.1 Beneficiarios
  - 3.2. Distribución y monto del beneficio
  - 3.3. Frecuencia o periodicidad del pago.
4. El control del modelo.
  - 4.1 Mecanismos de interpretación
  - 4.2. Bases de cálculo, publicidad de los indicadores.
5. Cláusulas complementarias y análogas.
6. Conclusiones.

Así como las formas de contratación han ido adoptando nuevas modalidades, en las remuneraciones han proliferado formas distintas de las del tradicional sueldo o salario. Una de estas expresiones de remuneración variable son los bonos, incentivos, premios o cualquier beneficio económico pagado por el empleador al trabajador por el incremento de la productividad.

Hoy en día, el concepto de productividad 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.

En los últimos años, las autoridades económicas han insistido en condicionar los aumentos de las remuneraciones a la mejora de la productividad. Así, por ejemplo, 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. También en el sector privado, los empresarios sostienen que la mejora de los niveles de ingreso de los trabajadores exige aumentar la productividad.

Esta afirmación 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 la producción. Esta última opción permitiría mejorar el nivel de remuneraciones de los trabajadores involucrados en la producción de bienes y servicios.

A este fenómeno mundial no está ajena nuestra realidad laboral. De los instrumentos colectivos vigentes, el 25% han incorporado cláusulas que incluyen esta forma de remuneración.

Este sólo antecedente nos hace preguntarnos sobre el alcance de estos pactos, en qué tipo de instrumentos se concentran y, especialmente, qué formas concretas adopta. Es decir como se negocia productividad entre las partes de la relación de trabajo.

Sin necesidad de investigación surge meridianamente claro, que 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 por dos simples razones: Los pactos que relacionan productividad con salarios inciden sobre variables de toda la empresa, sobre una o más unidades de la misma, o sobre los trabajadores adscritos a esa empresa o unidad.

La otra razón es que la productividad y sus incrementos 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 como es el caso de los indicadores de productividad y los incentivos asociados a su incremento.

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 readecuan sus cláusulas para un nuevo instrumento mediante el procedimiento periódico de la negociación colectiva. Esta evaluación es requisito esencial de cualquier sistema de incentivos basado en productividad.

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. 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.

En el trabajo del que da cuenta este informe, se pretendió esquematizar las formas concretas que adopta la negociación por productividad en la práctica, a través del análisis de los instrumentos en los que consta dicha negociación y en particular, de las cláusulas pertinentes. Tiene por objeto mostrar ejemplos de cómo los actores de la relación laboral negocian beneficios asociados a productividad, cómo entienden ellos el aumento de la productividad, y como la incentivan.

La descripción sistémica de las cláusulas de productividad que constan en los instrumentos colectivos, se desarrollan como "modelos" de cláusulas. Estos modelos se definen sólo para efectos de ordenación, pero no constituyen por sí mismos, formas preestablecidas de negociación por productividad y obviamente no estaban en la mente de los negociadores al pactar.

Además de la sistematización en "modelos" de las cláusulas estudiadas, se aborda la forma de pago de los beneficios, el control de los sistemas de incentivos pactados y la existencia de otras formas de remunerar productividad.

## **1.- LOS INSTRUMENTOS COLECTIVOS ESTUDIADOS Y LOS CRITERIOS DE ANALISIS.**

### **1.1. Los instrumentos colectivos estudiados**

En el presente informe se analizan 46 instrumentos colectivos correspondientes a 19 empresas, preferentemente grandes. En promedio, en cada empresa rigen simultáneamente 2,4 contratos colectivos .

Aunque el presente trabajo no tiene vocación estadística, la información obtenida se resume en los cuadros y gráficos que se agregan en cada capítulo, pues dan cuenta de ciertas tendencias tanto de los sujetos de la negociación, el tipo de instrumentos en los que consta el pacto, así como en la forma que adoptan estas cláusulas.

DESCRIPCIÓN

NEGOCIACIÓN

INSTRUMENTOS	
Contrato	20
Convenio	26

Total	46
EMPRESAS	
Un instrumento	7
Dos o más instrumentos	12
Total	19
VIGENCIA	
24 meses	16
Más de 24 meses	30
Total	46
MODELOS DE CLAUSULAS	
Un modelo	13
Más	6
Total	19
TIPO DE ORGANIZACIÓN	
Sindicato	30
Grupos de negociadores	16
total	46
LUGAR	
Santiago	9
Regiones	10
Total	19

## **1.2.- Criterios de análisis**

En el análisis de las cláusulas se distinguen los elementos centrales del sistema pactado. Primero se identifica sobre qué se negocia, es decir, los elementos constitutivos del sistema de negociación por productividad. Luego, se precisan las condiciones del acuerdo, cómo se paga el beneficio, cómo se determinan los beneficiarios, dónde constan las bases de cálculo del beneficio, etc. Por último, se sitúa el acuerdo sobre productividad en el contexto del instrumento colectivo para ver si existen otras cláusulas que versan sobre materias parecidas a la negociación que estudiamos.

1.2.1. - En cuanto a lo que se negocia, ya se ha predeterminado que el objeto de la negociación es el aumento de remuneraciones asociado a un incremento de la productividad la que en los contratos analizados se identifica con una o más de las siguientes tres variables:

la rentabilidad de la empresa; el costo de producción y el volumen de producción. En todos los contratos analizados puede identificarse claramente que las partes condicionan un beneficio remuneracional al incremento de su rentabilidad, al aumento de los volúmenes de

producción o a la disminución de sus costos. A estas variables se les denomina "Indicador de Productividad".

En algunos casos concurren con estas variables, otras que se ignoran para efectos del análisis (ej: tasa de accidentabilidad, evaluación del desempeño del trabajador). En otros casos se utiliza más de un indicador de Productividad, los que ponderados constituyen la base de cálculo del beneficio (indicador complejo). Así por ejemplo, en algunos contratos se establecen incentivos ligados a dos variables como ser el aumento del volumen de producción y, simultáneamente, la disminución de los costos e incluso, se registran cláusulas en las que intervienen las tres variables para establecer el incentivo.

1.2.2. Una vez identificados en los instrumentos los tres indicadores que los contratantes revelan como privilegiados para medir las fluctuaciones de productividad, se atendió el ámbito en el cual estos indicadores se calculan. Es decir, tanto la rentabilidad, el costo o el volumen de producción tienen lugar en un espacio productivo en el cual se mide. Este ámbito está predefinido por las partes en el contrato o convenio colectivo y está constituido por la empresa, un establecimiento, un grupo de trabajo o un trabajador

Así, cuando las partes acuerdan atender a la rentabilidad para medir la productividad, ésta generalmente se calcula en la empresa definiendo esa unidad productiva para determinar las fluctuaciones de la rentabilidad. En caso que las partes acuerden atender a los volúmenes de producción para medir productividad, esta se puede medir tanto en la empresa como en una de sus unidades e incluso, respecto de cada trabajador.

Determinados tanto los indicadores de productividad utilizados por las partes, así como el ámbito en el cual estos se calculan ya comienzan a verificarse fórmulas recurrentes en las que se relaciona preferentemente un determinado indicador de productividad - sea este la rentabilidad, el costo o el volumen - con el ámbito en el cual estos indicadores se calculan, sea este ámbito la empresa, un establecimiento, un grupo de trabajadores, o un trabajador.

Existen ciertas fórmulas recurrentes entre el indicador de productividad y su ámbito de cálculo como es la relación Rentabilidad/ Empresa.

1.2.3. 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, escenario donde el tiempo cumple un papel.

Para precisar este escenario dinámico, las partes contratantes pueden optar por comparar los resultados registrados con la misma empresa, esto es con estándares propios históricos. Es el caso típico de las cláusulas en las que se negocia sobre rentabilidad. En este caso, la rentabilidad del ejercicio actual se compara con la del ejercicio pasado, obtenido en la misma empresa.

Como consecuencia de lo anterior, al negociar en este modelo se atiende al pasado, a lo que ocurrió, en relación con el presente, lo que ocurre.

La otra forma de determinar el escenario dinámico en el cual se calcula la productividad es con una variable que tiene lugar en el futuro, durante la vigencia del respectivo

instrumento. En estos casos las partes contratantes acuerdan el cumplimiento de metas en el contrato, metas que deberá cumplir el indicador por ellas utilizado para medir el volumen de producción de un establecimiento de la empresa y compararlo con las metas que acuerden las partes. Estas metas tendrán lugar en el futuro, mientras se desarrolle el contrato, al contrario del escenario anterior, en que el resultado se compara con el resultado de la misma empresa en un período anterior.

El concordar metas en el contrato para comparar la productividad alcanzada, admite diversas modalidades. Las metas pueden estar determinadas con precisión en el mismo contrato. El caso típico es aquél en el cual la cláusula establece volúmenes de producción a alcanzar por unidad productiva, meta que puede estar divididas en tramos. En otros contratos en cambio, las partes pactan que las metas se definirán durante la vigencia del contrato, sea que las determinen las partes de común acuerdo o que las defina el empleador. Este último caso es bastante común y tiene lugar en aquellas empresas en las que se utiliza como metas de productividad los programas de la empresa.

Incorporado al análisis este tercer elemento, ya se puede observar la presencia recurrente de modelos que relacionan el indicador de productividad utilizado por las partes, el ámbito en el que se calcula o mide, y el escenario con el que se compara el resultado obtenido.

1.2.4. Luego de definir los elementos constitutivos del sistema de negociación sobre productividad se aborda la forma de pago del beneficio. Su importancia deriva de que el beneficio está directamente ligado al sistema de productividad acordado, en consecuencia la definición de beneficiarios, y la distribución y monto del mismo son elementos centrales en cualquier negociación sobre productividad que incide no sólo en el monto relativo de cada incentivo por beneficiario, sino que eventualmente, en los montos absolutos que se destinan a remunerar por productividad. Así por ejemplo, no es irrelevante pactar que el incentivo favorezca a todos los trabajadores de la empresa independientemente de su participación en la negociación colectiva, o independientemente de su participación en el incremento de la productividad.

En relación con la distribución de los montos asignados a incentivos para los beneficiarios, también se observan diferencias entre aquellos que privilegian la distribución igualitaria entre los trabajadores, y aquellos instrumentos donde se atiende a la escala de remuneraciones para distribuir el beneficio en proporción a los ingresos de cada uno, e incluso a otros criterios.

1.2.5- El control del sistema acordado es otra materia que exigió de análisis en los instrumentos estudiados. Para ello se atendió a la existencia de mecanismos de solución de eventuales conflictos y muy principalmente el acceso de las partes a la información necesaria para determinar la procedencia del beneficio y sus condiciones. El acceso a las bases de cálculo del beneficio es de fundamental importancia a la hora de evaluar la transparencia del acuerdo.

1.2.6- Finalmente, el análisis de los instrumentos y sus cláusulas permite descubrir la existencia de otros acuerdos que, sin ser propiamente negociaciones sobre productividad son instituciones análogas o que se relacionan estrechamente con aquellas. Se incluyen las

normas convencionales relativas a los atrasos e inasistencias, los estímulos por evaluación del desempeño y otras.

## **2.MODELOS Y CASOS.**

Con los criterios de análisis reseñados anteriormente se organizaron los instrumentos colectivos de la muestra según si atendían a la rentabilidad, al costo o al volumen, o si la negociación versaba sobre combinaciones de dos o más de estos indicadores. Sobre la base de esta clasificación de las cláusulas, según el indicador de productividad utilizado se identificó el ámbito en el cual la productividad se calculó. Es decir, si la productividad se calculó en la empresa en alguna de sus unidades o en el trabajador individualmente considerado. Finalmente, se precisó el escenario dinámico donde esta realidad se aplicaba esto es, con qué realidad se comparaban los resultados de los indicadores para determinar si habían aumentado o disminuido, distinguiendo en este caso si los partes acordaron comparar sus resultados con su propio pasado (empresa) o si pactaron compararlos con una realidad futura definida esto es con ciertas metas concordadas. De esta organización de las cláusulas aparecieron modelos, es decir formas de construcción de cláusulas y de combinación más o menos recurrente de los elementos que son esenciales para su existencia, como los ya descritos. Estos modelos que se describen a continuación y en cada modelo descrito, se incluye uno o más ejemplos extraídos de los contratos analizados, graficándose así las distintas formas que estos modelos adoptan. También se incluye un análisis casuístico con observaciones de distinta naturaleza cuando el caso así lo exige.

Para los efectos de sistematizar cláusulas, en las empresas con más de un contrato que registraran las mismas cláusulas sobre productividad, se consideró que se trata de un sólo instrumento. A su vez, existen contratos en los que se pacta más de un beneficio por productividad. En dichos casos se ha considerado que concurren en esa empresa tantos modelos de cláusulas como se pacten aunque excedan el número de instrumentos. Luego de este ajuste el análisis de los siguientes modelos se ha hecho sobre la base de 32 modelos de negociación sobre productividad.

### **MODELOS DE CLAUSULAS POR EMPRESA**

#### **EMPRESA INDICADOR AMBITO COMPARACIÓN**

**A COST/RENT GRUPO/EMP EMP.**

**B VOL. GRUPO METAS/CTO**

**C RENT. EMP. EMP.**

**D COSTO/VOL EMP. META/EMPL**

**RENT. EMP EMP**

**E RENT. EMP/EST EMP**

**VOL. GRUPO META/EMPL**

**VOL. EMP META/EMPL**



COS. EMP META/EMPL

RENT EMP/TRAB EMP

F RENT EMP EMP

RENT/COST EMP/GRUPO EMP/META EMP

COSTO GRUPO /TRAB META EMPL

G RENT. EMP EMP

H RENT. EMP EMP

I VOL. EMP METAS/CTO

J RENT EMP EMP

K VOL. GRUPO METAS/CTO

VOL. EMP METAS/CTO

L COSTO/VOL EST EMP

COSTO/VOL TRAB META/EMPL

COSTO/VOL GRUPO METAS/CTO

VOL. TRAB METAS/CTO

M VOL. GRUPO METAS/CTO

N RENT EMP METAS/CTO

O VOL EST METAS/CTO

P VOL EMP METAS/CTO

Q RENT EMP META/EMPL

R VOL EMP METAS/CTO

S REN/COS/VO EMP META/EMPL

VOL EMP EMP

COSTO

EMP

META/EMPL

RESUMEN

DE

LOS

MODELOS

DE

CLAUSULAS

INDICADOR	AMBITO	COMPARACION
Rentabilidad 10	Empresa 18	Empresa 12
Costo 3	Trabajador 2	Meta contrato 11
Volumen 12	Establecimiento 2	Meta empleador 9
Rent/Cos 2	Grupo 5	
Rent/vol 0	Emp/est 1	
Cos/vol 4	Emp/grup 1	
Ren/Cos/Vol 1	Emp/trab 1	
	Grupo/emp 1	
Total 32	Grupo/trab 1	
	Total 32	Total 32

## **2.1.- Rentabilidad**

La rentabilidad se registra como el indicador que las partes seleccionaron para negociar en un 31% de los modelos analizados.

Cuando se negocia sobre rentabilidad, el ámbito de su cálculo es invariablemente toda la empresa lo que resulta natural, pues es éste el espacio en el que se calcula rentabilidad. Estos resultados generalmente se comparan con los de la misma empresa en su pasado.

El modelo a que da lugar define la rentabilidad como la utilidad del ejercicio, o el resultado operacional registrado por la empresa en determinado período. Generalmente el año anterior al de la negociación. Este indicador se expresa en valores actualizados, o en porcentajes del resultado anterior. En este último caso se identifica el incremento de la rentabilidad.

Caso 1.

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector servicios. El 96% de los trabajadores están cubiertos por contrato colectivo. Rigen dos contratos colectivos simultáneamente con idéntico beneficio por productividad.

Definición de rentabilidad. "La empresa destinará un 5,3% del monto en que la utilidad del ejercicio exceda a la utilidad del ejercicio anterior, debidamente actualizada según variación del I.P.C., correspondiente, a otorgar una gratificación para los trabajadores parte de este contrato".

En una variante de este modelo (caso 2), la rentabilidad se calcula en la empresa y en uno de sus establecimientos, ponderándose ambos resultados en la forma que establecen las partes.

Caso 2-

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector minero. Rigen dos convenios y un contrato colectivo simultáneamente, cubriendo a todos los trabajadores. Uno de los convenios involucra al 95% de la dotación; un segundo que afecta a los supervisores, contiene la cláusula que a continuación se destaca. El último de ellos que es un contrato colectivo que afecta a un número reducido de trabajadores, no contempla beneficio por productividad.

Definición de Rentabilidad: "Se establece un incentivo a la generación de excedentes, de pago anual, que dependerá del "Resultado Operacional Divisional" y del Excedente Corporativo, con ponderadores de 90% y 10%, respectivamente. Ambas cifras se extraerán del "Estado de resultados consolidado" y para utilizarlos en el cálculo del incentivo, no se someterán a ningún tipo de ajustes."

En este caso se asigna fundamental importancia al resultado del establecimiento en el cual se desempeñan los trabajadores, que por tratarse de supervisores, con funciones que implican un mayor grado de decisión en la organización de la producción, pueden tener mayor incidencia en los resultados, en el ámbito de su competencia.

Destaca también en el ejemplo anterior, que se atiende al resultado "operacional" y no general. En el resultado operacional se incluyen sólo las partidas contables que se relacionan directamente con la actividad productiva de la empresa y no se contemplan aquellas ajenas a éstas como son las fluctuaciones en indicadores financieros y otras.

Otra variante (caso 3), la constituye la determinación de la rentabilidad del negocio en el cual tiene lugar la relación laboral en la que se aplica el instrumento colectivo. Se trata de las empresas con más de un giro, consolidados o holdings. En estos casos las partes acuerdan definir como indicador de productividad la parte correspondiente a la empresa donde se aplica el contrato, prescindiendo de los demás resultados.

Caso 3-

Tipología de empresa y negociación: Empresa manufacturera privada de tamaño mediano, con un único contrato colectivo que cubre al 50% de la dotación. El beneficio de productividad está contemplado en el contrato colectivo anterior en los mismos términos.

Definición de Rentabilidad: "La empresa repartirá anualmente entre la totalidad de sus trabajadores, una participación ascendente al 10% de las utilidades líquidas producidas exclusivamente en su actividad de Astillero. Para establecer la utilidad líquida a que se refiere la cláusula anterior, se tomará como base la declaración que la empresa presente al Servicio de Impuestos Internos para la determinación del Impuesto a la Renta, en aquella parte en que se refiere a su actividad de astillero. Para estos efectos se considerará la renta líquida imponible, deducidos los Impuestos a la Renta, Tasa Adicional habitacional o cualquier otro que afecte o pudiera afectar a esta parte de las utilidades."

Como en el caso anterior, este tipo de cláusula relaciona más directamente el resultado de un área de la empresa con el desempeño laboral, porque la rentabilidad se calcula en la actividad de la empresa en la cual incide el trabajo y no en toda ella. Es necesario advertir en todo caso que debe atenderse al objetivo del empleador al considerar unidades separadas para los efectos del beneficio por productividad, pues hay casos en los que la estructura tributaria de la empresa carga con pérdidas a una de sus actividades, aunque no provengan de la misma.

Destaca además la precisión del acuerdo al definir lo que se entiende por rentabilidad, precisión que evitará conflictos de interpretación en su aplicación.

Este modelo presenta interesantes variantes cuando el resultado de los cálculos de rentabilidad definidos en la cláusula, se comparan con las metas concordadas por las partes en el respectivo instrumento (caso 4). Una modalidad consiste en el establecimiento de metas por tramos ascendentes, que tienen impacto a la hora de establecerlos incentivos.

Esta fórmula también registra una variación: si la utilidad es mayor a la predeterminada por las partes, el exceso tiene una ponderación más alta en el cálculo del incentivo. En otros casos se establecen metas mínimas y/o máximas de rentabilidad.

Caso4:

Tipología de empresa y negociación: empresa privada generadora de energía eléctrica, de tamaño mediano. El único convenio colectivo vigente cubre a un 64% del total de los trabajadores. La cláusula sobre productividad se consigna en el contrato anterior en los mismos términos que en el vigente.

Definición de rentabilidad "el incentivo de producción (I) correspondiente se calculará en cada año sobre el sueldo base mensual (SBM), y en función del resultado antes de corrección monetaria (RACM) de la empresa, expresado en miles de unidades de fomento(MUF)

Incentivo de cada ejercicio:

Si  $MUFRACM < MUF 750$

$I=0$

Si  $MUF 750 < o = RACM < MUF 2.400$

$I=(0,000474 RACM+0,36) SBM$

Si  $RACM > o MUF 2.400$

$I=1,50 SBM$

En el caso destacado se exige un mínimo de rentabilidad para obtener un incentivo, es decir, las metas han sido concordadas por las partes en el mismo contrato. Asimismo, las partes concuerdan dos tramos diferentes de rentabilidad que están asociados a montos crecientes de incentivo. El último tramo determina además el tope máximo del incentivo.

Toda vez que las metas de productividad están expresadas en unidades de fomento, no se requiere una actualización de las cifras a la hora de determinar la procedencia del beneficio, lo que resulta útil por tratarse de acuerdos destinadas a aplicarse en un plazo mínimo de dos años.

Caso5:

Tipología de empresa y negociación : Empresa privada de las telecomunicaciones de gran tamaño. Rigen simultáneamente 5 contratos colectivos que cubren a un 62% de los trabajadores. Todos los instrumentos Incluyen cláusulas sobre productividad.

Definición de rentabilidad: '1.- La Compañía destinará al pago del Incentivo por Logro de Resultados, un manto equivalente al 1% del Resultado Operacional Consolidado de la Corporación... 2. Este monto se distribuirá entre todos los trabajadores en proporción a la Renta Afecta de cada uno, vigente al 31 de diciembre de cada año. 3.-Si el monto resultante de la aplicación del numerar anterior... fuese insuficiente para otorgar a cada trabajador eh equivalente a una Renta Afecta, la Compañía pagará a cada trabajador un incentivo Mínimo Garantizado equivalente a una Renta Afecta. Si el Resultado Operacional Consolidado de la Corporación, es superior en un 18% al del ejercicio anterior, la Compañía pagará a cada trabajador un Incentivo Mínimo Garantizado de 1,5 Rentas Afectas, 4.-Si el monto definido en el punto 1 generara un pago adicional por sobre los Incentivos Mínimos Garantizados en cada caso, el total del Incentivo, esto es el Incentivo mínimo garantizado más el adicional no podrá exceder de dos Rentas Afectas".

Destaca en el ejemplo un Incentivo Mínimo Garantizado, esto es a todo evento. En la cláusula no se precisa si para su procedencia se exige que exista utilidad, o si también procede en caso que esta resulte negativa. lo que puede ser fuente de controversia en caso de producirse tal evento.

El caso anterior combina un sistema de tramos de rentabilidad asociados al beneficio con un incentivo mínimo garantizado el que será un 50% superior si se supera el rango acordado. Se superpone a esta fórmula el establecimiento de un tope máximo del beneficio. Se observa que entre el mínimo garantizado y el tope máximo hay un estrecho margen de fluctuación. En el caso del incentivo mínimo más bajo y el tope máximo la diferencia es del doble del último sobre el primero. En el caso del incentivo mínimo más alto y el tope máximo, esta diferencia sólo alcanza al 33%.

## 2.2. Volumen

El volumen es también un indicador de productividad privilegiado por las partes a la hora de establecer beneficios asociados. El cálculo del volumen de producción concurre en el 38% de los 32 modelos identificados. Se expresa como unidades de producción, toneladas procesados, etc. El volumen de producción generalmente se calculo en la empresa o en un grupo de trabajo y se comparan sus resultados con las metas concordados por los portes en el contrato.

Caso 6. -

Tipología de empresa y negociación: Empresa privada del sector minero, de tamaño grande. Cuenta con dos convenios colectivos que en conjunto cubren al 33% de los trabajadores y ambos regulan el beneficio de productividad en los mismos términos.

Definición de volumen: "La empresa pagará mensualmente a sus trabajadores un Bono de Producción que se calculará de acuerdo con las siguientes bases:

- a) Se pagarán \$3.000 por tonelada de cobre fino producida por hombre mensualmente.
- b) La relación de tonelada de cobre fino producida por hombre mensualmente se calculará dividiendo el total de toneladas de cobre fino producidas, por el número total de trabajadores de la Empresa que se encuentren con contrato vigente al último día de cada mes".

Esta fórmula que corresponde al sistema más simple de negociar sobre volúmenes de producción se asemeja al trato expresado en el ámbito colectivo. El volumen de producción se determina por el peso como unidad de cálculo y se involucra a toda la empresa. El resultado de dicho cálculo se compara con las metas que concordaron las partes en la cláusula, metas que en este caso se expresan en dinero y se identifican con el monto del incentivo. La meta de producción se encuentra abierta, es decir no se registran límites máximos ni tramos crecientes de incentivo.

Es recurrente en este modelo que se acuerden las metas en el mismo contrato o convenio. Menor incidencia tienen las cláusulas en las que se atiende al resultado pasado de la empresa

para comparar los resultados, o dejar sujeto el acuerdo a las definiciones que haga el empleador de las metas o alcanzar.

Una de las formas que adopta este último sistema en que la cláusula deja en manos del empleador la determinación de las metas, consiste en remitirse a metas definidas en los planes periódicos de la empresa, las que se aplican por las partes del contrato o convenio, como indicador (caso 7), Sobre este tema se volverá más adelante al tratar el control del sistema.

Caso 7.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector minero. Rigen dos convenios y un contrato colectivo simultáneamente, cubriendo a todos los trabajadores. Uno de los convenios involucra al 95% de la dotación que es el que se destaca.

Definición de volumen: "Se establece un Incentivo a la Producción Mensual (IPM), esencialmente variable, que dependerá del Cumplimiento del Programa de Producción (CPP) alcanzado en el respectivo mes y se expresará como un porcentaje del Sueldo Base de cada trabajador.

Se entenderá por Cumplimiento del Programa de Producción (CPP) al promedio ponderado del cumplimiento de las producciones programadas para la Mina, concentrador y Fundición.

El Programa de Producción será fijado por la Administración en relación con la capacidad Instalada de la División, pudiendo modificarse cuando concurren factores que alteren significativamente dicha capacidad."

En este caso la productividad se calcula en los grupos de trabajo que componen las unidades productivas definidas en las cláusulas (mina, concentrador y fundición) y su resultado se compara con el programa de producción determinado o a determinarse por la empresa. Destaca que las metas de producción aquí denominadas CPP se definan en cada una de las unidades operativas de la empresa, lo que implica una vigilancia intra-empresa por el cumplimiento de las metas de las demás unidades.

La facultad de la empresa de fijar las metas de producción en sus programas plantea las siguientes dudas: si al tiempo de celebrarse el contrato se encuentran establecidas, de tal forma que las partes las tuvieron en cuenta al acordar el sistema de incentivos que depende de ellas. Si así fuera, surge la duda si estos programas abarcan toda la vigencia del contrato o si por el contrario se fijan anualmente, caso en el cual un elemento básico de determinación del incentivo quedaría sin acordar durante parte de su aplicación.

A lo anterior se agrega la facultad unilateral que el convenio le confiere al empleador a la hora de modificar las metas contenidas en los programas de su propia elaboración, los que por elaborarse sobre la base de la capacitación instalada de la empresa, pueden alterarse por cambios significativos en ella.

Otro sistema (caso 8) relaciona el volumen de producción con la dotación preexistente, relación que sirve de base para el cálculo del beneficio durante la vigencia del contrato.

Caso8.

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector transporte, de gran tamaño. En la empresa coexisten tres contratos y tres convenios colectivos. De estos últimos sólo uno contempla un beneficio por productividad, más en los restantes se distinguen tres formas de remunerar por productividad. El 84% de los trabajadores está cubierto por un instrumento colectivo.

Definición de volumen: "los contratantes acuerdan establecer un bono que se devengará semestralmente, a partir del segundo semestre de 1995, que constará de dos conceptos:

- a. un 30% del sueldo base como reconocimiento al compromiso de los trabajadores de mantener los estándares de productividad y eficiencias actuales.
- b. Una parte variable aditiva que será progresiva en tanto crezca el indicador afluencia/dotación, comparado entre cada uno de los semestres incluidos en el período de vigencia del contrato y su respectivo del año anterior. Los dos conceptos señalados en las letras precedentes quedan expresados en la siguiente relación:

Bono de productividad semestral =  $0,3(F2/F1) \times S.B.$   
(D2/D1)

en que, F1 y F2= afluencia pagada promedio día laboral del semestre 1 y 2 incluyendo escolares que pagan.

D1 y D2= dotación media del semestre 1 y 2

S.B.= sueldo base del trabajador al último mes del período.

La parte variable sólo se aplica si el indicador (F2/f1)

Es superior a 1. D2/D1

Por tratarse de una empresa de servicios el producto se mide en prestaciones (afluencia), concepto análogo a unidades de peso u otra medida que alude a volumen de producción en términos genéricos.

En el caso reproducido se exige mantener semestralmente el indicador de productividad definido, que no es otro que la proporción existente entre el número de trabajadores y el número de servicios prestados, graficado en la fórmula dotación/afluencia. Este requisito opera como mínimo y es uno de los casos en los que se atiende al pasado de la empresa como elemento de comparación de los resultados presentes.

Resalta la semestralidad como período acordado para el cálculo de la productividad. Esta puede ser una opción inocua, en el sentido que es indiferente la estacionalidad y se acuerda para determinar el período de pago más conveniente para las partes. Puede tener también relevancia en las empresas que registran fluctuaciones estacionales en la producción donde la periodicidad del cálculo no es indiferente puesto que puede determinar la existencia o no de incentivos y su monto.

### 2.3.Costo

Este indicador de productividad es escasamente utilizado a la hora de establecer beneficios asociados a productividad. Más relevancia adquiere el costo, cuando va asociado a otros indicadores especialmente el volumen de producción, como se muestra en los modelos compuestos que se analizan más adelante.

El costo se expresa como la diferencia que se produce entre el gasto proyectado en un determinado período y el gasto real. Generalmente se calcula en la empresa y su resultado se compara siempre con las metas definidas por el empleador, consecuencia natural de su facultad de proyectar costos.

Caso 9.-



Tipología de empresa y negociación: Empresa público del sector transporte, de gran tamaño ya descrita en el caso anterior. Se destaca cláusula inserta en el contrato que afecta a la mayoría de los trabajadores (55%).

Descripción de costo: "Con el objeto de incentivar las iniciativas de los Trabajadores en orden a producir y obtener disminuciones de los costos operacionales e incrementos en la eficiencia de la Empresa se pagará un bono equivalente al 60% del incremento de productividad, calculado sobre la base de la diferencia que se produzca entre la proyección de gastos semestrales y los costos reales, que efectivamente se hayan realizado una vez aplicada la iniciativa o proyecto aprobado.

Cada proyecto deberá ser aprobado y evaluado en su efectividad técnica y factibilidad práctica de aplicar dicha iniciativa, por la Empresa a través de cada Gerencia y de la Gerencia de Desarrollo".

Se trata de un beneficio nuevo cuyo funcionamiento las partes someten a prueba. Se acuerda el cálculo de la disminución de los costos de producción en la empresa en relación con los gastos proyectados proyecto que se presume corresponde a la empresa.

Como se observa, la cláusula reproducida contiene un beneficio que depende directamente de otro beneficio por productividad en el cual el indicador es el volumen. Es decir, el beneficio pactado sobre costo, sólo se verificará en el caso que se hayan dado los supuestos de volumen exigidos en el beneficio pactado en otra cláusula del contrato. Estamos en presencia de una cláusula dependiente' o "subordinado" de otra, o lo que se le asigna mayor importancia por cuanto será la que determinará la existencia del beneficio, y su monto será siempre un 40% superior.

Caso 10.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa público del sector minero. El mismo convenio colectivo que contiene el beneficio por productividad descrito en el caso N° 7. establece otro beneficio en el cual el indicador de productividad es el costo, el que se destaca a continuación.

Descripción de costo: "Se establece un Incentivo a la Reducción de Costos, que se pagará a cada trabajador del rol "B" por cada centavo de dólar por libra de costo que resulte por debajo del presupuesto oficial de la División en cada ejercicio, de acuerdo con la siguiente tabla. (Que se omite)

Este incentivo tendrá las siguientes características:

a) Para estos efectos se tomarán los costos y gastos unitarios de operación, habiéndoles restado los costos por concepto de maquinas interdivisionales en otras Divisiones. Los valores serán extraídos del informe que emita mensualmente el departamento de Finanzas de la División y que forma parte del documento que se utiliza para el Control de Gestión Divisional."

La incorporación de tramos como metas concordadas por las partes para comparar los resultados obtenidos en la reducción de costos, está presente en esta cláusula.

Destaca en el ejemplo la precisión del ámbito en el cual se calculan los costos que incidirán en el beneficio. Se identifican aquellos producidos exclusivamente en el establecimiento y sólo se consideran los costos y gastos de operación, que son aquellos en los que el desempeño laboral puede incidir.

#### 2.4. Rentabilidad /Costo.

En este modelo se pondera el resultado de la empresa y un indicador de costo. en la proporción que acuerden las partes.

Una modalidad combina ambos indicadores de productividad en la forma descrita en la siguiente cláusula.

Caso 11.

Tipología de empresa y negociación: empresa privada de las telecomunicaciones de gran tamaño. Rigen simultáneamente 5 contratos colectivos que cubren a un 62% de los trabajadores. Todos los instrumentos incluyen cláusulas sobre productividad, una de las cuales ya fue analizada en el caso 5.

Descripción de rentabilidad/costo: "1, si la utilidad de la compañía es igual o superior a la del período inmediatamente anterior, ésta destinará al pago del incentivo por logro de resultados, un monto equivalente al 1% del resultado operacional consolidado de la corporación, excluida la depreciación para los trabajadores del rol general de la empresa, incluidos los no sindicalizados".

"3. Si el monto definido en el punto 1, generara un pago adicional por sobre una remuneración afecta por trabajador, el monto adicional a ella no podrá ser mayor...y se pagará este monto adicional en proporción al porcentaje de cumplimiento de metas anuales que haya obtenido la unidad organizativa a la que pertenece en cuanto a:

conceptos indicador

horas de sobretiempo presupuesto para el periodo

gastos de bienes y servicios presupuesto para el periodo

indice de ausentismo menor o igual a 3,3%

En el caso anterior, superada la rentabilidad del año anterior, se garantiza el pago de un incentivo cuyo monto dependerá de un segundo indicador de productividad: el costo. Alcanzada la rentabilidad mínima exigida, con ella se financia el incentivo asociado a dicha meta. El exceso, se distribuye con otro sistema: entre los trabajadores de las unidades organizativas, según el cumplimiento de las metas de costo de cada de ellas (grupos de trabajo)

Las partes definen en este ejemplo, como costo, tres conceptos, dos de los cuales están constituidos por elementos directamente vinculados al trabajo, como son el costo en trabajo extraordinario y el ausentismo. Esta modalidad permite un control colectivo por parte de los trabajadores beneficiarios de la conducta individual de cada uno de los miembros del grupo, puesto que el beneficio pactado será mayor en la medida que menores sean los costos por los conceptos predefinidos.

## **2.5.-Volumen /Costo**

El binomio volumen/costo considera la ponderación de ambas variables para determinar la productividad.

Un primer caso analizado incorpora además la variable accidentabilidad en los términos expresados en la cláusula siguiente:

Caso 12.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa estatal del sector minero, de tamaño grande. Los contratos colectivos que afectan al 54% de los trabajadores contemplan el mismo beneficio por productividad.

Descripción de costo/volumen. "Los trabajadores percibirán una Asignación Variable de Gestión Divisional (AVGD), calculada sobre el sueldo base, que dependerá del cumplimiento de las metas de Cobre Fino producido (CTMF). Costos Divisionales <CCD) e Índice de Frecuencia de Accidentes (CIF), de acuerdo a la siguiente relación:

$$\%AVGD = 0,4 \times CTMF + 0,4 \times CCD + 0,2 \times CIF."$$

En este caso el costo y el volumen concurren con la misma significación en el beneficio (un 40% cada uno), pero comparten la fórmula con un indicador de accidentabilidad de menor relevancia (un 20%).

Una variante de este modelo, (caso 13) considera el volumen de producción con relación a las horas hombre necesarias para producirlo, indicador del costo. Se establece como productividad normal la relación entre volumen de producción y horas de trabajo necesario para su producción, relación que se compara con la productividad real al final de un periodo.

Caso 13.-

Tipología de empresa y de negociación: Empresa de transporte ferroviario del Estado, de gran tamaño. Los 9 convenios colectivos vigentes en la empresa, afectan al 73% de los trabajadores, cinco de los cuales contemplan beneficios por productividad. Los convenios analizados establecen distintos modelos todos los cuales tiene su origen en 1974, de los cuales se destaca el siguiente.

Descripción de volumen/ costo: "Las Primas de Productividad por trabajador en jornada ordinaria (PPO). se determinarán por la siguiente expresión matemática:

PPO= 0,80 S x FI x P x N en que;

S= Sueldo base mensual de la Escala Unica...

H= Número total de horas ordinarias que el funcionario respectivo haya trabajado efectivamente en sistema de Primas en el mes correspondiente.

P= Coeficiente porcentual del incremento de la productividad con respecto a la normal, determinado para el funcionario que corresponda si este trabaja en forma Individual, o, para el grupo si se trata de faenas colectivas.

N= Número total de horas ordinarias correspondientes a los días efectivos de trabajo del mes respectivo.

El monto a percibir por concepto de Primas de Productividad en ningún caso podrá exceder de tres grados sobre el respectivo grado de ubicación en la Escala Unica.

El coeficiente "P" corresponde al cociente que resulte de dividir el incremento de la productividad sobre la normal, correspondiente al mes respectivo y medido en determinadas unidades por la productividad normal medida en las mismas unidades.

En ningún caso el coeficiente "P" aludido deberá ser superior a 0,4 por constituir este valor un 'límite racional aceptado internacionalmente para el concepto al que se hace referencia."

El contrato agrega largas definiciones y reglamentaciones anexas sobre la procedencia, cálculo y límites de las primas de productividad, siendo reveladoras las siguientes:

"Productividad es el cociente entre la producción y el tiempo ... empleado en realizarla y trabajado efectivamente..."

"Productividad normal es aquella que determina la Jefatura respectiva para condiciones normales de trabajo. Se entiende por condición normal de trabajo aquella que pondere debidamente el equipamiento que exista al momento de ordenarlo, y considere dedicación exclusiva y permanente de parte del operario, al trabajo dispuesto".

La cláusula transcrita permite varias observaciones, pero nos centraremos en las definiciones que contiene. En primer lugar alude a una definición previa de productividad que las partes definen y en lo que intervienen la producción expresada en unidades, por una parte, y el tiempo empleado en realizarla, por otra. De acuerdo con los criterios de análisis del presente trabajo, se consideró que "producción" es un indicador de volumen y el "tiempo" un indicador de costo.

El beneficio se verifica por la relación que se produzca entre la "productividad normal" y la que realmente tuvo lugar en el período. Los estándares de "productividad normal", son definidos por el empleador sobre la base de los criterios concordados en la cláusula. Es decir, las metas con las cuales se compara el resultado alcanzado, son definidas por el empleador.

Por su parte, es interesante señalar que los partes consideran las condiciones de equipamiento y de disponibilidad del trabajador para los efectos de medir productividad, todo vez que son variables que pueden incidir en el resultado.

## 2.6. rentabilidad /costo/ volumen

En este modelo intervienen todos los indicadores de productividad con distintas ponderaciones acordadas por las partes. Existe una sola empresa que contempla esta modalidad en la muestra.

Caso 14.

Tipología de la empresa: se trata de la misma empresa descrita en el caso nº8.

Definición de rentabilidad/costo/volumen:

"este bono se devengará anualmente...y se determinará de acuerdo con la siguiente relación:

bono:  $1,4 \text{ sueldos base por } (f_1+f_2+f_3)$

donde:

$f_1$ : afluencia  $f_2$ : ingresos  $f_3$ : metas gastos

afluencia  $f_1$  ingresos  $f_1$  gastos efectivos

si  $f_1 > 1$   $f_1: 0,25$  si  $f_2 < 1$   $f_1: 0$

si  $f_1 < 1$   $f_1: 0$  si  $f_3 > 1$   $f_1: 0,50$

si  $f_2 > 1$   $f_1: 0,25$  si  $f_3 < 1$   $f_1: 0$

afluencia 1 y afluencia 2 es igual a la afluencia de pasajeros pagada promedio día laboral años 1 y 2.

Ingresos 1 e ingresos 2 corresponden a los ingresos por venta de boletos de los años 1 y 2.

Metas gastos son las que corresponden al presupuesto aprobado de gastos de personal y gastos generales.

En el caso expuesto se considera la afluencia como un indicador de volumen, los ingresos como un indicador de rentabilidad y los gastos como un indicador de costo. En la fórmula descrita, es el costo el indicador más relevante, pues tiene una incidencia de un 50% en relación con la rentabilidad y el volumen que comparten ambas el otro 50%. Todas estas variables se miden en la empresa y se comparan con las metas acordadas en la cláusula.

Se trata de una modalidad que puede describirse como " todo o nada", pues no establece rangos ni proporciones para devengar el beneficio en relación con los resultados de cada uno de los indicadores. Si en cada indicador se supera el registrado en el período anterior, entonces se verificará el beneficio. Existe un margen de variación, pues siendo tres los indicadores, estos se evalúan independientemente unos de otros, lo que puede significar que uno, dos o los tres registren el incremento exigido. En consecuencia, las fluctuaciones del

beneficio están determinadas por la concurrencia de las metas en cada uno de estos indicadores.

### 3.- FORMA DE PAGO.

Se analiza en esta parte las condiciones de pago del beneficio. Por un lado, se distingue quienes son los trabajadores beneficiarios del incentivo, por la otra se atiende a la forma de distribución del incentivo.

En la mayoría de los instrumentos, el incentivo sólo favorece a los que participan en la negociación (todos los de la empresa). Entre ellos, se distinguen a aquellos trabajadores respecto de los cuales se establecieron criterios de productividad. (involucrados en cálculo). Otras veces, éste se paga a todos los trabajadores involucrados en el respectivo instrumento. (involucrados instrumento).

En cuanto a la forma de distribución del beneficio que las partes acuerdan, ésta se hace preferentemente en proporción a los ingresos de cada uno y con menos frecuencia se pacta una cantidad igual para cada beneficiario.

Nos referimos por último, a la periodicidad con que se paga el incentivo.

Nos detendremos en la descripción de algunas modalidades de interés y en algunos ejemplos.

#### FORMA DE PAGO

beneficiarios

todos los de la empresa 6

involucrados instrumento 14

involucrados en cálculo 16

Total 36

distribución

proporciones ingresos 12

igual para todos 9

proporc.ingresos/día trabajado 5

prop.ing/otro 3

igual/ día trabajado 4

otro 2

sin definir 1

### 3.1.-Beneficiarios.

Atiende a quienes tienen derecho al beneficio asociado a productividad

Se distingue en este caso, si el contrato establece como beneficiarios a todos los trabajadores de la empresa, sólo a los trabajadores involucrados en el respectivo contrato, o sólo aquellos que intervienen en el cálculo del beneficio por productividad.

3.1.1. Todos los trabajadores de la empresa.- Se consideran beneficiarios todos los trabajadores de la empresa cuando así se acuerda expresamente. De esta forma, puede extenderse la aplicación de esta cláusula a trabajadores no involucrados en el instrumento colectivo, e independientemente de su participación en el incremento de la productividad.

En la menor parte de los contratos analizados, se establecen como beneficiarios a todos los trabajadores de la empresa.

3.1.2. Trabajadores involucrados en el respectivo instrumento. Ello implica que el beneficio asociado a mayor productividad favorecerá sólo a quienes participaron de la negociación. Hay casos en que la rentabilidad es el indicador de productividad y/o la empresa es el ámbito en el que se calcula, sin embargo el instrumento no afecta a todos los trabajadores de la empresa, sino sólo a una parte de ellos y sólo a ellos corresponderá el incentivo.

Cuando en el instrumento colectivo no se especifican los beneficiarios, se presume que son "sólo los involucrados en el contrato"

3.1.3. Trabajadores involucrados en el cálculo de productividad. Este indicador es el privilegiado en la muestra. Hay instrumentos en los que el beneficio se pacta exclusivamente considerando a quienes participaron en el aumento de la productividad. En estos casos, el ámbito en el cual se calculó la productividad es, generalmente, el establecimiento, un grupo de trabajo o el trabajador.

### 3.2.Distribución y monto del beneficio

Antes de analizar como acuerdan las partes, la distribución y los montos de los incentivos, es necesario precisar que existen dos formas de definir el beneficio asociado a productividad. La primera consiste en determinar montos o porcentajes de remuneración por trabajador beneficiario directamente. Por ejemplo, se conviene que el monto del incentivo será el 5% de la remuneración mensual, o que se pagarán \$3000 por tonelada producida. Otra forma consiste en determinar un fondo a distribuir que se repartirá entre los beneficiarios con la modalidad que las partes acuerden. Por ejemplo, se acuerda que se pagará como incentivo un 2% de las utilidades de la empresa.

Esta última forma de distribución conlleva asociado el riesgo de disminuir el monto del beneficio de cada trabajador, por la extensión del grupo de beneficiarios, sea porque lo son todos los trabajadores de la empresa, los que pueden aumentar; sea

por la facultad de extensión del contrato del empleador. También puede incidir en que los beneficiarios determinados al momento de contratar sean hostiles a la extensión del contrato a otros trabajadores, pues el fondo se distribuirá entre más, disminuyendo el monto a percibir por cada trabajador. Este efecto, no se produce si se acuerda previamente el alcance de los beneficiarios, o por lo menos es un efecto previsto. En el caso siguiente las partes abordan explícitamente el efecto al que nos referiremos.

#### Caso 1. Servicios Financieros

Modalidad de distribución "...las utilidades a repartir establecidas precedentemente corresponden a la cantidad total y máxima a repartir por este concepto a los trabajadores...en consecuencia si este beneficio se conviene además con otros trabajadores de la empresa, ya sea porque se celebre con ellos otro convenio o contrato colectivo o porque se les hagan extensivos sus beneficios, estos trabajadores participarán del mismo fondo de utilidades a repartir".

Sea cual sea la base de cálculo acordada por las partes, las partes pueden pactar distintas formas de pago que se describen a continuación:

3.2.1. En proporción al sueldo o remuneración. Es el modelo más utilizado por las partes. El beneficio acordado constituye un porcentaje de los ingresos del trabajador, o bien el fondo a distribuir se reparte en proporción a los ingresos de los miembros del grupo beneficiario (caso2)

#### Caso 2. Sanitaria

Modalidad de distribución: "las utilidades que se determinen en conformidad a lo establecido en el párrafo precedente, serán repartidos a cada trabajador en forma proporcional a los sueldos mensuales devengados en el respectivo ejercicio comercial."

Esta modalidad, así como la expuesta en el caso siguiente, se utiliza cuando el beneficio constituye un fondo a repartir.

#### Caso 3.- Astilleros.

Modalidad de Distribución: "El porcentaje de las utilidades se repartirá entre los trabajadores a prorrata de sus emolumentos percibidos durante el período que comprenda el respectivo ejercicio financiero. Para estos efectos se entenderá como emolumentos toda remuneración que devengue el trabajador por la prestación de sus servicios tales como: sueldos, sobresueldos comisiones, gratificaciones, participaciones legales de utilidades, trabajos en horas extraordinarias, tratos, etc., excluido lo que se hubiere recibido o devengado por concepto de la participación a que se refiere el presente Contrato. También se entenderán como emolumentos los subsidios que hubiere recibido el trabajador <...> por concepto de enfermedad o accidente del trabajo... La obligación de la empresa será efectuar un desembolso total y único equivalente al 10% de las utilidades líquidas anuales... Por consiguiente, se deducirá del monto que represente la participación la totalidad de los



imposiciones previsionales, gravámenes, impuestos y demás desembolsos que sean de cargo del empleador... sin perjuicio de las retenciones que deba hacerse por concepto de imposiciones previsionales, Impuestos u otros cargos que graven a los trabajadores o que sean de cuenta de ellos..."

Resalta en el caso transcrito la determinación de la base de cálculo, la remuneración, que las partes han descrito con precisión, incorporado todos los elementos de la misma para determinar su monto relativo. En el caso propuesto, por la concurrencia de remuneraciones variables, la participación de un trabajador en el beneficio puede superar a otro de mayor sueldo base.

Otro elemento a destacar es que se precisa en la cláusula que los montos acordados son brutos debiendo descontarse de ellos las imposiciones y otras cargas.

#### Caso 4. Servicios Financieros

Modalidad de distribución: "Los... trabajadores tendrán derecho a una gratificación sobre las utilidades de la empresa en los ejercicios de los años que se determinará anualmente de la siguiente forma: A) Se calculará la proporción que representa el total de los sueldos mensuales de cada trabajador de la Empresa en el respectivo año, en relación al total de los sueldos mensuales de todos los trabajadores administrativos de la empresa con sistema de sueldo fijo y con contrato indefinido en el mismo año..., y B) la proporción resultante de la operación anterior se aplicará al 12,8634% de la utilidad de la empresa de cada uno de dichos años."

El caso anterior establece una fórmula más compleja de determinar la porcentualidad, pues exige una comparación con un grupo de referencia. Se pretende con ello determinar la posición relativa de cada beneficiario en relación con la de un grupo de referencia más amplio. De esta forma la proporcionalidad no se refiere al grupo beneficiario, sino a la totalidad de los trabajadores con las características señaladas por la cláusula.

Otra forma de distribución proporciona consiste en aplicar un multiplicador al sueldo base. (caso 5) En estos casos las partes incluyen en una sola fórmula los indicadores que definen el beneficio y los que determinan su monto.

#### Caso 5. Minera

Modalidad de distribución:

"INC \$ : ((0,0203 POR ROD + 0,0005 POR EC) /100) POR SAC"

donde INC \$ es el monto del beneficio y SAC es el sueldo anual de la categoría.

En el caso expuesto, si bien se acuerda la proporcionalidad del beneficio en relación con el ingreso del trabajador, ésta no es absoluta, ya que se restringe la definición de sueldo, predeterminándose su monto al Sueldo Anual de la Categoría. Por ello, las fluctuaciones en el ingreso del trabajador no tienen relevancia en la distribución del beneficio. Así por ejemplo, la mayor realización de horas extraordinarias o las inasistencias, no incidirán en su monto.



Trip. y cocinero: \$ por tonelada

descargada

Serenos naves: \$ por tonelada

descargada

Caso 9 Minera.

Modalidad de distribución " la fórmula de cálculo de este beneficio es la siguiente:

BGA: 2% (ut. Netas anuales después de impuestos)

Total de trabajadores roles B

BGA: bono de gestión anual

Pueden concurrir dos o más modalidades de distribución en un mismo beneficio. Por ejemplo, una parte del fondo a repartir se distribuye en partes iguales entre todos, y otra parte se distribuye en proporción al sueldo de los trabajadores, o mediante la aplicación de otro criterio de distribución. Aunque sin valor estadístico, resalta que los tres casos seleccionados correspondan al sector extractivo.

### 3.2.3 Otros sistemas:

En algunos casos minoritarios, las partes establecen criterios especiales de distribución del beneficio o adicionan a las anteriores otros elementos a considerar al distribuir. Destacan entre estos casos, aquellos instrumentos en los que la distribución se hace según la calificación del trabajador. (caso 10)

### Caso 10- Laboratorio

Modalidad de distribución: los trabajadores que cumplan con los requisitos para percibir bono de desempeño y que se encuentren en el 20% con las más bajas calificaciones, recibirán su sueldo base multiplicado por lo señalado en la columna V quintil, en relación con la rentabilidad Operación que se haya alcanzado.

Los trabajadores que cumplan con los requisitos para percibir Bono de Desempeño y que se encuentren en el 20% con las más altas calificaciones, recibirán su sueldo base multiplicado por lo señalado en la columna I quintil, en relación con la rentabilidad operacional que se haya alcanzado.

Los trabajadores que cumplan con los requisitos para percibir Bono de Desempeño y que se encuentren en el 60% restante de los trabajadores del total evaluado, recibirán su sueldo base multiplicado por lo señalado en la columna II a IV quintil, en relación con la Rentabilidad Operacional que se haya alcanzado.

(Se agrega tabla con cuatro columnas que no se reproducen por su extensión, pero que contienen:

W: Rangos de porcentajes del Resultado Operacional.

1 Quintil: Porcentaje de sueldo base por rango de W.

II a IV Quintil: Porcentaje de sueldo base por rango de W.

V Quintil: Porcentaje de sueldo base por rango de W.)

En este caso el incentivo favorecerá en mayor proporción al 20% de los trabajadores con las más altas calificaciones.

Cuando el beneficio se pacta como porcentaje del sueldo del trabajador, (caso 10) y este porcentaje depende de su calificación o evaluación del desempeño, se puede afectar el gasto total que por ese concepto haga el empleador. Por ejemplo si se concentran las mejores calificaciones en los sueldos más bajos.

Caso 11. Comercial.

Modalidad de distribución: La cantidad así calculada (utilidades a repartir) se repartirá entre los trabajadores de la siguiente manera:

"...un 50% en proporción a los sueldos base de cada uno de los trabajadores afectos... y un 50% en función de los resultados de la calificación anual de trabajadores. Tendrán derecho a participar de la distribución de este 50% aquellos trabajadores que presenten un buen desempeño".

En el caso transcrito, el costo del beneficio es el mismo para la empresa independientemente de la forma de distribución, pues se trata de un monto predeterminado a distribuir. El mayor o menor monto del mismo y aumentará o disminuirá a costa de otro trabajador a diferencia del caso anterior en que fluctúa todo el fondo como consecuencia de la calificación.

Otra variante lo constituye el pago por día efectivamente trabajado, modalidad que concurre con alguno de los sistemas anteriores. Se distinguen aquellos contratos que excluyen absolutamente del pago, los días no trabajados y aquellos que consideran trabajados días que no se trabajaron realmente, pero que las partes incluyen en el cálculo, como los días de licencia, especialmente las originadas en accidentes de trabajo; los días de vacaciones y las licencias maternas, entre otras. También en este caso es relevante si se ha acordado un monto a distribuir o un beneficio por trabajador. Si se trata de un fondo, las inasistencias que se descuentan de incentivo del trabajador ausente favorecerán a aquellos que no registran inasistencias redistribuyéndose el beneficio, pero manteniendo su costo para el empleador.

En el caso siguiente, se excluyen del pago de los días no trabajados por cualquier causa adaptándose la siguiente modalidad:

Caso 12.- Eléctrica.

Modalidad de distribución: "El pago del valor así determinado, (tabla de porcentajes del sueldo base según rangos de rentabilidad anual) se efectuará en el mes de marzo de los años indicados, en proporción al tiempo trabajado en el año anterior."

### Caso 13.- Minera

Modalidad de distribución: "Para la determinación de los promedios diarios, se considerará como "Días de Operación" los días calendarios de cada mes descontándose de estos los correspondientes a los Feriados Especiales de la División (1° enero, 1° mayo, 18 y 19 septiembre). En la eventualidad que se decide trabajar en alguno de los feriados especiales, las producciones efectivas diarias se determinará considerando dichos días." (...)

Este incentivo se pagará por día efectivamente trabajado. Para estos efectos, también se entenderán como efectivamente trabajados, los siguientes:

- Días de descansos pagados en el sistema de siete semanas.
- Días de vacaciones.
- Días de permiso por fallecimiento, cuando corresponda.
- Días de permiso pagado, cuando corresponda;
- Días de licencia por accidente del trabajo o enfermedad profesional extendidas por médicos de la Fundación de Salud de (la empresa).

En el caso expuesto precedentemente, el beneficio se devenga diariamente en proporción a los ingresos del trabajador, y las metas de producción se determinan como promedios diarios, En consecuencia las inasistencias no excluidas expresamente en la cláusula incidirán tanto en el beneficio del trabajador como en el costo total del beneficio para la empresa.

De otro lado, cuando el beneficio se paga exclusivamente sobre la base de volúmenes de producción individual, siendo indiferente el tiempo en el cual se calcula, la sanción a las inasistencias resulta inocuo y el monto de beneficio sólo se verá afectado por una eventual disminución de la producción.

Otra modalidad tolera un ausentismo predefinido por las partes como en el siguiente caso:

#### Caso 14.-Teléfonos.

Modalidad de distribución: "Requisito para obtener el Bono de Productividad: C) Que las ausencias individuales acumuladas en el mes no sean superiores a los límites señalados en los puntos c.1. y c.2. siguientes por motivos distintos a:

Vacaciones legales y convencionales. Días libres por comisiones de servicios.... Días de premio por asistencia. cl. Que la suma de las ausencias parciales no supere 8 horas acumuladas en el mes

c.2. Que la ausencia al trabajo no exceda una jornada diaria completa. En todo caso se pierde el derecho al Bono de Productividad cuando las ausencias indicadas en las letras c. 1 y c.2 sean injustificadas."

En este caso, la sanción sin embargo, es más drástica, se pierde totalmente el derecho al bono.

### 3.3. Frecuencia o periodicidad del pago

Mensual: el pago mensual del beneficio por productividad está preferentemente asociado a los indicadores de productividad "costo" y "volumen" o a una combinación de ambos.

Plurimensual: Una ínfima parte de los instrumentos analizados contempla beneficios trimestrales o semestrales asociados a productividad.

Anual: Es prevaleciente esta forma de pago del beneficio. Coincide generalmente con el indicador de productividad "rentabilidad" coincidencia lógica se tiene en consideración que ésta se calcula anualmente. También algunos instrumentos que definen como indicador de productividad el "costo" o/y el "volumen", adoptan esta frecuencia de pago del beneficio asociado a productividad.

## 4. EL CONTROL DEL MODELO

Hasta ahora se ha abordado el análisis de la negociación de productividad desde un punto de vista descriptivo. Es necesario además analizar si las partes prevén, al tiempo de contratar, las dificultades en la aplicación de las cláusulas de que tratamos. Para tal análisis se utilizaron dos criterios: primero se observa si las partes incluyeron en el respectivo instrumento, mecanismos de solución de los posibles conflictos derivados del sistema de incentivos acordado. Como segundo criterio, se analiza la accesibilidad a la información necesaria para determinar la procedencia y monto del beneficio. Esto es si las partes, especialmente la parte laboral, tiene o tendrá acceso a las bases de cálculo del beneficio pactado.

### 4.1.- Mecanismo de interpretación

Se refiere a si las partes han establecido formas de solución de conflictos para el caso de controversia en la aplicación de la cláusula sobre productividad. En este aspectos se evalúan tanto las modalidades de solución contenidas en una cláusula distinta, pero aplicable a todo el instrumento colectivo en el que se inserta.

De la muestra analizada, la menor parte de los instrumentos contempló algún mecanismo de interpretación de la cláusula o de solución de los conflictos a que diera lugar. Las formas que adopta es la de una comisión bipartita de resolución de conflictos o normas de interpretación incluidas en el contrato.

Caso 1.-Minera.

"Comisión Bipartita de Análisis del Convenio Colectivo. Se acuerda constituir una Comisión Bipartita de Análisis del Convenio Colectivo, conformada con representantes de la Empresa y del Sindicato, cuyas funciones serán las siguientes:

- a) Analizar la aplicación práctica de las normas del convenio colectivo. y evaluar el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Sobre la base de los análisis y evaluaciones anteriores, proponer soluciones para mejorar la aplicación práctica de las estipulaciones de este convenio, y para optimizar el logro de los objetivos compartidos.

c) Estudiar otras materias relacionadas con las anteriores, y proponer las acciones que las partes acuerden.

Además, esta comisión deberá pronunciarse acerca de los conflictos de interpretación de las cláusulas de este convenio, que durante su vigencia les sean sometidos a su consideración. Los acuerdos de esta comisión bipartita deberán suscribirse por ambas partes, a fin de proponer la acción correspondiente a la Administración Superior de (la empresa).

La Comisión Bipartita se reunirá periódicamente, a iniciativa de cualquiera de las partes, debiendo sesionar a lo menos cada dos meses."

Caso 2.- Telefónica.

Interpretación: Para los efectos de la Interpretación de las normas de este Contrato, ésta se sujetará a aquellas que resulten más favorables al trabajador."

En ambos casos, los mecanismos se establecen para todo el contrato y no exclusivamente para la cláusula sobre incentivos.

#### 4.2 - Bases de cálculo. Publicidad de los indicadores

Esta información evalúa el acceso de las partes a los antecedentes necesarios para determinar la procedencia y el monto del beneficio asociado a incremento de productividad. Es decir, qué posibilidades tiene el trabajador o sus representantes de conocer e interpretar el indicador de productividad (rentabilidad, costo, volumen), de medirlo en un determinado ámbito (empresa, establecimiento, grupo de trabajo, trabajador) y compararlo con escenarios también objetivos y delimitados (la empresa, o metas concordadas).

Estas condiciones son básicas para considerar que las partes se encuentran en igualdad de condiciones para calcular el beneficio y controlar la aplicación de la cláusula.

Se distinguen en este aspecto los instrumentos que establecen en ellos mismos las bases de cálculo; aquellos que se remiten a información pública y los quedan a la empresa la facultad y responsabilidad de determinarlos. Es el mismo instrumento el que debiera contener los elementos que permitirán que esta igualdad se cumpla.

Destacan en esta materia, algunos instrumentos en los que la parte empleadora se obliga a proporcionar la información necesaria para la determinación del beneficio como en el caso que sigue:

Caso 1 -Eléctrica

"La empresa Informará periódicamente a los trabajadores acerca de los antecedentes que les permitan evaluar este bono."

En el caso transcrito, la información está garantizada además por su carácter público. Se trata de una Sociedad Anónima donde el beneficio consiste en un porcentaje de las utilidades distribuidas en proporción a los ingresos de los trabajadores, ambos antecedentes conocidos de las partes, Sin embargo resulta interesante la obligación de información periódica contraída por el empleador que además de facilitar el cálculo del beneficio,

permite evaluar periódicamente, y antes de practicar el cálculo definitivo para su pago, si se han cumplido los supuestos necesarios para su procedencia, o cuanto falta para que se cumplan, Ello permite a las partes proyectar el monto probable del beneficio e incidir en las variables que determinan su procedencia y monto hacia el futuro.

4.2.1. Antecedentes del Contrato: Se considera que el cálculo se basa en los "antecedentes del contrato", cuando en el respectivo instrumento se consignan los valores necesarios para determinar el monto del beneficio. También se asigna este calificador cuando en el contrato se señalan claramente las variables que intervienen en el cálculo y éstas son o serán conocidas por los beneficiarios. Así por ejemplo, si se establece un beneficio calculado sobre la base del volumen de producción por trabajador o grupo de trabajo en un período determinado como en el caso siguiente, se entiende que las bases de cálculo del beneficio constan en el contrato.

Caso 2. Transporte

Prima de kilometraje:

Tipo categoría prima maquinista prima ayudante

Valor /KM valor/KM

1ª 9,61 ---

pas 1ª y 2ª 11,50, 6,90

carga 3ª 11,50 6,90

patio/otros varios 8,09 4,85

Caso 3. Servicios médicos.

"La Empresa pagará un bono mensual de producción de acuerdo a la cantidad de pacientes hospitalizados. Dicho pago se llevará a efecto de acuerdo con los siguientes conceptos: de 130 a 145 pacientes mensuales hospitalizados: \$2000. Sobre 145 pacientes mensuales hospitalizados \$3000. Este beneficio se pagará en la liquidación del mes siguiente a aquel en que se produjo la cantidad de ingresos antes indicada."

En ambos casos se especifican en la respectiva cláusula los elementos necesarios para determinar el monto del beneficio. Cuando se negocia sobre volumen, como son los casos descritos, es necesario además que los trabajadores tengan acceso a los cálculos sobre esa variable al momento del pago. En algunos casos este cálculo es simple y existe garantía de que el trabajador conoce o puede determinar sin dificultad tales cálculos como en los casos de los n°2 y 3 anteriores. Sobre todo cuando el ámbito de cálculo es el trabajador individualmente considerado. Pero cuando ese indicador se agranda y son todos los trabajadores de la empresa los involucrados en el cálculo y se trata de los volúmenes de producción de una empresa con presencia en todo el país, resulta más difícil el acceso y control de las bases de cálculo.



4.2.2. Información pública: para los efectos del análisis se consideró como "información pública" la que consta en los balances y estados de resultados de las Sociedades Anónimas. También se incluyen en esta categoría los instrumentos en que los elementos que definen productividad es presumiblemente conocido por los trabajadores, o les resulta fácilmente determinable.

Un caso destacable, en el que además de su carácter público se garantiza la información desagregada, es el siguiente.

#### Caso 4- Laboratorio

La Sociedad, a través de la Gerencia de Administración y finanzas emitirá por cada período que corresponda, un certificado del Contador General en el cual deberá indicar el cálculo de cada componente de la rentabilidad operacional... indicando los ingresos como egresos no habituales y los activos no necesarios para generar los ingresos, considerados en el período que corresponda, el cual estará a disposición de la Directiva Sindical."

4.2.3. Antecedentes entregados por la empresa:

Se consideró en este caso las cláusulas en los que el cálculo de la productividad se compara con metas que se definirán por el empleador (casos 5 y 6). Tales metas generalmente consisten en planes y presupuestos anuales que a la fecha del acuerdo pueden estar predeterminadas, más su alcance debiera coincidir con la vigencia del beneficio y del instrumento en el que se pacta. Siendo la vigencia mínima de estos instrumentos los dos años, parecen un plazo excesivo para establecer metas de producción por parte de la empresa. Por ello en estos casos, si no todo, al menos parte de la aplicación del beneficio queda sujeto exclusivamente a las proyecciones que haga el empleador en esta materia, los que resultan desconocidos para los trabajadores. Como paliativo de la incerteza de la definición futura de metas por el empleador, las partes pueden utilizar proyectos que no tengan como único efecto el pago del incentivo, sino que tengan otras utilidades o funciones tanto o más importantes que éstas en la empresa. Esta característica otorga mayor confianza a este mecanismo, ya que los indicadores estarán vigilados por todos los sujetos que intervendrán en su aplicación, no sólo por los trabajadores beneficiarios. Disminuye además la tentación de forzar las cifras para incidir en el resultado del incentivo si tal práctica incidirá además en otros aspectos de la producción o de la empresa.

Caso 5- Minera.

"El Programa de Producción será fijado por la Administración en relación con la capacidad instalada de la División, pudiendo modificarse cuando concurren factores que alteren significativamente dicha capacidad".

Caso. 6- Minera

"Se establece un Incentivo a la Reducción de Costos, que se pagará a cada trabajador del rol "B" por cada centavo de dólar por libra de costo que resulte por debajo del presupuesto oficial de la División en cada ejercicio, de acuerdo con la siguiente tabla (Que se omite).

Este incentivo tendrá las siguientes características:

a) Para estos efectos se tomarán los costos y gastos unitarios de operación, habiéndoles restado los costos por concepto de maquilas interdivisionales en otras Divisiones. Los valores serán extraídos del informe que emita mensualmente el departamento de Finanzas de la División y que forma parte del documento que se utiliza para el Control de Gestión Divisional."

## 5.-CLÁUSULAS COMPLEMENTARIAS Y ANÁLOGAS.

El análisis de los instrumentos colectivos devela la existencia de otras modalidades complementarias de estimular la productividad. Entre ellas destacan por su reiteración los premios por asistencia, la pérdida de beneficios por inasistencias o atrasos, u otras.

Estas cláusulas se establecen en la menor parte de los instrumentos y son de distinta naturaleza.

En el caso de las asistencias, inasistencias o atrasos, sólo se consideran aquellas cláusulas especialmente destinadas a regular estas obligaciones del trabajador y que establecen beneficios o sanciones independientes de la productividad

En esta materia resulta más revelador el reproducir las cláusulas pertinentes que determinar modelos.

### Caso 1-Sanitaria.

"Se establece una participación de hasta dos sueldos que se pagará a cada trabajador... de acuerdo con las siguientes condiciones:

1. Puntualidad: (incluye tabla de tramos de horas de atraso en el año y porcentajes de participación).

2.- Asistencia: Según número anual de licencias médicas de hasta 10 días, dentro de las cuales se excluyen aquellas originadas por accidentes del trabajo (...) por maternidad y las enfermedades graves. (Incluye tabla de tramos de números de licencias y porcentajes de participación).

Otras cláusulas complementarias, destinadas a mejorar la productividad son las que establecen beneficios asociados a evaluación del desempeño o sistema de calificaciones. Incluso se registran cláusulas que incentivan la creatividad y el desempeño meritorio como las siguientes.

### Caso 2.- Transporte.

"La empresa constituirá... un Fondo Anual de Incentivo al Desempeño Meritorio, cuya finalidad será financiar las promociones por un buen desempeño y optimizar las condiciones económicas y previsionales del personal con ocasión del término de su relación laboral.

Este Fondo será anual, equivalente al 10% del sueldo base de un mes, de todo el personal involucrado en esta negociación. La provisión de estos fondos corresponderá exclusivamente a la empresa.

El otorgamiento y administración de este incentivo corresponderá a la Gerencia General de la Empresa. Los criterios que se considerarán serán la especialización del trabajador y su desempeño laboral. Sin embargo, en cada caso, la Gerencia General de la Empresa escuchará a las organizaciones sindicales respectivas.

Este Fondo se utilizará exclusivamente en los objetivos señalados en esta cláusula."

En el caso referido es significativo el destino de los fondos, que financia promociones al interior de la empresa y mejora las prestaciones por término de contrato. Aunque los criterios de su utilización queda en manos del empleador, se consideran para su distribución elementos que inciden en la productividad, como son la especialización del trabajador y su desempeño.

Caso 3. - Transporte.

Se trata de un beneficio asociado al derecho de propiedad industrial sobre las invenciones. La regulación contractual no se reproduce por su extensión, pero es importante señalar sus características más importantes: las partes acuerdan que la facultad solicitar el privilegio industrial ante las autoridades competentes por las invenciones que haya realizado el trabajador, es exclusiva de la empresa. En consecuencia, el trabajador tiene la obligación de comunicar a la empresa las invenciones que realice. En caso que la empresa no ejerza el derecho a solicitar el privilegio industrial dentro de un plazo de seis meses, se entiende que renuncia a su derecho a hacerlo, volviendo así el derecho al trabajador. Por el contrario, si la empresa presenta la respectiva solicitud, deberá pagar al trabajador el incentivo que establece ascendente a una remuneración mensual.

## 6. CONCLUSIONES

La aplicación práctica de los acuerdos de los que da cuenta este trabajo no ha sido evaluada, ni tampoco existen antecedentes estadísticas acerca del impacto de este tipo de beneficios en el incremento de las remuneraciones. Sin embargo, 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 atribuible en parte a estas formas emergentes de remuneración que analizamos. Por su parte, en el caso que efectivamente se produjeron aumentos, no podríamos saber si ellos se hubieran logrado por vías distintas que la de negociar sobre productividad.

A pesar de las interrogantes, la sistematización de estas cláusulas es útil, pues su incorporación en los instrumentos colectivos es progresiva.

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 ven incentivado a mejorar su rendimiento lo que redunde en beneficios para él y para la empresa. Por su parte, en el ámbito de lo colectivo, las relaciones tradicionalmente conflictivos entre trabajadores y empleadores, se trocarían en relaciones de colaboración como consecuencia de compartir ambos un interés común en el resultado de lo 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 o 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 la producción actuar. En efecto, la prevalencia del indicador volumen en los casos analizados muestra una tendencia a pactar las formas más primitivas de negociar por productividad, análogas al trato.

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.

Lo anterior nos hace preguntarnos sobre 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 lo 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.

Así, la productividad del trabajo si bien puede ser un indicador importante en la determinación 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 pacto 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 lo productividad inciden sobre los salarios, obviándose las disminuciones.

Por otro lado, lo 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, lo que en su momento fueron incrementos o reajustes de remuneraciones pasan a incorporarse como parte estructural del salario que de fijo pasa a ser en parte variable, aunque dicha parte constituyo una porción menor del total del salario.

Dentro de las constantes y modalidades de interés que se observan en los instrumentos analizados, existen instrumentos colectivos en los que el cálculo de lo 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 involucradas 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.

A su vez, precisar o individualizar los aumentos de la productividad exige una serie de cálculos complejos. En efecto, 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 paga al trabajador por concepto de productividad. De esta forma, 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.

#### Laperiodicidad 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. A?, 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 está definida por el Código del Trabajo como "las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie valuables 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 adecúa 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 sobre la base del 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 valuables 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 produjeron como consecuencia de aumentos extraordinarios en las remuneraciones, como es el caso de estos incentivos cuando se pactan anualmente, se destinarán 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

Estas nuevas modalidades de salario 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. Conviene asimismo profundizar en el estudio de la estructura de la 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 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.

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.

### Tabla de contenidos

1. los instrumentos colectivos estudiados y los criterios de análisis.
  - 1.1. los instrumentos colectivos estudiados.
  - 1.2. criterios de análisis.
2. Modelos y casos.
  - 2.1. Rentabilidad
  - 2.2. Volumen.
  - 2.3. Costo
  - 2.4. rentabilidad/ costo
  - 2.5. volumen/costo
  - 2.6. rentabilidad/costo/volumen.
3. Forma de pago.
  - 3.1. beneficiarios



3.2. distribución y monto del beneficio

3.3. Frecuencia o periodicidad del pago.

4. el control del modelo.

4.1 mecanismos de interpretación

4.2. bases de cálculo, publicidad de los indicadores.

5. cláusulas complementarias y análogas.

6. Conclusiones.

Así como las formas de contratación han ido adoptando nuevas modalidades, en las remuneraciones han proliferado formas distintas de las del tradicional sueldo o salario. Una de estas expresiones de remuneración variable son los bonos, incentivos, premios o cualquier beneficio económico pagado por el empleador al trabajador por el incremento de la productividad.

Hoy en día, el concepto de productividad 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.

En los últimos años, las autoridades económicas han insistido en condicionar los aumentos de las remuneraciones a la mejora de la productividad. Así, por ejemplo, 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. También en el sector privado, los empresarios sostienen que la mejora de los niveles de ingreso de los trabajadores exige aumentar la productividad.

Esta afirmación 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 la producción. Esta última opción permitiría mejorar el nivel de remuneraciones de los trabajadores involucrados en la producción de bienes y servicios.

A este fenómeno mundial no está ajena nuestra realidad laboral. De los instrumentos colectivos vigentes, el 25% han incorporado cláusulas que incluyen esta forma de remuneración.

Este sólo antecedente nos hace preguntarnos sobre el alcance de estos pactos, en qué tipo de instrumentos se concentran y, especialmente, qué formas concretas adopta. Es decir como se negocia productividad entre las partes de la relación de trabajo.

Sin necesidad de investigación surge meridianamente claro, que 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 por dos simples razones: Los pactos que relacionan productividad con salarios inciden sobre variables de toda la empresa, sobre una o más unidades de la misma, o sobre los trabajadores adscritos a esa empresa o unidad.

La otra razón es que la productividad y sus incrementos 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 como es el caso de los indicadores de productividad y los incentivos asociados a su incremento.

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 readecuan sus cláusulas para un nuevo instrumento mediante el procedimiento periódico de la negociación colectiva. Esta evaluación es requisito esencial de cualquier sistema de incentivos basado en productividad.

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. 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.

En el trabajo del que da cuenta este informe, se pretendió esquematizar las formas concretas que adopta la negociación por productividad en la práctica, a través del análisis de los instrumentos en los que consta dicha negociación y en particular, de las cláusulas pertinentes. Tiene por objeto mostrar ejemplos de cómo los actores de la relación laboral negocian beneficios asociados a productividad, cómo entienden ellos el aumento de la productividad, y como la incentivan.

La descripción sistémica de las cláusulas de productividad que constan en los instrumentos colectivos, se desarrollan como "modelos" de cláusulas. Estos modelos se definen sólo para efectos de ordenación, pero no constituyen por sí mismos, formas preestablecidas de negociación por productividad y obviamente no estaban en la mente de los negociadores al pactar.

Además de la sistematización en "modelos" de las cláusulas estudiadas, se aborda la forma de pago de los beneficios, el control de los sistemas de incentivos pactados y la existencia de otras formas de remunerar productividad.

## 1.- LOS INSTRUMENTOS COLECTIVOS ESTUDIADOS Y LOS CRITERIOS DE ANALISIS.

### 1.1. Los instrumentos colectivos estudiados

En el presente informe se analizan 46 instrumentos colectivos correspondientes a 19 empresas, preferentemente grandes. En promedio, en cada empresa rigen simultáneamente 2,4 contratos colectivos .

Aunque el presente trabajo no tiene vocación estadística, la información obtenida se resume en los cuadros y gráficos que se agregan en cada capítulo, pues dan cuenta de ciertas tendencias tanto de los sujetos de la negociación, el tipo de instrumentos en los que consta el pacto, así como en la forma que adoptan estas cláusulas.

#### DESCRIPCIÓN

#### NEGOCIACIÓN

INSTRUMENTOS	
Contrato	20
Convenio	26
Total	46
EMPRESAS	
Un instrumento	7
Dos o más instrumentos	12
Total	19
VIGENCIA	
24 meses	16
Más de 24 meses	30
Total	46
MODELOS DE CLAUSULAS	
Un modelo	13
Más	6
Total	19
TIPO DE ORGANIZACIÓN	
Sindicato	30
Grupos de negociadores	16
total	46
LUGAR	
Santiago	9
Regiones	10
Total	19

## 1.2.- Criterios de análisis

En el análisis de las cláusulas se distinguen los elementos centrales del sistema pactado. Primero se identifica sobre qué se negocia, es decir, los elementos constitutivos del sistema de negociación por productividad. Luego, se precisan las condiciones del acuerdo, cómo se paga el beneficio, cómo se determinan los beneficiarios, dónde constan las bases de cálculo del beneficio, etc. Por último, se sitúa el acuerdo sobre productividad en el contexto del instrumento colectivo para ver si existen otras cláusulas que versan sobre materias parecidas a la negociación que estudiamos.

1.2.1. - En cuanto a lo que se negocia, ya se ha predeterminado que el objeto de la negociación es el aumento de remuneraciones asociado a un incremento de la productividad la que en los contratos analizados se identifica con una o más de las siguientes tres variables:

la rentabilidad de la empresa; el costo de producción y el volumen de producción. En todos los contratos analizados puede identificarse claramente que las partes condicionan un beneficio remuneracional al incremento de su rentabilidad, al aumento de los volúmenes de producción o a la disminución de sus costos. A estas variables se les denomina "Indicador de Productividad".

En algunos casos concurren con estas variables, otras que se ignoran para efectos del análisis (ej: tasa de accidentabilidad, evaluación del desempeño del trabajador). En otros casos se utiliza más de un indicador de Productividad, los que ponderados constituyen la base de cálculo del beneficio (indicador complejo). Así por ejemplo, en algunos contratos se establecen incentivos ligados a dos variables como ser el aumento del volumen de producción y, simultáneamente, la disminución de los costos e incluso, se registran cláusulas en las que intervienen las tres variables para establecer el incentivo.

1.2.2. Una vez identificados en los instrumentos los tres indicadores que los contratantes revelan como privilegiados para medir las fluctuaciones de productividad, se atendió al ámbito en el cual estos indicadores se calculan. Es decir, tanto la rentabilidad, el costo o el volumen de producción tienen lugar en un espacio productivo en el cual se mide. Este ámbito está predefinido por las partes en el contrato o convenio colectivo y está constituido por la empresa, un establecimiento, un grupo de trabajo o un trabajador

Así, cuando las partes acuerdan atender a la rentabilidad para medir la productividad, ésta generalmente se calcula en la empresa definiendo esa unidad productiva para determinar las fluctuaciones de la rentabilidad. En caso que las partes acuerden atender a los volúmenes de producción para medir productividad, esta se puede medir tanto en la empresa como en una de sus unidades e incluso, respecto de cada trabajador.

Determinados tanto los indicadores de productividad utilizados por las partes, así como el ámbito en el cual estos se calculan ya comienzan a verificarse fórmulas recurrentes en las que se relaciona preferentemente un determinado indicador de productividad - sea este la rentabilidad, el costo o el volumen - con el ámbito en el cual estos indicadores se calculan, sea este ámbito la empresa, un establecimiento, un grupo de trabajadores, o un trabajador.

Existen ciertas fórmulas recurrentes entre el indicador de productividad y su ámbito de cálculo como es la relación Rentabilidad/ Empresa.

1.2.3. 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, escenario donde el tiempo cumple un papel.

Para precisar este escenario dinámico, las partes contratantes pueden optar por comparar los resultados registrados con la misma empresa, esto es con estándares propios históricos. Es el caso típico de las cláusulas en las que se negocia sobre rentabilidad. En este caso, la rentabilidad del ejercicio actual se compara con la del ejercicio pasado, obtenido en la misma empresa.

Como consecuencia de lo anterior, al negociar en este modelo se atiende al pasado, a lo que ocurrió, en relación con el presente, lo que ocurre.

La otra forma de determinar el escenario dinámico en el cual se calcula la productividad es con una variable que tiene lugar en el futuro, durante la vigencia del respectivo instrumento. En estos casos las partes contratantes acuerdan el cumplimiento de metas en el contrato, metas que deberá cumplir el indicador por ellas utilizado para medir el volumen de producción de un establecimiento de la empresa y compararlo con las metas que acuerden las partes. Estas metas tendrán lugar en el futuro, mientras se desarrolle el contrato, al contrario del escenario anterior, en que el resultado se compara con el resultado de la misma empresa en un período anterior.

El concordar metas en el contrato para comparar la productividad alcanzada, admite diversas modalidades. Las metas pueden estar determinadas con precisión en el mismo contrato. El caso típico es aquél en el cual la cláusula establece volúmenes de producción a alcanzar por unidad productiva, meta que puede estar divididas en tramos. En otros contratos en cambio, las partes pactan que las metas se definirán durante la vigencia del contrato, sea que las determinen las partes de común acuerdo o que las defina el empleador. Este último caso es bastante común y tiene lugar en aquellas empresas en las que se utiliza como metas de productividad los programas de la empresa.

Incorporado al análisis este tercer elemento, ya se puede observar la presencia recurrente de modelos que relacionan el indicador de productividad utilizado por las partes, el ámbito en el que se calcula o mide, y el escenario con el que se compara el resultado obtenido.

1.2.4. Luego de definir los elementos constitutivos del sistema de negociación sobre productividad se aborda la forma de pago del beneficio. Su importancia deriva de que el beneficio está directamente ligado al sistema de productividad acordado, en consecuencia la definición de beneficiarios, y la distribución y monto del mismo son elementos centrales en cualquier negociación sobre productividad que incide no sólo en el monto relativo de cada incentivo por beneficiario, sino que eventualmente. en los montos absolutos que se destinan a remunerar por productividad. Así por ejemplo, no es irrelevante pactar que el incentivo favorezca a todos los trabajadores de la empresa independientemente de su participación en la negociación colectiva, o independientemente de su participación en el incremento de la productividad.

En relación con la distribución de los montos asignados a incentivos para los beneficiarios, también se observan diferencias entre aquellos que privilegian la distribución igualitaria entre los trabajadores. y aquellos instrumentos donde se atiende a la escala de remuneraciones para distribuir el beneficio en proporción a los ingresos de cada uno, e incluso a otros criterios.

1.2.5- El control del sistema acordado es otra materia que exigió de análisis en los instrumentos estudiados. Para ello se atendió a la existencia de mecanismos de solución de eventuales conflictos y muy principalmente el acceso de las partes a la información necesaria para determinar la procedencia del beneficio y sus condiciones. El acceso a las bases de cálculo del beneficio es de fundamental importancia a la hora de evaluar la transparencia del acuerdo.

1.2.6- Finalmente, el análisis de los instrumentos y sus cláusulas permite descubrir la existencia de otros acuerdos que, sin ser propiamente negociaciones sobre productividad son instituciones análogas o que se relacionan estrechamente con aquellas. Se incluyen las normas convencionales relativas a los atrasos e inasistencias, los estímulos por evaluación del desempeño y otras.

## 2.MODELOS Y CASOS.

Con los criterios de análisis reseñados anteriormente se organizaron los instrumentos colectivos de la muestra según si atendían a la rentabilidad, al costo o al volumen, o si la negociación versaba sobre combinaciones de dos o más de estos indicadores. Sobre la base de esta clasificación de las cláusulas, según el indicador de productividad utilizado se identificó el ámbito en el cual la productividad se calculó. Es decir, si la productividad se calculó en la empresa en alguna de sus unidades o en el trabajador individualmente considerado. Finalmente, se precisó el escenario dinámico donde esta realidad se aplicaba esto es, con qué realidad se comparaban los resultados de los indicadores para determinar si habían aumentado o disminuido, distinguiendo en este caso si los partes acordaron comparar sus resultados son su propio pasado (empresa) o si pactaron compararlos con una realidad futura definida esto es con ciertas metas concordadas. De esta organización de las cláusulas aparecieron modelos, es decir formas de construcción de cláusulas y de combinación más o menos recurrente de los elementos que son esenciales para su existencia, como los ya descritos. Estos modelos que se describen a continuación y en cada modelo descrito, se incluye uno o más ejemplos extraídos de los contratos analizados, graficándose así las distintas formas que estos modelos adoptan. También se incluye un análisis casuístico con observaciones de distinta naturaleza cuando el caso así lo exige.

Para los efectos de sistematizar cláusulas, en las empresas con más de un contrato que registraran las mismas cláusulas sobre productividad, se consideró que se trata de un sólo instrumento. A su vez, existen contratos en los que se pacta más de un beneficio por productividad. En dichos casos se ha considerado que concurren en esa empresa tantos modelos de cláusulas como se pacten aunque excedan el número de instrumentos. Luego de este ajuste el análisis de los siguientes modelos se ha hecho sobre la base de 32 modelos de negociación sobre productividad.

### MODELOS DE CLAUSULAS POR EMPRESA

EMPRESA INDICADOR AMBITO COMPARACIÓN

A COST/RENT GRUPO/EMP EMP.

B VOL. GRUPO METAS/CTO

C RENT. EMP. EMP.

D COSTO/VOL EMP. META/EMPL

RENT. EMP EMP

E RENT. EMP/EST EMP

VOL. GRUPO META/EMPL

VOL. EMP META/EMPL

COS. EMP META/EMPL

RENT EMP/TRAB EMP

F RENT EMP EMP

RENT/COST EMP/GRUPO EMP/META EMP

COSTO GRUPO /TRAB META EMPL

G RENT. EMP EMP

H RENT. EMP EMP

I VOL. EMP METAS/CTO

J RENT EMP EMP

K VOL. GRUPO METAS/CTO

VOL. EMP METAS/CTO

L COSTO/VOL EST EMP

COSTO/VOL TRAB META/EMPL

COSTO/VOL GRUPO METAS/CTO

VOL. TRAB METAS/CTO

M VOL. GRUPO METAS/CTO

N RENT EMP METAS/CTO

O VOL EST METAS/CTO

P VOL EMP METAS/CTO

Q RENT EMP META/EMPL

R VOL EMP METAS/CTO

S REN/COS/VO EMP META/EMPL

VOL EMP EMP

COSTO

EMP

META/EMPL

RESUMEN DE LOS MODELOS DE CLAUSULAS

INDICADOR	AMBITO	COMPARACION
Rentabilidad 10	Empresa 18	Empresa 12
Costo 3	Trabajador 2	Meta contrato 11
Volumen 12	Establecimiento 2	Meta empleador 9
Rent/Cos 2	Grupo 5	
Rent/vol 0	Emp/est 1	
Cos/vol 4	Emp/grup 1	
Ren/Cos/Vol 1	Emp/trab 1	
	Grupo/emp 1	
Total 32	Grupo/trab 1	
	Total 32	Total 32

### 2.1.- Rentabilidad

La rentabilidad se registra como el indicador que las partes seleccionaron para negociar en un 31% de los modelos analizados.

Cuando se negocia sobre rentabilidad, el ámbito de su cálculo es invariablemente toda la empresa lo que resulta natural, pues es éste el espacio en el que se calcula rentabilidad. Estos resultados generalmente se comparan con los de la misma empresa en su pasado.

El modelo a que da lugar define la rentabilidad como la utilidad del ejercicio, o el resultado operacional registrado por la empresa en determinado período. Generalmente el año anterior al de la negociación. Este indicador se expresa en valores actualizados, o en



porcentajes del resultado anterior. En este último caso se identifica el incremento de la rentabilidad.

Caso 1.

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector servicios. El 96% de los trabajadores están cubiertos por contrato colectivo. Rigen dos contratos colectivos simultáneamente con idéntico beneficio por productividad.

Definición de rentabilidad. "La empresa destinará un 5,3% del monto en que la utilidad del ejercicio exceda a la utilidad del ejercicio anterior, debidamente actualizada según variación del I.P.C., correspondiente, a otorgar una gratificación para los trabajadores parte de este contrato".

En una variante de este modelo (caso 2), la rentabilidad se calcula en la empresa y en uno de sus establecimientos, ponderándose ambos resultados en la forma que establecen las partes.

Caso 2-

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector minero. Rigen dos convenios y un contrato colectivo simultáneamente, cubriendo a todos los trabajadores. Uno de los convenios involucra al 95% de la dotación; un segundo que afecta a los supervisores, contiene la cláusula que a continuación se destaca. El último de ellos que es un contrato colectivo que afecta a un número reducido de trabajadores, no contempla beneficio por productividad.

Definición de Rentabilidad: "Se establece un incentivo a la generación de excedentes, de pago anual, que dependerá del "Resultado Operacional Divisional" y del Excedente Corporativo, con ponderadores de 90% y 10%, respectivamente. Ambas cifras se extraerán del "Estado de resultados consolidado" y para utilizarlos en el cálculo del incentivo, no se someterán a ningún tipo de ajustes."

En este caso se asigna fundamental importancia al resultado del establecimiento en el cual se desempeñan los trabajadores, que por tratarse de supervisores, con funciones que implican un mayor grado de decisión en la organización de la producción, pueden tener mayor incidencia en los resultados, en el ámbito de su competencia.

Destaca también en el ejemplo anterior, que se atiende al resultado "operacional" y no general. En el resultado operacional se incluyen sólo las partidas contables que se relacionan directamente con la actividad productiva de la empresa y no se contemplan aquellas ajenas a éstas como son las fluctuaciones en indicadores financieros y otras.

Otra variante (caso 3), la constituye la determinación de la rentabilidad del negocio en el cual tiene lugar la relación laboral en la que se aplica el instrumento colectivo. Se trata de las empresas con más de un giro, consolidados o holdings. En estos casos las partes acuerdan definir como indicador de productividad la parte correspondiente a la empresa donde se aplica el contrato, prescindiendo de los demás resultados.

Caso 3-

Tipología de empresa y negociación: Empresa manufacturera privada de tamaño mediano, con un único contrato colectivo que cubre al 50% de la dotación. El beneficio de productividad está contemplado en el contrato colectivo anterior en los mismos términos.

Definición de Rentabilidad: "La empresa repartirá anualmente entre la totalidad de sus trabajadores, una participación ascendente al 10% de las utilidades líquidas producidas exclusivamente en su actividad de Astillero. Para establecer la utilidad líquida a que se refiere la cláusula anterior, se tomará como base la declaración que la empresa presente al Servicio de Impuestos Internos para la determinación del Impuesto a la Renta, en aquella parte en que se refiere a su actividad de astillero. Para estos efectos se considerará la renta líquida imponible, deducidos los Impuestos a la Renta, Tasa Adicional habitacional o cualquier otro que afecte o pudiera afectar a esta parte de las utilidades."

Como en el caso anterior, este tipo de cláusula relaciona más directamente el resultado de un área de la empresa con el desempeño laboral, porque la rentabilidad se calcula en la actividad de la empresa en la cual incide el trabajo y no en toda ella. Es necesario advertir en todo caso que debe atenderse al objetivo del empleador al considerar unidades separadas para los efectos del beneficio por productividad, pues hay casos en los que la estructura tributaria de la empresa carga con pérdidas a una de sus actividades, aunque no provengan de la misma.

Destaca además la precisión del acuerdo al definir lo que se entiende por rentabilidad, precisión que evitará conflictos de interpretación en su aplicación.

Este modelo presenta interesantes variantes cuando el resultado de los cálculos de rentabilidad definidos en la cláusula, se comparan con las metas concordadas por las partes en el respectivo instrumento (caso 4). Una modalidad consiste en el establecimiento de metas por tramos ascendentes, que tienen impacto a la hora de establecerlos incentivos.

Esta fórmula también registra una variación: si la utilidad es mayor a la predeterminada por las partes, el exceso tiene una ponderación más alta en el cálculo del incentivo. En otros casos se establecen metas mínimas y/o máximas de rentabilidad.

Caso4:

Tipología de empresa y negociación: empresa privada generadora de energía eléctrica, de tamaño mediano. El único convenio colectivo vigente cubre a un 64% del total de los trabajadores. La cláusula sobre productividad se consigna en el contrato anterior en los mismos términos que en el vigente.

Definición de rentabilidad "el incentivo de producción (I) correspondiente se calculará en cada año sobre el sueldo base mensual (SBM), y en función del resultado antes de corrección monetaria (RACM) de la empresa, expresado en miles de unidades de fomento(MUF)

Incentivo de cada ejercicio:

Si MUFRACM <MUF 750

I=0

Si  $MUF \leq 750$  o  $RACM \leq MUF 2.400$

$I = (0,000474 RACM + 0,36) SBM$

Si  $RACM > 0$  o  $MUF 2.400$

$I = 1,50 SBM$

En el caso destacado se exige un mínimo de rentabilidad para obtener un incentivo, es decir, las metas han sido concordadas por las partes en el mismo contrato. Asimismo, las partes concuerdan dos tramos diferentes de rentabilidad que están asociados a montos crecientes de incentivo. El último tramo determina además el tope máximo del incentivo.

Toda vez que las metas de productividad están expresadas en unidades de fomento, no se requiere una actualización de las cifras a la hora de determinar la procedencia del beneficio, lo que resulta útil por tratarse de acuerdos destinadas a aplicarse en un plazo mínimo de dos años.

Caso5:

Tipología de empresa y negociación : Empresa privada de las telecomunicaciones de gran tamaño. Rigen simultáneamente 5 contratos colectivos que cubren a un 62% de los trabajadores. Todos los instrumentos Incluyen cláusulas sobre productividad.

Definición de rentabilidad: '1.- La Compañía destinará al pago del Incentivo por Logro de Resultados, un monto equivalente al 1% del Resultado Operacional Consolidado de la Corporación... 2. Este monto se distribuirá entre todos los trabajadores en proporción a la Renta Afecta de cada uno, vigente al 31 de diciembre de cada año. 3.-Si el monto resultante de la aplicación del numerar anterior... fuese insuficiente para otorgar a cada trabajador un incentivo equivalente a una Renta Afecta, la Compañía pagará a cada trabajador un incentivo Mínimo Garantizado equivalente a una Renta Afecta. Si el Resultado Operacional Consolidado de la Corporación, es superior en un 18% al del ejercicio anterior, la Compañía pagará a cada trabajador un Incentivo Mínimo Garantizado de 1,5 Rentas Afectas, 4.-Si el monto definido en el punto 1 generara un pago adicional por sobre los Incentivos Mínimos Garantizados en cada caso, el total del Incentivo, esto es el Incentivo mínimo garantizado más el adicional no podrá exceder de dos Rentas Afectas".

Destaca en el ejemplo un Incentivo Mínimo Garantizado, esto es a todo evento. En la cláusula no se precisa si para su procedencia se exige que exista utilidad, o si también procede en caso que esta resulte negativa. lo que puede ser fuente de controversia en caso de producirse tal evento.

El caso anterior combina un sistema de tramos de rentabilidad asociados al beneficio con un incentivo mínimo garantizado el que será un 50% superior si se supera el rango acordado. Se superpone a esta fórmula el establecimiento de un tope máximo del beneficio. Se observa que entre el mínimo garantizado y el tope máximo hay un estrecho margen de fluctuación. En el caso del incentivo mínimo más bajo y el tope máximo la diferencia es del doble del último sobre el primero. En el caso del incentivo mínimo más alto y el tope máximo, esta diferencia sólo alcanza al 33%.

## 2.2. Volumen

El volumen es también un indicador de productividad privilegiado por las partes a la hora de establecer beneficios asociados. El cálculo del volumen de producción concurre en el 38% de los 32 modelos identificados. Se expresa como unidades de producción, toneladas procesadas, etc. El volumen de producción generalmente se calcula en la empresa o en un grupo de trabajo y se comparan sus resultados con las metas concordadas por las partes en el contrato.

Caso 6. -

Tipología de empresa y negociación: Empresa privada del sector minero, de tamaño grande. Cuenta con dos convenios colectivos que en conjunto cubren al 33% de los trabajadores y ambos regulan el beneficio de productividad en los mismos términos.

Definición de volumen: "La empresa pagará mensualmente a sus trabajadores un Bono de Producción que se calculará de acuerdo con las siguientes bases:

- a) Se pagarán \$3.000 por tonelada de cobre fino producida por hombre mensualmente.
- b) La relación de tonelada de cobre fino producida por hombre mensualmente se calculará dividiendo el total de toneladas de cobre fino producidas, por el número total de trabajadores de la Empresa que se encuentren con contrato vigente al último día de cada mes".

Esta fórmula que corresponde al sistema más simple de negociar sobre volúmenes de producción se asemeja al trato expresado en el ámbito colectivo. El volumen de producción se determina por el peso como unidad de cálculo y se involucra a toda la empresa. El resultado de dicho cálculo se compara con las metas que concordaron las partes en la cláusula, metas que en este caso se expresan en dinero y se identifican con el monto del incentivo. La meta de producción se encuentra abierta, es decir no se registran límites máximos ni tramos crecientes de incentivo.

Es recurrente en este modelo que se acuerden las metas en el mismo contrato o convenio. Menor incidencia tienen las cláusulas en las que se atiende al resultado pasado de la empresa

para comparar los resultados, o dejar sujeto el acuerdo a las definiciones que haga el empleador de las metas o alcanzar.

Una de las formas que adopta este último sistema en que la cláusula deja en manos del empleador la determinación de las metas, consiste en remitirse a metas definidas en los planes periódicos de la empresa, las que se aplican por las partes del contrato o convenio, como indicador (caso 7), Sobre este tema se volverá más adelante al tratar el control del sistema.

Caso 7.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector minero. Rigen dos convenios y un contrato colectivo simultáneamente, cubriendo a todos los trabajadores. Uno de los convenios involucra al 95% de la dotación que es el que se destaca.

Definición de volumen: "Se establece un Incentivo a la Producción Mensual (IPM), esencialmente variable, que dependerá del Cumplimiento del Programa de Producción (CPP) alcanzado en el respectivo mes y se expresará como un porcentaje del Sueldo Base de cada trabajador.

Se entenderá por Cumplimiento del Programa de Producción (CPP) al promedio ponderado del cumplimiento de las producciones programadas para la Mina, concentrador y Fundición.

El Programa de Producción será fijado por la Administración en relación con la capacidad Instalada de la División, pudiendo modificarse cuando concurren factores que alteren significativamente dicha capacidad."

En este caso la productividad se calcula en los grupos de trabajo que componen las unidades productivas definidas en las cláusulas (mina, concentrador y fundición) y su resultado se compara con el programa de producción determinado o a determinarse por la empresa. Destaca que las metas de producción aquí denominadas CPP se definan en cada una de las unidades operativas de la empresa, lo que implica una vigilancia intra-empresa por el cumplimiento de las metas de las demás unidades.

La facultad de la empresa de fijar las metas de producción en sus programas plantea las siguientes dudas: si al tiempo de celebrarse el contrato se encuentran establecidas, de tal forma que las partes las tuvieron en cuenta al acordar el sistema de incentivos que depende de ellas. Si así fuera, surge la duda si estos programas abarcan toda la vigencia del contrato o si por el contrario se fijan anualmente, caso en el cual un elemento básico de determinación del incentivo quedaría sin acordar durante parte de su aplicación.

A lo anterior se agrega la facultad unilateral que el convenio le confiere al empleador a la hora de modificar las metas contenidas en los programas de su propia elaboración, los que por elaborarse sobre la base de la capacitación instalada de la empresa, pueden alterarse por cambios significativos en ella.

Otro sistema (caso 8) relaciona el volumen de producción con la dotación preexistente, relación que sirve de base para el cálculo del beneficio durante la vigencia del contrato.

Caso8.

Tipología de empresa y negociación: Empresa pública del sector transporte, de gran tamaño. En la empresa coexisten tres contratos y tres convenios colectivos. De estos últimos sólo uno contempla un beneficio por productividad, más en los restantes se distinguen tres formas de remunerar por productividad. El 84% de los trabajadores está cubierto por un instrumento colectivo.

Definición de volumen: "los contratantes acuerdan establecer un bono que se devengará semestralmente, a partir del segundo semestre de 1995, que constará de dos conceptos:

- a. un 30% del sueldo base como reconocimiento al compromiso de los trabajadores de mantener los estándares de productividad y eficiencias actuales.
- b. Una parte variable aditiva que será progresiva en tanto crezca el indicador afluencia/dotación, comparado entre cada uno de los semestres incluidos en el período de vigencia del contrato y su respectivo del año anterior. Los dos conceptos señalados en las letras precedentes quedan expresados en la siguiente relación:

Bono de productividad semestral =  $0,3(F2/F1) \times S.B.$   
(D2/D1)

en que, F1 y F2= afluencia pagada promedio día laboral del semestre 1 y 2 incluyendo escolares que pagan.

D1 y D2= dotación media del semestre 1 y 2

S.B.= sueldo base del trabajador al último mes del período.

La parte variable sólo se aplica si el indicador (F2/f1)

Es superior a 1. D2/D1

Por tratarse de una empresa de servicios el producto se mide en prestaciones (afluencia), concepto análogo a unidades de peso u otra medida que alude a volumen de producción en términos genéricos.

En el caso reproducido se exige mantener semestralmente el indicador de productividad definido, que no es otro que la proporción existente entre el número de trabajadores y el número de servicios prestados, graficado en la fórmula dotación/afluencia. Este requisito opera como mínimo y es uno de los casos en los que se atiende al pasado de la empresa como elemento de comparación de los resultados presentes.

Resalta la semestralidad como período acordado para el cálculo de la productividad. Esta puede ser una opción inocua, en el sentido que es indiferente la estacionalidad y se acuerda para determinar el período de pago más conveniente para las partes. Puede tener también relevancia en las empresas que registran fluctuaciones estacionales en la producción donde la periodicidad del cálculo no es indiferente puesto que puede determinar la existencia o no de incentivos y su monto.

### 2.3.Costo

Este indicador de productividad es escasamente utilizado a la hora de establecer beneficios asociados a productividad. Más relevancia adquiere el costo, cuando va asociado a otros

indicadores especialmente el volumen de producción, como se muestra en los modelos compuestos que se analizan más adelante.

El costo se expresa como la diferencia que se produce entre el gasto proyectado en un determinado período y el gasto real. Generalmente se calcula en la empresa y su resultado se compara siempre con las metas definidas por el empleador, consecuencia natural de su facultad de proyectar costos.

Caso 9.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa público del sector transporte, de gran tamaño ya descrita en el caso anterior. Se destaca cláusula inserta en el contrato que afecta a la mayoría de los trabajadores (55%).

Descripción de costo: "Con el objeto de incentivar las iniciativas de los Trabajadores en orden a producir y obtener disminuciones de los costos operacionales e incrementos en la eficiencia de la Empresa se pagará un bono equivalente al 60% del incremento de productividad, calculado sobre la base de la diferencia que se produzca entre la proyección de gastos semestrales y los costos reales, que efectivamente se hayan realizado una vez aplicada lo iniciativa o proyecto aprobado.

Cada proyecto deberá ser aprobado y evaluado en su efectividad técnica y factibilidad práctica de aplicar dicha iniciativa, por la Empresa a través de cada Gerencia y de la Gerencia de Desarrollo".

Se trata de un beneficio nuevo cuyo funcionamiento las partes someten a prueba. Se acuerda el cálculo de la disminución de los costos de producción en la empresa en relación con los gastos proyectados proyecto que se presume corresponde a la empresa.

Como se observa, la cláusula reproducida contiene un beneficio que depende directamente de otro beneficio por productividad en el cual el indicador es el volumen. Es decir, el beneficio pactado sobre costo, sólo se verificará en el caso que se hayan dado los supuestos de volumen exigidos en el beneficio pactado en otra cláusula del contrato. Estamos en presencia de una cláusula dependiente' o "subordinado" de otra, o lo que se le asigna mayor importancia por cuanto será la que determinará la existencia del beneficio, y su monto será siempre un 40% superior.

Caso 10.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa público del sector minero. El mismo convenio colectivo que contiene el beneficio por productividad descrito en el caso N<sup>o</sup> 7. establece otro beneficio en el cual el indicador de productividad es el costo, el que se destaca a continuación.

Descripción de costo: "Se establece un Incentivo a la Reducción de Costos, que se pagará a cada trabajador del rol "B" por cada centavo de dólar por libra de costo que resulte por debajo del presupuesto oficial de la División en cada ejercicio, de acuerdo con la siguiente tabla. (Que se omite)

Este incentivo tendrá las siguientes características:

a) Para estos efectos se tomarán los costos y gastos unitarios de operación, habiéndoles restado los costos por concepto de maquinas interdivisionales en otras Divisiones. Los valores serán extraídos del informe que emita mensualmente el departamento de Finanzas de la División y que forma parte del documento que se utiliza para el Control de Gestión Divisional."

La incorporación de tramos como metas concordadas por las partes para comparar los resultados obtenidos en la reducción de costos, está presente en esta cláusula.

Destaca en el ejemplo la precisión del ámbito en el cual se calculan los costos que incidirán en el beneficio. Se identifican aquellos producidos exclusivamente en el establecimiento y sólo se consideran los costos y gastos de operación, que son aquellos en los que el desempeño laboral puede incidir.

#### 2.4. Rentabilidad /Costo.

En este modelo se pondera el resultado de la empresa y un indicador de costo. en la proporción que acuerden las partes.

Una modalidad combina ambos indicadores de productividad en la forma descrita en la siguiente cláusula.

Caso 11.

Tipología de empresa y negociación: empresa privada de las telecomunicaciones de gran tamaño. Rigen simultáneamente 5 contratos colectivos que cubren a un 62% de los trabajadores. Todos los instrumentos incluyen cláusulas sobre productividad, una de las cuales ya fue analizada en el caso 5.

Descripción de rentabilidad/costo: "1, si la utilidad de la compañía es igual o superior a la del período inmediatamente anterior, ésta destinará al pago del incentivo por logro de resultados, un monto equivalente al 1% del resultado operacional consolidado de la corporación, excluida la depreciación para los trabajadores del rol general de la empresa, incluidos los no sindicalizados".

"3. Si el monto definido en el punto 1, generara un pago adicional por sobre una remuneración afecta por trabajador, el monto adicional a ella no podrá ser mayor...y se pagará este monto adicional en proporción al porcentaje de cumplimiento de metas anuales que haya obtenido la unidad organizativa a la que pertenece en cuanto a:

conceptos indicador

horas de sobretiempo presupuesto para el periodo

gastos de bienes y servicios presupuesto para el periodo

indice de ausentismo menor o igual a 3,3%



En el caso anterior, superada la rentabilidad del año anterior, se garantiza el pago de un incentivo cuyo monto dependerá de un segundo indicador de productividad: el costo. Alcanzada la rentabilidad mínima exigida, con ella se financia el incentivo asociado a dicha meta. El exceso, se distribuye con otro sistema: entre los trabajadores de las unidades organizativas, según el cumplimiento de las metas de costo de cada de ellas (grupos de trabajo)

Las partes definen en este ejemplo, como costo, tres conceptos, dos de los cuales están constituidos por elementos directamente vinculados al trabajo, como son el costo en trabajo extraordinario y el ausentismo. Esta modalidad permite un control colectivo por parte de los trabajadores beneficiarios de la conducta individual de cada uno de los miembros del grupo, puesto que el beneficio pactado será mayor en la medida que menores sean los costos por los conceptos predefinidos.

### 2.5.-Volumen /Costo

El binomio volumen/costo considera la ponderación de ambas variables para determinar la productividad.

Un primer caso analizado incorpora además la variable accidentabilidad en los términos expresados en la cláusula siguiente:

Caso 12.-

Tipología de empresa y negociación: Empresa estatal del sector minero, de tamaño grande. Los contratos colectivos que afectan al 54% de los trabajadores contemplan el mismo beneficio por productividad.

Descripción de costo/volumen. "Los trabajadores percibirán una Asignación Variable de Gestión Divisional (AVGD), calculada sobre el sueldo base, que dependerá del cumplimiento de las metas de Cobre Fino producido (CTMF). Costos Divisionales <CCD) e Índice de Frecuencia de Accidentes (CIF), de acuerdo a la siguiente relación:

$$\%AVGD = 0,4 \times CTMF + 0,4 \times CCD + 0,2 \times CIF."$$

En este caso el costo y el volumen concurren con la misma significación en el beneficio (un 40% cada uno), pero comparten la fórmula con un indicador de accidentabilidad de menor relevancia (un 20%).

Una variante de este modelo, (caso 13) considera el volumen de producción con relación a las horas hombre necesarias para producirlo, indicador del costo. Se establece como productividad normal la relación entre volumen de producción y horas de trabajo necesario para su producción, relación que se compara con la productividad real al final de un periodo.

Caso 13.-

Tipología de empresa y de negociación: Empresa de transporte ferroviario del Estado, de gran tamaño. Los 9 convenios colectivos vigentes en la empresa, afectan al 73% de los trabajadores, cinco de los cuales contemplan beneficios por productividad. Los convenios analizados establecen distintos modelos todos los cuales tiene su origen en 1974, de los cuales se destaca el siguiente.

Descripción de volumen/ costo: "Las Primas de Productividad por trabajador en jornada ordinaria (PPO). se determinarán por la siguiente expresión matemática:

$PPO = 0,80 S \times FI \times P \times N$  en que;

S= Sueldo base mensual de la Escala Unica...

H= Número total de horas ordinarias que el funcionario respectivo haya trabajado efectivamente en sistema de Primas en el mes correspondiente.

P= Coeficiente porcentual del incremento de la productividad con respecto a la normal, determinado para el funcionario que corresponda si este trabaja en forma Individual, o, para el grupo si se trata de faenas colectivas.

N= Número total de horas ordinarias correspondientes a los días efectivos de trabajo del mes respectivo.

El monto a percibir por concepto de Primas de Productividad en ningún caso podrá exceder de tres grados sobre el respectivo grado de ubicación en la Escala Unica.

El coeficiente "P" corresponde al cociente que resulte de dividir el incremento de la productividad sobre la normal, correspondiente al mes respectivo y medido en determinadas unidades por la productividad normal medida en las mismas unidades.

En ningún caso el coeficiente "P" aludido deberá ser superior a 0,4 por constituir este valor un 'límite racional aceptado internacionalmente para el concepto al que se hace referencia."

El contrato agrega largas definiciones y reglamentaciones anexas sobre la procedencia, cálculo y límites de las primas de productividad, siendo reveladoras las siguientes:

"Productividad es el cociente entre la producción y el tiempo ... empleado en realizarla y trabajado efectivamente..."

"Productividad normal es aquella que determina la Jefatura respectiva para condiciones normales de trabajo. Se entiende por condición normal de trabajo aquella que pondere debidamente el equipamiento que exista al momento de ordenarlo, y considere dedicación exclusiva y permanente de parte del operario, al trabajo dispuesto".

La cláusula transcrita permite varias observaciones, pero nos centraremos en las definiciones que contiene. En primer lugar alude a una definición previa de productividad que las partes definen y en lo que intervienen la producción expresada en unidades, por una parte, y el tiempo empleado en realizarla, por otra. De acuerdo con los criterios de análisis del presente trabajo, se consideró que "producción" es un indicador de volumen y el "tiempo" un indicador de costo.

El beneficio se verifica por la relación que se produzca entre la "productividad normal" y la que realmente tuvo lugar en el período. Los estándares de "productividad normal", son definidos por el empleador sobre la base de los criterios concordados en la cláusula. Es decir, las metas con las cuales se compara el resultado alcanzado, son definidas por el empleador.

Por su parte, es interesante señalar que los partes consideran las condiciones de equipamiento y de disponibilidad del trabajador para los efectos de medir productividad, todo vez que son variables que pueden incidir en el resultado.

#### 2.6. rentabilidad /costo/ volumen

En este modelo intervienen todos los indicadores de productividad con distintas ponderaciones acordadas por las partes. Existe una sola empresa que contemplo esta modalidad en la muestra.

Caso 14.

Tipología de la empresa: se trata de la misma empresa descrita en el caso nº8.

Definición de rentabilidad/costo/volumen:

"este bono se devengará anualmente...y se determinará de acuerdo con la siguiente relación:

bono:  $1,4 \text{ sueldos base por } (f_1+f_2+f_3)$

donde:

$f_1$ : afluencia  $f_2$ : ingresos  $f_3$ : metas gastos

$f_1$ : afluencia  $f_2$ : ingresos  $f_3$ : metas gastos efectivos

si  $f_1 > 1$   $f_1: 0,25$  si  $f_2 < 1$   $f_1: 0$

si  $f_1 < 1$   $f_1: 0$  si  $f_3 > 1$   $f_1: 0,50$

si  $f_2 > 1$   $f_1: 0,25$  si  $f_3 < 1$   $f_1: 0$

afluencia 1 y afluencia 2 es igual a la afluencia de pasajeros pagada promedio día laboral años 1 y 2.

Ingresos 1 e ingresos 2 corresponden a los ingresos por venta de boletos de los años 1 y 2.

Metas gastos son las que corresponden al presupuesto aprobado de gastos de personal y gastos generales.

En el caso expuesto se considera la afluencia como un indicador de volumen, los ingresos como un indicador de rentabilidad y los gastos como un indicador de costo. En la fórmula descrita, es el costo el indicador más relevante, pues tiene una incidencia de un 50% en

relación con la rentabilidad y el volumen que comparten ambas el otro 50%. Todas estas variables se miden en la empresa y se comparan con las metas acordadas en la cláusula.

Se trata de una modalidad que puede describirse como " todo o nada", pues no establece rangos ni proporciones para devengar el beneficio en relación con los resultados de cada uno de los indicadores. Si en cada indicador se supera el registrado en el período anterior, entonces se verificará el beneficio. Existe un margen de variación, pues siendo tres los indicadores, estos se evalúan independientemente unos de otros, lo que puede significar que uno, dos o los tres registren el incremento exigido. En consecuencia, las fluctuaciones del beneficio están determinadas por la concurrencia de las metas en cada uno de estos indicadores.

### 3.- FORMA DE PAGO.

Se analiza en esta parte las condiciones de pago del beneficio. Por un lado, se distingue quienes son los trabajadores beneficiarios del incentivo, por la otra se atiende a la forma de distribución del incentivo.

En la mayoría de los instrumentos, el incentivo sólo favorece a los que participan en la negociación (todos los de la empresa). Entre ellos, se distinguen a aquellos trabajadores respecto de los cuales se establecieron criterios de productividad. (involucrados en cálculo). Otras veces, éste se paga a todos los trabajadores involucrados en el respectivo instrumento. (involucrados instrumento).

En cuanto a la forma de distribución del beneficio que las partes acuerdan, ésta se hace preferentemente en proporción a los ingresos de cada uno y con menos frecuencia se pacta una cantidad igual para cada beneficiario.

Nos referimos por último, a la periodicidad con que se paga el incentivo.

Nos detendremos en la descripción de algunas modalidades de interés y en algunos ejemplos.

#### FORMA DE PAGO

beneficiarios

todos los de la empresa 6

involucrados instrumento 14

involucrados en cálculo 16

Total 36

distribución

proporciones ingresos 12

igual para todos 9

proporc.ingresos/día trabajado 5

prop.ing/otro 3

igual/ día trabajado 4

otro 2

sin definir 1

Total

36

### 3.1.-Beneficiarios.

Atiende a quienes tienen derecho al beneficio asociado a productividad

Se distingue en este caso, si el contrato establece como beneficiarios a todos los trabajadores de la empresa, sólo a los trabajadores involucrados en el respectivo contrato, o sólo aquellos que intervienen en el cálculo del beneficio por productividad.

3.1.1. Todos los trabajadores de la empresa.- Se consideran beneficiarios todos los trabajadores de la empresa cuando así se acuerda expresamente. De esta forma, puede extenderse la aplicación de esta cláusula a trabajadores no involucrados en el instrumento colectivo, e independientemente de su participación en el incremento de la productividad.

En la menor parte de los contratos analizados, se establecen como beneficiarios a todos los trabajadores de la empresa.

3.1.2. Trabajadores involucrados en el respectivo instrumento. Ello implica que el beneficio asociado a mayor productividad favorecerá sólo a quienes participaron de la negociación. Hay casos en que la rentabilidad es el indicador de productividad y/o la empresa es el ámbito en el que se calcula, sin embargo el instrumento no afecta a todos los trabajadores de la empresa, sino sólo a una parte de ellos y sólo a ellos corresponderá el incentivo.

Cuando en el instrumento colectivo no se especifican los beneficiarios, se presume que son "sólo los involucrados en el contrato"

3.1.3. Trabajadores involucrados en el cálculo de productividad. Este indicador es el privilegiado en la muestra. Hay instrumentos en los que el beneficio se pacta exclusivamente considerando a quienes participaron en el aumento de la productividad. En estos casos, el ámbito en el cual se calculó la productividad es, generalmente, el establecimiento, un grupo de trabajo o el trabajador.

### 3.2.Distribución y monto del beneficio

Antes de analizar como acuerdan las partes, la distribución y los montos de los incentivos, es necesario precisar que existen dos formas de definir el beneficio asociado a productividad. La primera consiste en determinar montos o porcentajes de remuneración por trabajador beneficiario directamente. Por ejemplo, se conviene

que el monto del incentivo será el 5% de la remuneración mensual, o que se pagarán \$3000 por tonelada producida. Otra forma consiste en determinar un fondo a distribuir que se repartirá entre los beneficiarios con la modalidad que las partes acuerden. Por ejemplo, se acuerda que se pagará como incentivo un 2% de las utilidades de la empresa.

Esta última forma de distribución conlleva asociado el riesgo de disminuir el monto del beneficio de cada trabajador, por la extensión del grupo de beneficiarios, sea porque lo son todos los trabajadores de la empresa, los que pueden aumentar; sea por la facultad de extensión del contrato del empleador. También puede incidir en que los beneficiarios determinados al momento de contratar sean hostiles a la extensión del contrato a otros trabajadores, pues el fondo se distribuirá entre más, disminuyendo el monto a percibir por cada trabajador. Este efecto, no se produce si se acuerda previamente el alcance de los beneficiarios, o por lo menos es un efecto previsto. En el caso siguiente las partes abordan explícitamente el efecto al que nos referiremos.

#### Caso 1. Servicios Financieros

Modalidad de distribución "...las utilidades a repartir establecidas precedentemente corresponden a la cantidad total y máxima a repartir por este concepto a los trabajadores...en consecuencia si este beneficio se conviene además con otros trabajadores de la empresa, ya sea porque se celebre con ellos otro convenio o contrato colectivo o porque se les hagan extensivos sus beneficios, estos trabajadores participarán del mismo fondo de utilidades a repartir".

Sea cual sea la base de cálculo acordada por las partes, las partes pueden pactar distintas formas de pago que se describen a continuación:

3.2.1. En proporción al sueldo o remuneración. Es el modelo más utilizado por las partes. El beneficio acordado constituye un porcentaje de los ingresos del trabajador, o bien el fondo a distribuir se reparte en proporción a los ingresos de los miembros del grupo beneficiario (caso2)

#### Caso 2. Sanitaria

Modalidad de distribución: "las utilidades que se determinen en conformidad a lo establecido en el párrafo precedente, serán repartidos a cada trabajador en forma proporcional a los sueldos mensuales devengados en el respectivo ejercicio comercial."

Esta modalidad, así como la expuesta en el caso siguiente, se utiliza cuando el beneficio constituye un fondo a repartir.

#### Caso 3.- Astilleros.

Modalidad de Distribución: "El porcentaje de las utilidades se repartirá entre los trabajadores a prorrata de sus emolumentos percibidos durante el período que comprenda el

respectivo ejercicio financiero. Para estos efectos se entenderá como emolumentos toda remuneración que devengue el trabajador por la prestación de sus servicios tales como: sueldos, sobresueldos comisiones, gratificaciones, participaciones legales de utilidades, trabajos en horas extraordinarias, tratos, etc., excluido lo que se hubiere recibido o devengado por concepto de la participación a que se refiere el presente Contrato. También se entenderán como emolumentos los subsidios que hubiere recibido el trabajador <...> por concepto de enfermedad o accidente del trabajo... La obligación de la empresa será efectuar un desembolso total y único equivalente al 10% de las utilidades líquidas anuales... Por consiguiente, se deducirá del monto que represente la participación la totalidad de los imposiciones previsionales, gravámenes. impuestos y demás desembolsos que sean de cargo del empleador... sin perjuicio de las retenciones que deba hacerse por concepto de imposiciones previsionales, Impuestos u otros cargos que graven a los trabajadores o que sean de cuenta de ellos..."

Resalta en el caso transcrito la determinación de la base de cálculo, la remuneración, que las partes han descrito con precisión, incorporado todos los elementos de la misma para determinar su monto relativo. En el caso propuesto, por la concurrencia de remuneraciones variables. la participación de un trabajador en el beneficio puede superar a otro de mayor sueldo base.

Otro elemento a destacar es que se precisa en la cláusula que los montos acordados son brutos debiendo descontarse de ellos las imposiciones y otras cargas.

#### Caso 4. Servicios Financieros

Modalidad de distribución: "Los... trabajadores tendrán derecho a una gratificación sobre las utilidades de la empresa en los ejercicios de los años que se determinará anualmente de la siguiente forma: A) Se calculará la proporción que representa el total de los sueldos mensuales de cada trabajador de la Empresa en el respectivo año, en relación al total de los sueldos mensuales de todos los trabajadores administrativos de la empresa con sistema de sueldo fijo y con contrato indefinido en el mismo año..., y B) la proporción resultante de la operación anterior se aplicará al 12,8634% de la utilidad de la empresa de cada uno de dichos años."

El caso anterior establece una fórmula más compleja de determinar la porcentualidad, pues exige una comparación con un grupo de referencia. Se pretende con ello determinar la posición relativa de cada beneficiario en relación con la de un grupo de referencia más amplio. De esta forma la proporcionalidad no se refiere al grupo beneficiario, sino a la totalidad de los trabajadores con las características señaladas por la cláusula.

Otra forma de distribución proporcional consiste en aplicar un multiplicador al sueldo base. (caso 5) En estos casos las partes incluyen en una sola fórmula los indicadores que definen el beneficio y los que determinan su monto.

#### Caso 5. Minera

Modalidad de distribución:

"INC \$ : ((0,0203 POR ROD + 0,0005 POR EC) /100) POR SAC"

donde INC \$ es el monto del beneficio y SAC es el sueldo anual de la categoría.

En el caso expuesto, si bien se acuerda la proporcionalidad del beneficio en relación con el ingreso del trabajador, ésta no es absoluta, ya que se restringe la definición de sueldo, predeterminándose su monto al Sueldo Anual de la Categoría. Por ello, las fluctuaciones en el ingreso del trabajador no tienen relevancia en la distribución del beneficio. Así por ejemplo, la mayor realización de horas extraordinarias o las inasistencias, no incidirán en su monto.

En un último caso, (N°6) la proporcionalidad no está referida a un fondo a distribuir, sino que se establece sobre la base de la remuneración individual. Destaca en el siguiente ejemplo la aplicación de diferencias en favor de un grupo de trabajadores.

Caso 6.- Minera.

Modalidad de distribución: "De acuerdo con las fórmulas anteriores si en un mes el Cumplimiento del Programa de producción <CPP), alcanza al 100% ...se pagará, para ese mes, un 64% del sueldo base de cada trabajador.

En el caso de los trabajadores de las categorías 1,2 y 3, el monto del Incentivo a la Producción Mensual se pagará con las siguientes sobretasas:

Categoría 1:19%

Categoría 2 :110/0

Categoría 3 : 3%

Otros casos incorporan tablas con tramos de productividad y porcentajes del sueldo a percibir como beneficio, en cada tramo.

3.2.2. Igual para todos. Se verifica este sistema de distribución cuando en los instrumentos se acuerda una cantidad fija para cada beneficiario o cuando el fondo a distribuir se reparte en partes iguales entre los beneficiarios. Se relaciona preferentemente con el 'Volumen' como indicador de productividad, ya que en la mayoría de los casos el beneficio se paga sobre la base de las unidades producidas o procesadas.

Caso 7.- Agrícola.

Modalidad de distribución: "El bono mensual será la resultante de la suma de las aves por persona/ día multiplicado por el valor unitario de \$... por ave."

Una variante de este modelo (casos 8 y 9) considera diferencias según la función del trabajador.

Caso 8: Pesquera.

Modalidad de distribución: Los trabajadores que se desempeñen a bordo de las naves pesqueras recibirán un incentivo mensual por tonelada descargada por su nave y que haya



participado directamente en la capturo en función del cargo que detenten y conforme a la siguiente escala:

Tripulante de máquina: \$ por tonelada

Descargada

Contraamaestre: \$ por tonelada

descargada

Trip. y cocinero: \$ por tonelada

descargada

Serenos naves: \$ por tonelada

descargada

Caso 9 Minera.

Modalidad de distribución " la fórmula de cálculo de este beneficio es la siguiente:

BGA: 2% (ut. Netas anuales después de impuestos)

Total de trabajadores roles B

BGA: bono de gestión anual

Pueden concurrir dos o más modalidades de distribución en un mismo beneficio. Por ejemplo, una parte del fondo a repartir se distribuye en partes iguales entre todos, y otra parte se distribuye en proporción al sueldo de los trabajadores, o mediante la aplicación de otro criterio de distribución. Aunque sin valor estadístico, resalta que los tres casos seleccionados correspondan al sector extractivo.

### 3.2.3 Otros sistemas:

En algunos casos minoritarios, las partes establecen criterios especiales de distribución del beneficio o adicionan a las anteriores otros elementos a considerar al distribuir. Destacan entre estos casos, aquellos instrumentos en los que la distribución se hace según la calificación del trabajador. (caso 10)

#### Caso 10- Laboratorio

Modalidad de distribución: los trabajadores que cumplan con los requisitos para percibir bono de desempeño y que se encuentren en el 20% con las más bajas calificaciones, recibirán su sueldo base multiplicado por lo señalado en la columna V quintil, en relación con la rentabilidad Operación que se haya alcanzado.

Los trabajadores que cumplan con los requisitos para percibir Bono de Desempeño y que se encuentren en el 20% con las más altas calificaciones, recibirán su sueldo base multiplicado por lo señalado en la columna I quintil, en relación con la rentabilidad operacional que se haya alcanzado.

Los trabajadores que cumplan con los requisitos para percibir Bono de Desempeño y que se encuentren en el 60% restante de los trabajadores del total evaluado, recibirán su sueldo base multiplicado por lo señalado en la columna II a IV quintil, en relación con la Rentabilidad Operacional que se haya alcanzado.

(Se agrega tabla con cuatro columnas que no se reproducen por su extensión, pero que contienen:

W: Rangos de porcentajes del Resultado Operacional.

1 Quintil: Porcentaje de sueldo base por rango de W.

II a IV Quintil: Porcentaje de sueldo base por rango de W.

V Quintil: Porcentaje de sueldo base por rango de W.)

En este caso el incentivo favorecerá en mayor proporción al 20% de los trabajadores con las más altas calificaciones.

Cuando el beneficio se pacta como porcentaje del sueldo del trabajador, (caso 10) y este porcentaje depende de su calificación o evaluación del desempeño, se puede afectar el gasto total que por ese concepto haga el empleador. Por ejemplo si se concentran las mejores calificaciones en los sueldos más bajos.

Caso 11. Comercial.

Modalidadde distribución: La cantidad así calculada (utilidades a repartir) se repartirá entre los trabajadores de la siguiente manera:

"...un 50% en proporción a los sueldos base de cada uno de los trabajadores afectos... y un 50% en función de los resultados de la calificación anual de trabajadores. Tendrán derecho a participar de la distribución de este 50% aquellos trabajadores que presenten un buen desempeño".

En el caso transcrito, el costo del beneficio es el mismo para la empresa independientemente de la forma de distribución, pues se trata de un monto predeterminado a distribuir. El mayor o menor monto del mismo y aumentará o disminuirá a costa de otro trabajador a diferencia del caso anterior en que fluctúa todo el fondo como consecuencia de la calificación.

Otra variante lo constituye el pago por día efectivamente trabajado, modalidad que concurre con alguno de los sistemas anteriores. Se distinguen aquellos contratos que excluyen absolutamente del pago, los días no trabajados y aquellos que consideran trabajados días que no se trabajaron realmente, pero que las partes incluyen en el cálculo, como los días de licencia, especialmente las originadas en accidentes de trabajo; los días de vacaciones y las licencias maternas, entre otras. También en este caso es relevante si se ha acordado un monto a distribuir o un beneficio por trabajador. Si se trata de un fondo, las inasistencias que se descuentan de incentivo del trabajador ausente favorecerán a aquellos que no registran inasistencias redistribuyéndose el beneficio, pero manteniendo su costo para el empleador.

En el caso siguiente, se excluyen del pago de los días no trabajados por cualquier causa adaptándose la siguiente modalidad:

Caso 12.- Eléctrica.

Modalidad de distribución: "El pago del valor así determinado, (tabla de porcentajes del sueldo base según rangos de rentabilidad anual) se efectuará en el mes de marzo de los años indicados, en proporción al tiempo trabajado en el año anterior."

Caso 13.- Minera

Modalidad de distribución: "Para la determinación de los promedios diarios, se considerará como "Días de Operación" los días calendarios de cada mes descontándose de estos los correspondientes a los Feriados Especiales de la División (1º enero, 1º mayo, 18 y 19 septiembre). En la eventualidad que se decide trabajar en alguno de los feriados especiales, las producciones efectivas diarias se determinará considerando dichos días." (...)

Este incentivo se pagará por día efectivamente trabajado. Para estos efectos, también se entenderán como efectivamente trabajados, los siguientes:

- Días de descansos pagados en el sistema de siete semanas.
- Días de vacaciones.
- Días de permiso por fallecimiento, cuando corresponda.
- Días de permiso pagado, cuando corresponda;
- Días de licencia por accidente del trabajo o enfermedad profesional extendidas por médicos de la Fundación de Salud de (la empresa).

En el caso expuesto precedentemente, el beneficio se devenga diariamente en proporción a los ingresos del trabajador, y las metas de producción se determinan como promedios diarios, En consecuencia las inasistencias no excluidas expresamente en la cláusula incidirán tanto en el beneficio del trabajador como en el costo total del beneficio para la empresa.

De otro lado, cuando el beneficio se paga exclusivamente sobre la base de volúmenes de producción individual, siendo indiferente el tiempo en el cual se calcula, la sanción a las inasistencias resulta inocuo y el monto de beneficio sólo se verá afectado por una eventual disminución de la producción.

Otra modalidad tolera un ausentismo predefinido por las partes como en el siguiente caso:

Caso 14.-Teléfonos.

Modalidad de distribución: "Requisito para obtener el Bono de Productividad: C) Que las ausencias individuales acumuladas en el mes no sean superiores a los límites señalados en los puntos c.1. y c.2. siguientes por motivos distintos a:

Vacaciones legales y convencionales. Días libres por comisiones de servicios.... Días de premio por asistencia. cl. Que la suma de las ausencias parciales no supere 8 horas acumuladas en el mes

c.2. Que la ausencia al trabajo no exceda una jornada diaria completa. En todo caso se pierde el derecho al Bono de Productividad cuando las ausencias indicadas en las letras c. 1 y c.2 sean injustificadas."

En este caso, la sanción sin embargo, es más drástica, se pierde totalmente el derecho al bono.

### 3.3. Frecuencia o periodicidad del pago

Mensual: el pago mensual del beneficio por productividad está preferentemente asociado a los indicadores de productividad "costo" y "volumen" o a una combinación de ambos.

Plurimensual: Una ínfima parte de los instrumentos analizados contempla beneficios trimestrales o semestrales asociados a productividad.

Anual: Es prevaleciente esta forma de pago del beneficio. Coincide generalmente con el indicador de productividad "rentabilidad" coincidencia lógica se tiene en consideración que ésta se calcula anualmente. También algunos instrumentos que definen como indicador de productividad el "costo" o/y el "volumen", adoptan esta frecuencia de pago del beneficio asociado a productividad.

## 4. EL CONTROL DEL MODELO

Hasta ahora se ha abordado el análisis de la negociación de productividad desde un punto de vista descriptivo. Es necesario además analizar si las partes prevén, al tiempo de contratar, las dificultades en la aplicación de las cláusulas de que tratamos. Para tal análisis se utilizaron dos criterios: primero se observa si las partes incluyeron en el respectivo instrumento, mecanismos de solución de los posibles conflictos derivados del sistema de incentivos acordado. Como segundo criterio, se analiza la accesibilidad a la información necesaria para determinar la procedencia y monto del beneficio. Esto es si las partes, especialmente la parte laboral, tiene o tendrá acceso a las bases de cálculo del beneficio pactado.

### 4.1.- Mecanismo de interpretación

Se refiere a si las partes han establecido formas de solución de conflictos para el caso de controversia en la aplicación de la cláusula sobre productividad. En este aspectos se evalúan tanto las modalidades de solución contenidas en una cláusula distinta, pero aplicable a todo el instrumento colectivo en el que se inserta.

De la muestra analizada, la menor parte de los instrumentos contempló algún mecanismo de interpretación de la cláusula o de solución de los conflictos a que diera lugar. Las formas que adopta es la de una comisión bipartita de resolución de conflictos o normas de interpretación incluidas en el contrato.

Caso 1.-Minera.

"Comisión Bipartita de Análisis del Convenio Colectivo. Se acuerda constituir una Comisión Bipartita de Análisis del Convenio Colectivo, conformada con representantes de la Empresa y del Sindicato, cuyas funciones serán las siguientes:

- a) Analizar la aplicación práctica de las normas del convenio colectivo. y evaluar el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Sobre la base de los análisis y evaluaciones anteriores, proponer soluciones para mejorar la aplicación práctica de las estipulaciones de este convenio, y para optimizar el logro de los objetivos compartidos.
- c) Estudiar otras materias relacionadas con las anteriores, y proponer las acciones que las partes acuerden.

Además, esta comisión deberá pronunciarse acerca de los conflictos de interpretación de las cláusulas de este convenio, que durante su vigencia les sean sometidos a su consideración. Los acuerdos de esta comisión bipartita deberán suscribirse por ambas partes, a fin de proponer la acción correspondiente a la Administración Superior de (la empresa).

La Comisión Bipartita se reunirá periódicamente, a iniciativa de cualquiera de las partes, debiendo sesionar a lo menos cada dos meses."

Caso 2.- Telefónica.

Interpretación: Para los efectos de la Interpretación de las normas de este Contrato, ésta se sujetará a aquellas que resulten más favorables al trabajador."

En ambos casos, los mecanismos se establecen para todo el contrato y no exclusivamente para la cláusula sobre incentivos.

#### 4.2 - Bases de cálculo. Publicidad de los indicadores

Esta información evalúa el acceso de las partes a los antecedentes necesarios para determinar la procedencia y el monto del beneficio asociado a incremento de productividad. Es decir, qué posibilidades tiene el trabajador o sus representantes de conocer e interpretar el indicador de productividad (rentabilidad, costo, volumen), de medirlo en un determinado ámbito (empresa, establecimiento, grupo de trabajo, trabajador) y compararlo con escenarios también objetivos y delimitados (la empresa, o metas concordadas).

Estas condiciones son básicas para considerar que las partes de encuentran en igualdad de condiciones para calcular el beneficio y controlar la aplicación de la cláusula.

Se distinguen en este aspecto los instrumentos que establecen en ellos mismos las bases de cálculo; aquellos que se remiten a información pública y los quedan a la empresa la facultad y responsabilidad de determinarlos. Es el mismo instrumento el que debiera contener los elementos que permitirán que esta igualdad se cumpla.

Destacan en esta materia. algunos instrumentos en los que la parte empleadora se obliga a proporcionar la información necesaria para la determinación del beneficio como en el caso que sigue:

## Caso 1 -Eléctrica

"La empresa Informará periódicamente a los trabajadores acerca de los antecedentes que les permitan evaluar este bono."

En el caso transcrito, la información está garantizada además por su carácter público. Se trata de una Sociedad Anónima donde el beneficio consiste en un porcentaje de las utilidades distribuidas en proporción a los ingresos de los trabajadores, ambos antecedentes conocidos de las partes, Sin embargo resulta interesante la obligación de información periódica contraída por el empleador que además de facilitar el cálculo del beneficio, permite evaluar periódicamente, y antes de practicar el cálculo definitivo para su pago, si se han cumplido los supuestos necesarios para su procedencia, o cuanto falta para que se cumplan, Ello permite a las partes proyectar el monto probable del beneficio e incidir en las variables que determinan su procedencia y monto hacia el futuro.

4.2.1. Antecedentes del Contrato: Se considera que el cálculo se basa en los "antecedentes del contrato", cuando en el respectivo instrumento se consignan los valores necesarios para determinar el monto del beneficio. También se asigna este calificador cuando en el contrato se señalan claramente las variables que intervienen en el cálculo y éstas son o serán conocidas por los beneficiarios. Así por ejemplo, si se establece un beneficio calculado sobre la base del volumen de producción por trabajador o grupo de trabajo en un período determinado como en el caso siguiente, se entiende que las bases de cálculo del beneficio constan en el contrato.

## Caso2. Transporte

Prima de kilometraje:

Tipo categoría prima maquinista prima ayudante

Valor /KM valor/KM

1ª 9,61 ---

pas1a y 2ª 2ª 11,50, 6,90

carga 3ª 11,50 6,90

patio/otros varios 8,09 4,85

## Caso 3. Servicios médicos.

"La Empresa pagará un bono mensual de producción de acuerdo a la cantidad de pacientes hospitalizados. Dicho pago se llevará a efecto de acuerdo con los siguientes conceptos: de 130 a 145 pacientes mensuales hospitales: \$2000. Sobre 145 pacientes mensuales hospitalizados \$3000. Este beneficio se pagará en la liquidación del mes siguiente a aquel en que se produjo la cantidad de ingresos antes indicada."

En ambos casos se especifican en la respectiva cláusula los elementos necesarios para determinar el monto del beneficio. Cuando se negocia sobre volumen, como son los casos

descritos, es necesario además que los trabajadores tengan acceso a los cálculos sobre esa variable al momento del pago. En algunos casos este cálculo es simple y existe garantía de que el trabajador conoce o puede determinar sin dificultad tales cálculos como en los casos de los n°2 y 3 anteriores. Sobre todo cuando el ámbito de cálculo es el trabajador individualmente considerado. Pero cuando ese indicador se agranda y son todos los trabajadores de la empresa los involucrados en el cálculo y se trata de los volúmenes de producción de una empresa con presencia en todo el país, resulta más difícil el acceso y control de las bases de cálculo.

4.2.2. Información pública: para los efectos del análisis se consideró como "información pública" la que consta en los balances y estados de resultados de las Sociedades Anónimas. También se incluyen en esta categoría los instrumentos en que los elementos que definen productividad es presumiblemente conocido por los trabajadores, o les resulta fácilmente determinable.

Un caso destacable, en el que además de su carácter público se garantiza la información desagregada, es el siguiente.

#### Caso 4- Laboratorio

La Sociedad, a través de la Gerencia de Administración y finanzas emitirá por cada período que corresponda, un certificado del Contador General en el cual deberá indicar el cálculo de cada componente de la rentabilidad operacional... indicando los ingresos como egresos no habituales y los activos no necesarios para generar los ingresos, considerados en el período que corresponda, el cual estará a disposición de la Directiva Sindical."

4.2.3. Antecedentes entregados por la empresa:

Se consideró en este caso las cláusulas en los que el cálculo de la productividad se compara con metas que se definirán por el empleador (casos 5 y 6). Tales metas generalmente consisten en planes y presupuestos anuales que a la fecha del acuerdo pueden estar predeterminadas, más su alcance debiera coincidir con la vigencia del beneficio y del instrumento en el que se pacta. Siendo la vigencia mínima de estos instrumentos los dos años, parecen un plazo excesivo para establecer metas de producción por parte de la empresa. Por ello en estos casos, si no todo, al menos parte de la aplicación del beneficio queda sujeto exclusivamente a las proyecciones que haga el empleador en esta materia, los que resultan desconocidos para los trabajadores. Como paliativo de la incerteza de la definición futura de metas por el empleador, las partes pueden utilizar proyectos que no tengan como único efecto el pago del incentivo, sino que tengan otras utilidades o funciones tanto o más importantes que éstas en la empresa. Esta característica otorga mayor confianza a este mecanismo, ya que los indicadores estarán vigilados por todos los sujetos que intervendrán en su aplicación, no sólo por los trabajadores beneficiarios. Disminuye además la tentación de forzar las cifras para incidir en el resultado del incentivo si tal práctica incidirá además en otros aspectos de la producción o de la empresa.

Caso 5- Minera.

"El Programa de Producción será fijado por la Administración en relación con la capacidad instalada de la División, pudiendo modificarse cuando concurren factores que alteren significativamente dicha capacidad".

## Caso. 6- Minera

"Se establece un Incentivo a la Reducción de Costos, que se pagará a cada trabajador del rol "B" por cada centavo de dólar por libra de costo que resulte por debajo del presupuesto oficial de la División en cada ejercicio, de acuerdo con la siguiente tabla (Que se omite).

Este incentivo tendrá las siguientes características:

a) Para estos efectos se tomarán los costos y gastos unitarios de operación, habiéndoles restado los costos por concepto de maquilas interdivisionales en otras Divisiones. Los valores serán extraídos del informe que emita mensualmente el departamento de Finanzas de la División y que forma parte del documento que se utiliza para el Control de Gestión Divisional."

## 5.-CLÁUSULAS COMPLEMENTARIAS Y ANÁLOGAS.

El análisis de los instrumentos colectivos devela la existencia de otras modalidades complementarias de estimular la productividad. Entre ellas destacan por su reiteración los premios por asistencia, la pérdida de beneficios por inasistencias o atrasos, u otras.

Estas cláusulas se establecen en la menor parte de los instrumentos y son de distinta naturaleza.

En el caso de las asistencias, inasistencias o atrasos, sólo se consideran aquellas cláusulas especialmente destinadas a regular estas obligaciones del trabajador y que establecen beneficios o sanciones independientes de la productividad

En esta materia resulta más revelador el reproducir las cláusulas pertinentes que determinar modelos.

### Caso 1-Sanitaria.

"Se establece una participación de hasta dos sueldos que se pagará a cada trabajador... de acuerdo con las siguientes condiciones:

1. Puntualidad: (incluye tabla de tramos de horas de atraso en el año y porcentajes de participación).

2.- Asistencia: Según número anual de licencias médicas de hasta 10 días, dentro de las cuales se excluyen aquellas originadas por accidentes del trabajo (...) por maternidad y las enfermedades graves. (Incluye tabla de tramos de números de licencias y porcentajes de participación).

Otras cláusulas complementarias, destinadas a mejorar la productividad son las que establecen beneficios asociados a evaluación del desempeño o sistema de calificaciones. Incluso se registran cláusulas que incentivan la creatividad y el desempeño meritorio como las siguientes.

### Caso 2.- Transporte.



"La empresa constituirá... un Fondo Anual de Incentivo al Desempeño Meritorio, cuya finalidad será financiar las promociones por un buen desempeño y optimizar las condiciones económicas y previsionales del personal con ocasión del término de su relación laboral.

Este Fondo será anual, equivalente al 10% del sueldo base de un mes, de todo el personal involucrado en esta negociación. La provisión de estos fondos corresponderá exclusivamente a la empresa.

El otorgamiento y administración de este incentivo corresponderá a la Gerencia General de la Empresa. Los criterios que se considerarán serán la especialización del trabajador y su desempeño laboral. Sin embargo, en cada caso, la Gerencia General de la Empresa escuchará a las organizaciones.