

LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN EL EMPLEO⁽¹⁾⁽²⁾

CÉSAR PUNTRIANO ROSAS

Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

"El desarrollo de las empresas en una economía mundial abierta exige enfrentarse a nuevos desafíos, entre los cuales uno de los más importantes es descartar el desfasado concepto de que los objetivos de los empresarios y de las organizaciones de trabajadores son opuestos. (...) Cada vez más empresas reconocen que una buena política social y relaciones industriales son un plus para los negocios".³

SUMARIO:

- I. Introducción - II. Planteamiento del problema: divergencia de intereses entre el empleador y su personal. La relación principal-agente: I. Breve aproximación conceptual al problema principal-agente en las relaciones contractuales en general. 2. Problema del principal-agente en las relaciones laborales en particular: 2.1. Trabajador (agente) no se esfuerza lo suficiente en su prestación de servicios por cuenta del empleador (principal); 2.2. Empleo indebido de los beneficios adicionales otorgados al trabajador (agente) por su empleador (principal); 2.3. Empleo indebido de los beneficios adicionales otorgados al trabajador (agente) por su empleador (principal).- III. Posibles alternativas para minimizar el problema. Buenas prácticas laborales al interior de la empresa y generación de programas de bonificación por cumplimiento de metas: I. Adopción de buenas prácticas laborales al interior de la empresa: 1.1. Aproximación al concepto: 1.1.1. Buenas prácticas laborales y Responsabilidad Social Empresarial (RSE); 1.1.2. Buenas prácticas laborales y trabajo decente; 1.2. Contenido de las buenas prácticas laborales: 1.2.1. Buenas prácticas laborales vinculadas al cumplimiento de la ley; 1.2.2. Buenas prácticas laborales vinculadas a la dirección de personas; 2. El reconocimiento del esfuerzo del agente mediante la estructuración de pagos que bonifiquen el esfuerzo de los trabajadores por alcanzar objetivos preestablecidos por la empresa; 2.1. Pago en efectivo de las bonificaciones: 2.1.1. Personal que percibe una remuneración principal de naturaleza fija; 2.1.2. Personal que percibe una remuneración principal de naturaleza variable; 2.2. Efectos tributarios del pago de bonificaciones en efectivo; 2.3. Pago de bonificaciones mediante el sistema de prestaciones alimentarias: 2.3.1. Breve comentario al régimen de prestaciones alimentarias desde la óptica de una empresa usuaria del mismo; 2.3.2. Bonificación por cumplimiento de metas otorgada mediante suministro indirecto de prestaciones alimentarias; 2.3.3. Modalidad meta de otorgamiento de bonificación por cumplimiento de metas.- IV. Conclusiones.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo pretendemos efectuar una breve aproximación a lo que consisten las buenas prácticas laborales y su contenido e impacto en el desenvolvimiento de la empresa.

Para ello, hemos estructurado este artículo de la siguiente manera: en primer lugar, planteamos el problema relativo a la existencia de intereses disímiles entre el empleador y sus trabajadores a través de la relación principal-agente cuya descripción es tomada de la teoría económica. En segundo lugar, presentamos a la implementación y seguimiento de las buenas prácticas laborales en la empresa como una alternativa para minimizar la referida divergencia de intereses y procurar que el trabajador armonice sus objetivos con los empresariales; las definimos, efectuamos un paralelo conceptual con la Responsabilidad Social Empresarial y el Trabajo Decente, y describimos su contenido precisando que no solamente comprenden el cumplimiento de la ley, sino también la dirección de las personas.

⁽¹⁾ Agradecemos los comentarios de Alfonso de los Heros al presente trabajo.

⁽²⁾ A Katala Pasco, cuya actitud perseverante es un ejemplo a seguir. Con mucha admiración y cariño.

⁽³⁾ Organización Internacional del Trabajo, Perú: *Proyecto Nacional de Trabajo Decente, 2004-2006*, Informe preliminar, Oficina Subregional de la OIT para los países andinos, Lima, 18 de diciembre de 2003.

En tercer lugar, analizamos el pago remunerativo variable u otorgamiento de bonificaciones por el cumplimiento de metas preestablecidas por su empleador como segunda alternativa para la compatibilización de intereses entre el empresario y su personal. Dejamos desde ya en claro que si bien el pago que se efectúa en función a la consecución de metas es también una buena práctica laboral, debido a su importancia nos pareció importante tratarlo por separado, con la profundidad que este trabajo lo permita, efectuando recomendaciones para su otorgamiento y analizando su impacto laboral y tributario en la empresa.

Finalmente, desarrollamos algunas conclusiones que resumen las ideas más importantes tratadas en este trabajo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: DIVERGENCIA DE INTERESES ENTRE EL EMPLEADOR Y SU PERSONAL. LA RELACIÓN PRINCIPAL-AGENTE

I. Breve aproximación conceptual al problema principal-agente en las relaciones contractuales en general¹

Se denomina agente a una persona que actúa en nombre de otra; quien, a su vez, es denominado el principal.

Como afirma Ayala², en cualquier tipo de transacción se dan relaciones entre una parte que detenta, ya sea la propiedad de un activo o una función administrativa de mayor jerarquía, denominándose la principal, y otra parte, que realiza la administración de la propiedad de los activos o ejerce una función administrativa delegada, llamada agente.

Cuando un deportista profesional quiere negociar un contrato con un club, que pretende hacerse con sus servicios, recurre a su representante para que actúe en su nombre; cuando el delegado de la clase negocia en nombre de sus compañeros con los profesores las condiciones de calificación de un curso; cuando los accionistas de una compañía no desean dirigirla o gestionarla recurren a un directivo profesional para que lo haga en su nombre. Estos son algunos de innumerables ejemplos existentes de relaciones entre los agentes (representantes, delegados, directivos, etc.) y los principales (deportistas, actores, alumnos, accionistas, etc.).

Las relaciones entre ambas partes son estudiadas en el marco de la teoría de la agencia³, cuya divergencia entre los diferentes intereses de cada uno da lugar a los denominados problemas de agencia.

Ayala añade que, si bien en el Análisis Económico hay muchas relaciones de la teoría del principal y la agencia, existen tres modelos básicos de la misma:

- Las relaciones jerárquicas interpersonales que se establecen entre ambas partes, siendo, por ejemplo, aquellas del contrato de aparcería o medianería, según el cual el dueño de la tierra otorga el derecho de uso de la parcela a un campesino a cambio de recibir la mitad de la cosecha.

¹ Para un mayor desarrollo sobre el tema, véase: MASCAREÑAS Juan, *Contratos Financieros Principal-Agente*, Universidad Complutense de Madrid, junio, 2004. En: <http://www.ecu.unimadrid.es/masdeia/0306.pdf>.

² AYALA ESPINO José, *Instituciones y economía: una introducción al estudio de las ciencias económicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, pp. 154 y ss.

³ Esta teoría se debe a Michael JENSEN y William MECKLING quienes la desarrollaron en su trabajo: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, Vol. 4, No. 4 (Octubre), 1976. Ambos autores toman como base de su teoría los modelos de comportamiento humano: RBPM (Resourceful Evaluative, Rewarding Model) y PAM (Pain Avoidance Model), cuya discusión puede verse en: JENSEN, Michael y MECKLING, William: *The Nature of Man*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Verano, 1976.

- Las relaciones igualitarias, que se establecen cuando los derechos del principal y del agente se transfieren simultáneamente bajo alguna modalidad contractual.
- Las relaciones temporales de subrogación de derechos de propiedad del principal al agente, lo cual ocurre mediante contratos de fideicomiso, concesión, delegación, franquicia, entre otros.

Es importante precisar que, como existe información asimétrica entre ambas partes, y siendo imposible su eliminación, lo que se quiere es atenuarla a fin de hacer viable la relación entre ambas partes.

Así, por ejemplo, en el caso de la empresa, los directivos pueden estar tentados de actuar en su propio interés en lugar de hacerlo en el de los accionistas. Esto implicará la necesidad de diseñar un sistema adecuado de incentivos, restricciones y penalizaciones con el objeto de asegurarse que los directivos (agentes) actúan en sintonía con los intereses de los accionistas (principales).

Claro que dicho sistema implica unos costes que, evidentemente, se denominan costes de agencia, cuya consideración es de suma importancia en el proceso de toma de decisiones empresariales.

Los problemas de agencia surgen debido a la asimetría de la información; es decir, si el principal conociese exactamente todas las acciones del agente (o toda la información que este posee), este último no actuaría a favor suyo y en contra de los intereses de quien lo paga. Por tanto, no habría problemas de agencia si fuese posible realizar un seguimiento de las acciones del agente a un coste razonable. Pero esto, obviamente, es imposible en muchas ocasiones debido a que el agente tiene acceso a una información que se encuentra fuera del alcance del principal y que le induce a actuar en un sentido que pasará inadvertido a este último.

En las relaciones contractuales existentes entre los diversos componentes de la empresa moderna, y en particular en las relaciones laborales, encontramos los problemas de agencia.

2. Problema del principal-agente en las relaciones laborales en particular

En lo que a la relación laboral se refiere, encontramos también una manifestación del problema del principal (empleador) y agente (trabajador).

En efecto, el contrato de trabajo puede definirse como un acto jurídico bilateral de carácter oneroso, en el cual, frente a la puesta a disposición de los servicios del trabajador (prestación), de manera subordinada, el empleador se encuentra obligado a abonar la remuneración correspondiente, generalmente en dinero (contraprestación).

Así, por un lado tenemos al empleador, que en ejercicio de su poder de dirección organiza, dirige, imparte órdenes, fiscaliza el cumplimiento de sus instrucciones y sanciona los incumplimientos (principal) y, por el otro, al trabajador, quien de manera subordinada, y a cargo de un salario mensual, realiza servicios por cuenta del primero³ (agente). El principal en este caso encargará y supervisará tareas, pero debido a los altos costes que implicaría una supervisión inmediata y directa de la labor del agente, será este quien poseerá mejor información sobre la realización de sus servicios (asimetría en la información).

³ Debemos señalar que la agencia es uno de los rasgos de la relación laboral, pues, siendo por cuenta del empleador (cuenta ajena) en nombre de quien el trabajador presta servicios, será aquel quien asuma los riesgos inherentes a su negocio así como los frutos del mismo. Sobre este último punto, tanto la Constitución como la ley reconocen al trabajador el derecho a participar en los frutos del negocio a través de una participación en los beneficios.

Efectivamente, el principal (empleador) no sabe con certeza cómo instruir al agente (trabajador), pues no tiene información suficiente sobre lo que está ocurriendo en el día a día del negocio ya que está alejado de la operación concreta. Por otro lado, el agente posee más información del trabajo que realiza, sabe los detalles de las tareas que individualmente le encargan, e indudablemente conoce sus habilidades, preferencias y riesgos.

Debemos precisar que, a nuestro entender, no es del todo cierto que la relación principal (empleador) y agente (trabajador) sea tan radicalmente contrapuesta en el marco de una relación de trabajo, pues en la realidad de los hechos el trabajador no actúa en contra de los intereses del empresario, porque aquel es consciente de que de los resultados de la empresa en el mercado dependerá su salario y, fundamentalmente, su puesto de trabajo.

Sin embargo, sí se advierte que uno de los puntos de conflicto entre agente (trabajador) y principal (empleador) tiene que ver con el grado en el que el primero se esfuerza en cumplir los objetivos del principal (empleador).

2.1. Trabajador (agente) no se esfuerza lo suficiente en su prestación de servicios por cuenta del empleador (principal)

En este tipo de problema el agente no se emplea "a fondo" en su trabajo, debido a que considera que el principal no se va a enterar del grado de esfuerzo que emplea.

Se advierte en este caso un problema de riesgo moral⁴ (*moral hazard*), puesto que, de acuerdo a la teoría económica, el principal no observa las decisiones del agente durante el desarrollo de la relación contractual y este realiza acciones que le van a beneficiar.

En lo que se refiere al esfuerzo, si el agente (trabajador) tiene dos niveles de esfuerzo posibles a su disposición con riesgo moral, el principal (empleador) no sabe cuál de los dos niveles de esfuerzo está desempeñando el agente; sólo observa el excedente producido.

Debido a esta asimetría de información durante el desarrollo de la relación contractual, el nivel de esfuerzo (no verificable por parte del principal) no entra como cláusula del contrato entre el principal y el agente. Asimismo, el agente elige libremente el nivel de esfuerzo que quiere proveer durante la relación contractual.

Además de existir un problema de riesgo moral, también lo puede haber de selección adversa⁵ porque los mejores empleados son los que con su trabajo garantizan el sueldo de los pobres y esto puede llevar a que abandonen la empresa por otra donde se les reconozca su valía y trabajen en un equipo motivado.⁶

Esta falta de esfuerzo, como veremos después, puede ser desincentivada por el empleador a través del mejoramiento del ambiente laboral y de la implementación de condiciones que lleven al trabajador a identificarse con su empresa (buenas prácticas laborales).

2.2. Empleo indebido de los beneficios adicionales otorgados al trabajador (agente) por su empleador (principal)

Como señalamos en los párrafos precedentes, el problema del riesgo moral surge cuando el agente tiene la posibilidad de realizar acciones que le van a beneficiar y que nadie va a observar, pero que son costosas para el principal.

⁴ Para un mayor análisis del riesgo moral, véase: Universidad Autónoma de Barcelona, Curso 2002-2003, Breviario de Economía de la Información, <http://dada.uab.cat/~econ/informacio.pdf>

⁵ La selección adversa surge cuando una de las partes del contrato no puede observar características relevantes o costosas que afectan a la otra parte.

⁶ MASCAREÑAS, Juan, Op. Cit.

Uno de estos casos son los beneficios adicionales que el empleador suele otorgar a sus trabajadores dadas las funciones propias del cargo que ocupan como: por ejemplo, el uso de un automóvil, tarjetas de crédito, teléfonos celulares de la empresa, entre otros.

En estos casos, se presentan excesos en la utilización de estos beneficios, proporcionando ganancias adicionales al trabajador detrayéndolas del valor de la empresa, la cual sufre una pérdida patrimonial mientras que los trabajadores consideran que al emplear estos beneficios para fines personales se compensa un salario reducido u otras condiciones de trabajo, a su criterio, inferiores a las que eventualmente podrían percibir.⁹

Ahora bien, si se quiere que el agente (trabajador) se ponga la camiseta del principal (empleador) plenamente y exista una confluencia de esfuerzos con miras a una mayor productividad y mejores resultados económicos de la empresa, creemos que ello dependerá en gran medida de la manera en que el empleador enfrente el problema del principal-agente.

De este primer punto podemos concluir que, en las relaciones contractuales en general y en las laborales en particular, se presentan divergencias de intereses u objetivos de las partes contratantes, situación que responde a problemas de asimetría en la información puesto que, como dijimos, el principal (empleador en el caso laboral) no tiene la capacidad para conocer con exactitud todas las acciones del agente (el trabajador si nos referimos al vínculo laboral).

En materia laboral, situaciones como la falta de esfuerzo o entrega del trabajador a la consecución de los objetivos empresariales evidencian que algo podría mejorarse en la relación de trabajo. Al no poder el empleador, como dijimos, verificar al milímetro las labores de su empleado, creemos que se puede valer de otros mecanismos para obtener una confluencia de intereses y apuntar a la mayor productividad y desarrollo empresarial.

Para ello, en los siguientes párrafos proponemos a la adopción de las buenas prácticas laborales como alternativa a la divergencia de intereses entre las partes del contrato de trabajo y, en particular, analizamos al sistema de pago de bonificaciones por cumplimiento de metas fijadas anticipadamente por el empleador, las cuales advertimos, desde ya, que no son las únicas soluciones posibles, pero creemos que pueden resultar útiles.

III. POSIBLES ALTERNATIVAS PARA MINIMIZAR EL PROBLEMA. IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES AL INTERIOR DE LA EMPRESA Y GENERACIÓN DE PROGRAMAS DE PAGOS POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS¹⁰

I. Adopción de buenas prácticas laborales al interior de la empresa

I.1. Aproximación al concepto

La apertura de los mercados mundiales, el avance tecnológico, el desarrollo de la sociedad del conocimiento, y el advenimiento de un mercado que demanda productos y servicios de mejor calidad, exigen que las empresas mejoren sus estándares de competitividad y eficiencia a fin de satisfacer las demandas de este mercado, pues, de lo contrario, el libre juego de la oferta y la demanda se encargarán de expulsarlas del mismo.

⁹ Debemos reconocer que una alternativa a fin de evitar el uso de estos beneficios de trabajo para fines personales podría consistir en una instrucción previa en cuanto a que los recursos deben ser empleados para fines exclusivamente laborales y las sanciones que pudieran aplicarse ante el incumplimiento de las metas. Sin embargo, dicha opción atenta a los intereses del presente ensayo.

¹⁰ No queremos dejar de expresar que los planteamientos sobre trabajo decente, buenas prácticas laborales y Responsabilidad Social Empresarial que se plantean en el presente artículo no pueden dejar de advertir la existencia de un gran sector informal en nuestro mercado laboral. Es por ello que, como bien se ha dicho más de una vez, los planteamientos sobre regulación de

Así, para alcanzar un estándar cada vez mejor, las empresas han implementado en su gestión el concepto de Calidad Total y Administración de la Calidad. Como afirma Humberto Berg¹², estos conceptos tienen como base la implementación de un sistema laboral dentro de las organizaciones en el que todas las decisiones y acciones de su personal, en todos los niveles, consideren siempre al concepto de calidad. Dice el autor que, "en términos simples, significa que la calidad debe estar incorporada en todo momento en los procesos de las organizaciones y no sólo al final de la cadena productiva. La meta es hacer las cosas bien desde el principio y no tener que estar corrigiendo en el camino, dado que esto no solo menoscaba el nivel de exigencia del producto o servicio, sino que también, y en forma muy categórica, los costos del mismo".

Como vemos, entonces, lo que se busca para lograr esa eficiencia es que el personal a todo nivel de la empresa tenga presente siempre que puede realizar sus tareas lo mejor posible, poniendo esa cuota adicional de esfuerzo necesario para ello y no limitándose a cumplir con sus tareas únicamente porque se siente obligado a ello. En ese sentido, es indispensable lograr que el trabajador se identifique con los objetivos empresariales, para lo cual será necesario elaborar un planeamiento estratégico que contemple una serie de mecanismos que permitan armonizar los objetivos de ambas partes de la relación laboral y que el trabajador haga suyas las metas a las que su empleador apunta, como una unidad económica organizada.

Para dicho efecto, creemos que no basta con el aseguramiento de un salario mensual al trabajador y el cumplimiento de las demás obligaciones legales laborales. Se necesita un sistema que motive al trabajador, para lo cual el empresario debería tomar conciencia de que la implementación de buenas prácticas laborales permitirá a su empresa alcanzar los estándares exigidos por el mercado y posicionarse en el mismo.

En ese sentido, lo que se quiere en este punto es advertir que las buenas prácticas laborales son beneficiosas no solo para el trabajador, pues minimiza el problema del principal-agente que hemos venido tratando anteriormente, creando un mejor ambiente de trabajo que permite un desenvolvimiento óptimo del personal.

Como señala Rubio, "el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el 'saber hacer' del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno"¹³.

Citando nuevamente a Berg¹⁴, las buenas prácticas laborales a implementarse en el clima o entorno laboral en el que se desenvuelve el trabajador, son beneficiosas para el empleado en el sentido que, "no solo tienen que ver con el respeto a sus derechos, sino con su legítima posibilidad

condición de trabajo y derechos laborales únicamente aluden a un pequeño sector de la economía que se encuentra bajo condiciones de informalidad. Es una realidad que existe un sector informal en el cual le seguira sin reconocerse los derechos laborales mínimos que se recoge en nuestro ordenamiento laboral (por ejemplo, la Reintegración Previa) y no pretendemos desconocerlo; sin embargo, consideramos importante optimizar el desempeño empresarial de dicho sector formal, ya que ello puede convertirse en un incentivo para la formalización. Los herramientas que se describen en este trabajo no solamente apuntan a las grandes empresas formales pero también a aquellas medianas y pequeñas, las que, dentro de sus posibilidades, pueden otorgar condiciones laborales apropiadas que apuntan a integrar a sus trabajadores a sus objetivos empresariales y así ser más competitivos en el mercado.

Para un mayor estudio del sector informal de la economía y el trabajo debemos recomendar la lectura del Informe VI de la 90. Conferencia Internacional de Trabajo llevada a cabo el año 2002. El trabajo decente y la economía informal, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo.

¹² BERG H., Humberto. *Revolución de las buenas prácticas laborales*, Oficina Internacional del Trabajo, Santiago 2001, p. 16.

¹³ RUBIO NAVARRO, Elena. *Región de oro de un buen clima laboral. Los factores técnicos y humanos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*. En: <http://www.guipolea.com/contenidos/11/articulos/42/detalle.htm>.

¹⁴ BERG. Op. Cit., p. 17.

de ser parte de una compañía, de aprender y desarrollarse profesionalmente; de aportar sus conocimientos, esfuerzos y aptitudes". Asimismo, las mismas generan beneficios al empleador, pues "su desarrollo e implementación le permite tener, entre otras ventajas, una gestión más ordenada, una administración más eficiente, un mejor aprovechamiento de los recursos, una disminución de costos (ya sea medido en unidades de tiempo o en dinero); y además, contar con trabajadores más informados, con mayor preparación y con más incentivos en su desempeño y en relación con la empresa".

En esa misma línea, Luis Vinatea¹⁵ afirma que "las buenas prácticas laborales (...) no son, creemos, ni afrosismo ni desprendimiento; son un incentivo; una compensación, que forma parte de la estrategia diseñada por un empresario determinado (...)".

A efectos de tener claro el planteamiento de buenas prácticas laborales, consideramos importante efectuar una distinción entre dicho concepto y el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

1.1.1. Buenas prácticas laborales y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Como lo entienden Schwalb y Malca¹⁶, la RSE es la extensión de la responsabilidad que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social, es decir, su "ciudadanía corporativa", entendiendo a este concepto en el sentido que la empresa, "al igual que el ciudadano, tiene deberes y derechos para con la sociedad y los debe cumplir y respetar".

Si bien no existe una única definición sobre RSE, podemos recoger aquella enunciada por la organización internacional Business for Social Responsibility, para la cual la RSE "consiste en operar un negocio de tal manera que se logren cubrir o se superen las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de la sociedad"¹⁶.

En cuanto a la relación entre el concepto de RSE y las buenas prácticas laborales, de acuerdo a la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*¹⁷, existen cinco principales grupos de interés que pueden verse afectados por las acciones y decisiones que tome la empresa, los cuales son: (i) propietarios; (ii) empleados; (iii) clientes; (iv) comunidades locales; (v) sociedad en general. Como vemos, los trabajadores se encuentran dentro de los grupos de interés de la RSE.

Asimismo, de una revisión de la jerarquía de indicadores de RSE en la guía 2002 de la Global Report Initiative¹⁸, podemos advertir que las prácticas laborales ocupan un lugar importante en dicha medición, detallándose en la misma de manera expresa aspectos como (i) la salud y seguridad en el trabajo; (ii) la formación laboral; (iii) la diversidad e igualdad; y, (iv) la estrategia y gestión de recursos humanos.

Como se verá entonces, la RSE no solo apunta a evaluar el ejercicio responsable de la actividad empresarial en el ámbito laboral (buenas prácticas laborales), sino que va más allá, y toma en consideración el efecto en los clientes, comunidades locales y sociedad en general.

¹⁵ VINATEA RECOBA, Luis, *Buenas prácticas laborales y libre comercio*, Ponencia Oficial correspondiente al Tema B: Relaciones Laborales y Comercio Internacional, Primer Congreso Nacional de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social: Estudio y perspectivas del Derecho del Trabajo y las relaciones de negocios en el Perú, Trujillo, 27, 28 y 29 de octubre de 2004.

¹⁶ SCHWALB, María Matilde y MALCA, Oscar, *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*, Universidad del Pacífico, Lima, Noviembre 2004, p. 103.

¹⁷ Fuente: <http://www.bsr.org>.

¹⁸ Esta teoría, junto a la de la pirámide de la RSE y al "construirla de la RSE", son enfoques desde los cuales se aborda a la RSE, pudiendo estudiarse con mayor detenimiento en SCHWALB y otros, *Op. Cit.*, p. 104.

¹⁹ Fuente: Global Report Initiative, 2002, *Sustainability Reporting Guidelines*.

a) Indicadores de RSE

Adicionalmente, nos parece interesante comentar que existen indicadores de la RSE que buscan medir la misma en las empresas, los cuales, teniendo en consideración la definición de RSE esbozada anteriormente, consideran al tema laboral dentro de los mismos.

Así, siguiendo a Schwalb¹⁹, en el ámbito latinoamericano destacan las siguientes instituciones que trabajan los indicadores de RSE: Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social (Brasil), como pionero en el desarrollo de indicadores de RSE; el Centro de Responsabilidad Social del Uruguay; el Instituto Argentino de Responsabilidad Social; Acción Empresarial (Chile) o CentraRSE en Guatemala. Estas instituciones han diseñado cinco áreas para la promoción y medición de la RSE, las cuales son: (i) los principios éticos y valores; (ii) las condiciones y ambiente de trabajo; (iii) el apoyo a la comunidad; (iv) la protección del medio ambiente; y, (v) el marketing responsable.

b) RSE y calidad de vida laboral

En lo que a calidad de vida laboral se refiere, Schwalb²⁰ afirma que *"el valor que una empresa dé a sus colaboradores repercutirá en los resultados que estos logren. El recurso humano debe convertirse en una de las áreas más importantes para el crecimiento del sector empresarial. Es responsabilidad social de la empresa ofrecer a los actores internos condiciones adecuadas para su desarrollo personal y profesional, así como para el desempeño de sus funciones de forma sana y segura, para que, a su vez, estos tengan un mejor rendimiento en el marco de una actuación responsable"*.

Según el Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España²¹, los indicadores de calidad de vida laboral de los empleados podrían clasificarse en los siguientes temas:

- Comunicación pública y transparencia.
- Políticas sobre salud y seguridad.
- Políticas sobre igualdad y diversidad.
- Políticas sobre libertad de asociación y negociación colectiva.
- Políticas sobre trabajo infantil y trabajos forzados.
- Política de horarios.
- Política salarial.
- Programas de formación.
- Programas de gestión participativa.
- Sistemas para la negociación colectiva.
- Reestructuraciones.

Advertimos en esta perspectiva de los indicadores de RSE la importancia que poseen las buenas prácticas laborales para calificar a una empresa como socialmente responsable, situación que redundará en el mejor rendimiento empresarial.

¹⁹ SCHWALB y Oro. Op.Cit., p. 194.

²⁰ Ibid., p. 196.

²¹ Anuario sobre Responsabilidad Corporativa en España (2007). Elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo para la Fundación Axa, bajo la dirección de Witte Vauels. En: SCHWALB y Oro, Op. Cit., p. 194.

c) Instrumentos y normas internacionales para medir la RSE

Seguindo con el aspecto laboral de la RSE, en cuanto a los instrumentos y normas internacionales para evaluar y medir la RSE, podemos destacar al balance social²¹, sistema de evaluación por excelencia de la RSE. Mediante su aplicación se puede determinar si las compañías están experimentando un crecimiento sostenido en función a criterios contables, sociales y éticos.

Este sistema se encuentra organizado en dos áreas: interna y externa, refiriéndose la primera a la información y evaluación del cumplimiento de la RSE con sus trabajadores, y el área externa, a la responsabilidad de la empresa hacia los sectores externos con los que mantiene alguna relación como la comunidad u otras instituciones.

En cuanto al área interna, aspecto que se relaciona con el tema que nos ocupa, sus variables o indicadores se distribuyen en tres grupos: (i) características socio-laborales del personal; (ii) servicios sociales de la empresa para el trabajador; (iii) integración y desarrollo del personal.

Los referidos grupos poseen los siguientes contenidos:

(i) Características socio-laborales del personal

- Características demográficas de los trabajadores.
- Causas del ausentismo-rotación de personal.
- Jornada laboral.
- Total pagado por concepto de salarios y prestaciones.
- Relaciones con el personal sindicalizado.

(ii) Servicios sociales de la empresa para el trabajador

- Salud general.
- Medicina ocupacional, higiene de trabajo, seguridad industrial, accidentes.
- Vivienda.
- Alimentación.
- Transporte.
- Asesoría brindada por la empresa en diversos campos.

(iii) Integración y desarrollo del personal.

- Información y comunicación.
- Desarrollo del personal (estrategias de participación, evaluación del desempeño, ascensos o promociones).
- Capacitación.
- Educación.
- Tiempo libre.

Como se podrá advertir, la evaluación de la sostenibilidad social a nivel intraempresarial apunta al factor laboral no solo en cuanto a su aspecto remunerativo, sino también considerando al socio laboral, a los servicios sociales, en general, a la realización del trabajador como parte fundamental dentro de la organización empresarial.

Otro de los instrumentos para medir la RSE, y que guarda estrecha relación con el tema laboral, es la norma SA 8000, la cual es una norma internacional que se basa en los Principios de la

²¹ Para un mayor desarrollo sobre el tema véase: SCHWALB, Op. Cit., p. 294.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Esta norma cubre lo relativo a condiciones de trabajo, trabajo forzoso, trabajo infantil, salud, seguridad, discriminación, libertad de asociación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, entre otros aspectos relacionados con la RSE.

La organización internacional que se encarga de acreditar que una empresa cumple con los parámetros previstos por esta norma es el Cepaa (Council of Economic Priorities Accreditation).²¹

Como señala Schwab²², la ventaja competitiva para las empresas que cumplan con la norma SA 8000 consiste en que las organizaciones serán más horizontales, contando con un elevado nivel de identificación por parte de su personal.

De lo anterior se desprende que la RSE incluye como ámbito importante dentro de su campo de aplicación al laboral, no solamente referido a la cuestión remunerativa que, si bien es importante, no es esencial, pues existen otros ámbitos que como vemos son evaluados por los más importantes indicadores de medición de la RSE. Así, podemos concluir este acápite afirmando que las buenas prácticas laborales constituyen un pilar de la RSE a nivel intraempresarial.

1.1.2. Buenas prácticas laborales y trabajo decente

Como lo señaló el Director General de la OIT en su Memoria a la 89 Conferencia Internacional del Trabajo llevada a cabo en Ginebra en junio de 1999, la consecución del trabajo decente es aquel que se realiza en un ámbito que respeta los derechos laborales fundamentales, recibe un ingreso suficiente o digno, permite acceder a la protección social y seguridad en el trabajo, y se enmarca en el diálogo social.

Así, el trabajo decente supone el cumplimiento y aplicación de los ocho convenios fundamentales en el trabajo así como la aplicación de los demás convenios, buscando asegurar que el trabajo se realice en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.²³

Los convenios de la OIT que han sido calificados por su Consejo de Administración como convenios fundamentales para los derechos de los trabajadores²⁴, independientemente del nivel de desarrollo de cada Estado Miembro son los siguientes²⁵:

(i) Libertad sindical

- Convenio No. 87: Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación. Año 1948. Este convenio fue ratificado por nuestro país el 2 de marzo de 1960.
- Convenio No. 98: Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva. Año 1949. Este convenio fue ratificado por el Perú el 13 de marzo de 1964.

²¹ Para mayor información, véase: <http://www.cepa.org>.

²² SCHWAB, Op.Cit. p. 212.

²³ Fuente: Organización Internacional del Trabajo, Perú: Propuesta Nacional de Trabajo Decente, 2004-2006, Informe preliminar, Oficina Subregional de la OIT para los países andinos, Lima, 18 de diciembre de 2003.

²⁴ Para la OIT, los ocho convenios son fundamentales debido a que los derechos allí reconocidos se imponen a los demás porque proporcionan los instrumentos necesarios para luchar libremente por la mejora de las condiciones de trabajo individuales y colectivas.

²⁵ Debemos precisar que los derechos fundamentales establecidos en estos convenios fueron recogidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo adoptada en 1998. Para un estudio acerca del seguimiento de la aplicación de los mismos en nuestro país sugerimos revisar: CORTES-CARCELLEN Juan Carlos, *La aplicación de los principios y derechos fundamentales en el trabajo en el Perú en el contexto de la integración regional*. Documento de trabajo No. 192, Organización Internacional del Trabajo, 2005.

(ii) Abolición del trabajo forzoso

- Convenio No. 29: Convenio sobre el trabajo forzoso. Celebrado el año 1930 y ratificado por nuestro país el 1 de febrero de 1960.
- Convenio No. 105: Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso. Celebrado el año 1957 y ratificado por el Perú el 6 de diciembre de 1960.

(iii) Igualdad

- Convenio No. 111: Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). Celebrado el año 1958 y ratificado por el Perú el 10 de agosto de 1970.
- Convenio No. 100: Convenio sobre igualdad de remuneración. Celebrado el año 1951 y ratificado por nuestro país el 1 de febrero de 1960.

(iv) Eliminación del trabajo infantil

- Convenio No. 138: Convenio sobre la edad mínima. Celebrado el año 1973 y ratificado por el Perú el 13 de noviembre de 2002.
- Convenio No. 182: Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil. Celebrado el año 1999 y ratificado por nuestro país el 10 de enero de 2002.

Asimismo, para la OIT, la noción de trabajo decente resalta la importancia vital del trabajo como medio de vida y fuente de integración social. Sin el pleno empleo —o al menos sin un aumento constante en la creación de empleos, lo que depende a su vez de la existencia de un entorno económico global que promueva el crecimiento duradero— será extremadamente difícil poder mejorar las condiciones de trabajo y alcanzar otros objetivos sociales. La formación y la capacitación técnica, así como el apoyo a las pequeñas y medianas empresas emergentes, son fundamentales.

En ese sentido, la consecución del trabajo decente, visto como una meta, no solamente depende de las políticas de Estado en dicho sentido, sino también de la internalización por parte de los empleadores de la importancia que significa otorgar adecuadas condiciones de empleo a su personal, partiendo como mínimo de los principios y derechos fundamentales contenidos en los convenios señalados anteriormente, buscando superarlos y preservar aspectos como la seguridad y salud en el empleo, la capacitación del personal, y otros aspectos que conforman lo que se conoce como las buenas prácticas laborales.

Como se aprecia, y siguiendo a Vinatea, a pesar de tener diferencias instrumentales, trabajo decente y buenas prácticas laborales son esencialmente lo mismo.³⁸

1.2. Contenido de las buenas prácticas laborales

Como lo afirmamos anteriormente, las buenas prácticas laborales se orientan no solo al cumplimiento de la normatividad laboral por parte de los empleadores, sino también a crear un clima laboral idóneo que motive a los trabajadores y los involucre a sus proyectos empresariales.

Siguiendo a Berg³⁹, las prácticas laborales comprenden: (i) aquellas relativas al cumplimiento de la ley; y, (ii) aquellas vinculadas a la dirección de personas. Las analizaremos seguidamente.

³⁸ VINATEA, Op. Cit., p. 224.

³⁹ BERG, Op. Cit., p. 18.

1.2.1. Buenas prácticas laborales vinculadas al cumplimiento de la ley

Este tipo de buenas prácticas laborales se refiere al cumplimiento de las disposiciones normativas establecidas en el ordenamiento laboral del país en el que la empresa opera. Berg⁹ afirma que "la realización de dichas prácticas reporta beneficios concretos para la empresa (...) y se reflejan en los aspectos de operación administrativa de personal, como en ahorros reales de costos".

A continuación describiremos, a manera de ejemplo, algunas obligaciones laborales contempladas en nuestro ordenamiento cuyo incumplimiento podría ocasionar costos al empleador:

a) Obligaciones relativas a los contratos de intermediación laboral

La Ley 27626 y su Reglamento, el Decreto Supremo No. 003-2003-TR, regulan a la intermediación laboral, figura que consiste en la contratación de una empresa (entidad o service) para que destaque personal propio hacia una empresa usuaria a fin de prestar servicios principales (supuestos de contratos ocasionales y de suplencia), complementarios y de alta especialización.¹⁰

Una de las obligaciones contenidas en la normatividad sobre intermediación laboral consiste en que las entidades (services), cuando suscriban contratos de intermediación laboral, deberán conceder una fianza que garantice el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social de los trabajadores destacados a la empresa usuaria.

De no cumplirse con la obligación señalada anteriormente, la empresa usuaria asumirá la responsabilidad solidaria por el pago de las obligaciones laborales y de seguridad de los trabajadores destacados. Ello significa que, de existir algún incumplimiento, el trabajador destacado podrá dirigirse ya sea contra su empleadora (services) como contra la empresa usuaria para cobrar sus acreencias laborales.

Asimismo, si la intermediación laboral no se encuadra a los supuestos de temporalidad, complementariedad y de alta especialización señalados anteriormente, en aplicación del artículo 5 de la Ley 27626, concordante con el artículo 14 de su Reglamento, la infracción debidamente comprobada en un procedimiento inspectivo por la Autoridad Administrativa de Trabajo, determinará que, en aplicación del principio de primacía de la realidad, se entienda que desde el inicio de la prestación de sus servicios los trabajadores destacados han tenido contrato de trabajo con la empresa usuaria.

Ello, sin perjuicio de la multa a la que hubiere lugar al encontrarnos bajo un supuesto de infracción de tercer grado, de acuerdo a los trabajadores comprendidos en la misma. El monto de la multa puede llegar a los S/. 33.000,00. (Decreto Legislativo 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador y su Reglamento, el Decreto Supremo No. 020-2001-TR).

Como se aprecia, el incumplimiento de esas obligaciones relativas a la intermediación laboral, son solo una muestra otras previstas en la normatividad sobre la materia, que podrían acarrear perjuicios económicos al empleador.

⁹ Luc. Ce.

¹⁰ Para un mayor análisis sobre la intermediación laboral sugerimos la lectura de: TOYAMA HIROGUSUKU, Jorge. La Descentralización de servicios laborales: entre la abstracción de la intermediación y la realidad del outsourcing. En: *Revista Ius et Veritas*, 2004.

b) Obligaciones relativas a la contratación sujeta a modalidad²²

De conformidad con el artículo 4 del TUO del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo No. 003-97-TR (en adelante, "LPCL"), el contrato individual de trabajo puede celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad; en este último caso, solo puede celebrarse en los casos y con los requisitos que dicha norma establece. Dado que la finalidad del legislador fue la de incentivar la contratación a plazo indeterminado, la celebración de contratos de trabajo sujetos a modalidad solo se admitirá ante la existencia de las causales previstas en la ley y cumpliendo determinados requisitos y formalidades. De demostrarse la desnaturalización en el empleo de esta modalidad contractual, la relación laboral se entenderá como una de plazo indeterminado.

La regla general para la celebración de los contratos de trabajo sujeto a modalidad es que los mismos pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar (artículo 53 de la LPCL).

En cuanto a las formalidades que se deben cumplir, la LPCL señala que los contratos de trabajo sujetos a modalidad deben constar por escrito y por triplicado, debiendo consignarse en forma expresa su duración y las causas objetivas determinantes de la contratación, así como las demás condiciones de la relación laboral. Una copia de los contratos debe ser presentada ante la Autoridad Administrativa de Trabajo dentro de los quince (15) días naturales de su celebración, para efectos de su conocimiento y registro.

De detectarse el incumplimiento de las formalidades anteriormente citadas, el empleador podría verse sancionado con la imposición de una multa por la Autoridad Administrativa de Trabajo, la cual podría llegar a S/ 8,250.00 dependiendo del número de trabajadores involucrados (Decreto Legislativo 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador y su Reglamento, el Decreto Supremo No. 020-2001-TR).

Adicionalmente, de acreditar el trabajador perjudicado la desnaturalización del contrato sujeto a modalidad²³, este será considerado como de duración indeterminada, no pudiendo ser resuelto por el empleador al vencimiento de su plazo.

c) Obligaciones relativas a la terminación de los contratos de trabajo

En aplicación del artículo 22 de la LPCL, para que se despida a un trabajador sujeto a régimen de la actividad privada que labore cuatro o más horas diarias para un mismo empleador, es indispensable la existencia de causa justa contemplada en la ley y debidamente comprobada.

La causa justa puede estar relacionada con la capacidad o con la conducta del trabajador:

²² Un análisis más profundo de la contratación sujeta a modalidad en nuestro ordenamiento lo encontramos en nuestro trabajo *La Contratación a plazo determinado en nuestro ordenamiento laboral. ¿la excepción es ahora la regla?*, publicado en la Revista Actualidad Jurídica, Tomo 125, Febrero de 2005.

²³ Conforme al artículo 77 de la LPCL, se desnaturaliza los contratos sujetos a modalidad en los siguientes casos:
a) Si el trabajador continúa laborando después de la fecha de vencimiento del plazo establecido o después de la prórroga pactada, si estas exceden el límite máximo permitido;

b) Cuando se trata de un contrato para obra determinada o de servicio específico, si el trabajador continúa prestando servicios efectivos, luego de concluida la obra misma de concreto, sin haberse operado renovación;

c) Si el titular del puesto sustituido, no se reintegra por vencido el término legal o convencional y el trabajador continúa laborando;

d) Cuando el trabajador demuestra la existencia de simulación o fraude a las normas establecidas en la presente ley.

Así, tratándose de trabajadores que han superado el período de prueba¹⁴, para que proceda el despido individual, el empleador deberá motivarlo en cualquiera de las siguientes causas justas:

- (i) **Causas justas de despido relacionadas con la capacidad del trabajador (artículo 23 de la LPCL):**
- El detrimento de la facultad física o mental o la ineptitud sobrevenida, determinante para el desempeño de sus tareas;
 - El rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares;
 - La negativa injustificada del trabajador a someterse a examen médico previamente convenido o establecido por Ley, determinantes de la relación laboral, o a cumplir las medidas profilácticas o curativas prescritas por el médico para evitar enfermedades o accidentes.
- (ii) **Causas justas de despido relacionadas con la conducta del trabajador:**
- La comisión de falta grave;
 - La condena penal por delito doloso;
 - La inhabilitación del trabajador.

Para efectos de viabilizar el despido, el artículo 31 de la LPCL prevé un procedimiento que deberá cumplir obligatoriamente el empleador. Así, se establece que aquel deberá otorgarle al trabajador por escrito un plazo razonable no menor de seis días naturales para que pueda defenderse por escrito de los cargos que se le formulen, salvo aquellos casos de falta grave flagrante en que no resulte razonable tal posibilidad o de treinta días naturales para que demuestre su capacidad o corrija su deficiencia. Una vez vencido el plazo para efectuar los descargos, o si habiéndose realizado los mismos el empleador entiende que los cargos imputados no han sido desvirtuados, procederá a despedir al trabajador por escrito, indicándole de modo preciso la causa del mismo y la fecha del cese.

Si el empleador incumple con el procedimiento legal de despido, la propia LPCL detalla que el trabajador tiene derecho al pago de una indemnización equivalente a una remuneración y media ordinaria mensual por cada año completo de servicios con un máximo de doce (12) remuneraciones. Las fracciones de año se abonan por dozeavos y treintavos.

Sin perjuicio de lo anterior, y a partir de la jurisprudencia sentada por nuestro Tribunal Constitucional, si el empleador no sigue con el procedimiento legal de despido, y el mismo deviene en arbitrario, aquel no solamente enfrentaría el riesgo a ser condenado al pago de la indemnización, sino también, en forma excluyente, a la reposición del trabajador en su puesto de trabajo o uno equivalente.

En efecto, a partir de las sentencias del 11 de julio de 2002, recaídas en el proceso de Amparo seguido por el Sindicato Unitario de Trabajadores de Telefónica del Perú y la Federación de Trabajadores de Telefónica del Perú (FETRATEL) contra Telefónica del Perú y Telefónica Perú Holding (Expediente No. 1124-2001-AA/TC) y del 13 de marzo de 2003, recaída en el Expediente No. 976-2001-AA/TC, Acción de Amparo seguida por Eusebio Llanos Huasco contra Telefónica del Perú S.A., el Tribunal Constitucional sostiene que el despido arbitrario, al lesionar derechos fundamentales, trae como consecuencia la reposición del trabajador.

¹⁴ En cuanto al período de prueba, el artículo 10 de la LPCL señala que: "el período de prueba es de tres meses, o cuyo término el trabajador alcanza derecho a la protección contra el despido arbitrario. Las partes pueden hacer un término mayor en caso de haberse requerido de un período de adaptación o adaptación o que por circunstancias o prueba de responsabilidad del trabajador puede resultar justificada. La suspensión del período de prueba debe constar por escrito y no puede extenderse ni computarse con el período inicial de seis meses en el caso de trabajadores calificados o de confianza y de un año en el caso de personal de dirección".

Así, el Tribunal Constitucional considera al despido incausado como aquel despido, verbal o escrito, que se realiza sin expresar causa alguna derivada de la conducta o capacidad (despido arbitrario).

Este criterio del Tribunal Constitucional se sustenta en la interpretación que este hace del artículo 27 de la Constitución Política del Perú, en el sentido de que la referida norma constitucional dispone que la protección que debe brindar el derecho de trabajo contra el despido injustificado solo se puede dar a través de la reposición, quedando la decisión de plantear el pago de una indemnización en manos del trabajador.

En ese sentido, y para el Tribunal Constitucional, el trabajador que sea objeto de un despido incausado o arbitrario podrá optar entre recurrir a la vía judicial ordinaria demandando el pago de una indemnización o ante la vía procesal constitucional para su reposición en el puesto de trabajo.

Como puede verse, el incumplimiento de la obligación legal en cuanto al despido del personal que goza de adecuada protección contra el despido arbitrario podría causarle más de un dolor de cabeza al empleador.

De lo expuesto en este numeral, en cuanto a algunos ejemplos de obligaciones laborales que, en el marco de las buenas prácticas laborales relativas al cumplimiento de la ley, deben ser puestas en práctica por el empleador, advertimos que su seguimiento ahorraría costos en cuanto a sanciones, procedimientos administrativos, litigios y, principalmente, descontento de los trabajadores involucrados.

Debemos reiterar que estas obligaciones laborales son solamente algunas a guisa de ejemplo, pues el empleador deberá también incorporar al trabajador en planillas⁶⁵, cumplir con depositar la Compensación por Tiempo de Servicios⁶⁶, reconocerle el pago de dos gratificaciones anuales⁶⁷, un descanso vacacional de treinta (30) días luego de un año continuo de servicios⁶⁸ o retribuir su trabajo en sobretiempo.⁶⁹

Ahora bien, en concordancia con lo que señala Berg⁷⁰, es inevitable encontrarnos frente a empresarios que no cumplan con las obligaciones laborales en virtud a supuestos ahorros de gastos administrativos, cuando a largo plazo ese "ahorro" podría revertir contra ellos a través de sanciones

⁶⁵ De conformidad con el artículo 1 del Decreto Supremo No. 001-98-TR, norma que regula la obligación de los empleadores de llevar planillas de pago, "los empleadores que trabajadores se encuentren sujetos al régimen laboral de la actividad privada y las cooperativas de trabajadores, con relación a sus trabajadores y socios trabajadores, están obligados a llevar Planillas de Pago (...)."

Asimismo, el artículo 3 del citado texto legal establece que, "los empleadores deberán registrar a sus trabajadores en las planillas, dentro de las veinte y dos (22) horas de registradas o prestar sus servicios, independientemente de que se trate de un contrato por tiempo indeterminado sujeto a modalidad o a tiempo parcial."

⁶⁶ Como señala el artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), "la compensación por tiempo de servicios tiene la calidad de beneficio anual de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia". Adicionalmente, el artículo 2 de la referida norma dispone que "la compensación por tiempo de servicios se devenga desde el primer mes de iniciado el vínculo laboral. Cuando este beneficio toda prestación se computa por trimestres. La compensación por tiempo de servicios se deposita mensualmente en la institución elegida por el trabajador (...)."

⁶⁷ Véase la Ley 27735, que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad.

⁶⁸ Como lo establece el artículo 10 del Decreto Legislativo 711, que regula los descansos remunerados de los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada, el trabajador tiene derecho a treinta días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios, ejercitándose dicho derecho además al cumplimiento del récord de servicios recogido en la citada norma.

⁶⁹ El artículo 10 del Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horas y Trabajo en Sobretiempo, Decreto Supremo No. 007 2002 TR establece que "el tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera sobretiempo y se obra con un oneroso o menor, que para los dos primeros meses se paga en forma de incentivo por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración mensual por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes (...)."

⁷⁰ BERG, Oj. Cit., p. 20.

administrativas o fallos judiciales contrarios a sus intereses. Estos "beneficios" son rechazables como conducta empresarial no solo por el abuso frente al trabajador sino por su falta de ética, constituyendo una clara competencia desleal hacia las empresas que sí cumplen con las disposiciones que establece la ley.

1.2.2. Buenas prácticas laborales vinculadas a la dirección de personas

Las conductas que se describen en los próximos párrafos, no exigidas legalmente, tienen una evidente rentabilidad para las empresas que las aplican:

a) Capacitación

La formación profesional cumple con una función esencial para la consecución de objetivos económicos y sociales. Como afirman Brú y Rosal¹¹, es determinante "para prosperar en un entorno mundializado, en donde poseer recursos humanos con conocimientos teóricos y prácticos, contribuye a ser competitivos y contar con empresas adaptables y productivas, así como obtener el pleno desarrollo personal y social".

En efecto, el mundo globalizado de hoy exige a las empresas que deseen competir con cierto nivel de éxito, contar con personal capacitado que no solamente se adapte sino que se anticipe a los cambios.

Sin embargo, pese a que es evidente el beneficio que trae la capacitación del personal, en la práctica los empleadores no lo visualizan y por ello prefieren "ahorrarse gastos de capacitación", cuando en realidad se trata de inversión en competitividad empresarial.

Berg¹² señala que una de las razones aducida por las empresas para no capacitar a su personal es que enfrentan el riesgo que ellos emigren a otra empresa y se pierda su inversión. Coincidimos con el autor cuando afirma que el éxodo de una persona recién capacitada ocurre porque, pese a sus nuevas destrezas, el empleador lo mantiene realizando sus mismas tareas, no contando con posibilidades de ejercitar lo aprendido. Es lógico en este supuesto que dicho trabajador busque nuevos horizontes profesionales.

El autor recomienda que las empresas que decidan capacitar a su personal realicen un diagnóstico previo de sus necesidades reales a fin de determinar en qué áreas resultará más conveniente invertir en la capacitación de sus trabajadores.

Las ventajas de contar con trabajadores más preparados consisten en que, en la medida en que ellos actúan de manera más independiente al no necesitar esquemas de control ni supervisión rígidos, la empresa puede flexibilizar su estructura interna dejando de lado viejos esquemas rígidos que no la permiten competir adecuadamente en el mercado. Adicionalmente, los trabajadores capacitados tienen mayor autoestima y un menor temor a ser despedidos, lo cual hace que afronten los cambios y desafíos con actitudes positivas frente a quienes no están adecuadamente capacitados, los cambios representan para aquellos una oportunidad de aprender más y adquirir más experiencia.

En ese sentido, es claro que contar con personal adecuadamente preparado en las áreas que requiera la empresa generarán ventajas competitivas para la misma frente a sus rivales en el mercado.

¹¹ BRÚ, Ceiba y ROSAL, María. Trabajo decente y la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana. Organización Internacional del Trabajo. Oficina para Centroamérica, Panamá y República Dominicana. El documento puede obtenerse en: https://www.oit.org/capacita/trab_dec_form_just.pdf

¹² BERG. Op. Cit., p. 33

b) Motivación

Coincidimos con Berg⁴¹ cuando afirma que las empresas exitosas que perduran a través del tiempo y logran superar los obstáculos que pueden presentarse a lo largo de su actividad económica son las que han contado con un equipo humano comprometido con la empresa. *"En otros palabras, la motivación entendida como la disposición de un individuo para dedicar esfuerzo y energía a la consecución de un objetivo determinado, es un elemento gravitante en la marcha de cualquier compañía"*.⁴²

En lo laboral, la importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización empresarial. Como lo afirma Walter Arana⁴³, una de las técnicas más eficaces para motivar al personal a fin de obtener la productividad que se quiere, es mediante el enriquecimiento del puesto.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, incrementar su independencia en el centro de trabajo, aumentar su responsabilidad y proporcionar retroalimentación, de manera tal que el trabajador pueda evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas a seguir, las cuales se describen a continuación⁴⁴:

1. **Formar grupos de trabajo naturales.** - Esto significa que las tareas que desempeña un trabajador forman un todo identificable y significativo. Se busca que cada trabajador sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro. Con ello se incrementa la propiedad del trabajo por parte del personal y mejora la probabilidad de que ellos vean su trabajo como significativo e importante.
2. **Combinación de tareas.** - Se debe tratar de tomar las tareas existentes que se encuentren fraccionadas y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas. Con ello se incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.
3. **Establecer responsabilidad hacia el cliente.** - En la medida de lo posible, el empleador deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

⁴¹ BERG, Op. Cit., p. 37.

⁴² *Ibid.*, p. 38.

⁴³ ARANA MAYORCA, Walter. *Motivación y productividad*. En: <http://www.gtrmipolis.com/casosde/derivados/articulos/63/motiprofil.htm>

⁴⁴ Terceto de ARANA, Op. Cit.

El establecimiento de relaciones directas con el cliente aumenta la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. **Ampliación de los puestos de manera vertical.**- Esta situación da a los trabajadores responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Se sugiere procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de "hacer" y "controlar" el puesto, y mejorar así la autonomía del trabajador, coadyuvando así a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor).
5. **Apertura de canales de retroalimentación.**- Al mejorar o implementar la retroalimentación, los trabajadores saben cómo se están desempeñando en sus puestos y si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante.

Deben encontrarse más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Mediante una adecuada motivación del trabajador el empleador podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa, lo cual, como es obvio, redundará también en beneficio del personal involucrado en el proyecto empresarial.

c) **Comunicación**

En primer lugar, siguiendo a Berg⁴⁷, debemos distinguir entre el simple traspaso de información y la verdadera comunicación; por ejemplo, el hecho de poner información a disposición de los trabajadores vía intranet no resuelve el problema comunicacional. Para que exista real comunicación es indispensable que el receptor del mensaje comprenda adecuadamente el contenido del mismo y sus implicancias.

La ausencia de canales claros de comunicación tiene efectos de gran magnitud en la empresa, produciéndose los mismos no solamente en ámbitos de planificación, comprensión del encargo, coordinación y ejecución del mismo, sino también en el ambiente laboral, motivación y compromiso con la organización.

El mantenimiento de adecuados canales de comunicación es sin lugar a dudas una buena práctica laboral.

Berg⁴⁸, acertadamente a nuestro entender, afirma que "mientras menos distorsiones se produzcan en el proceso comunicativo, las metas, la retroalimentación y los otros mensajes de la administración hacia los empleados, se percibirán de manera más efectiva, y la comprensión por parte de los receptores será la necesaria para implementar las acciones requeridas. Esto, a su vez, reduce posibles ambigüedades y aclara los tareas del grupo. El uso intenso de canales verticales y laterales, formales e informales, incrementa el flujo de la comunicación, reduce la incertidumbre, mejora el desempeño y la satisfacción del equipo de trabajo. La evidencia muestra una clara relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad de los empleados".

d) **Remuneración**

La remuneración es aquella contraprestación, en dinero o en especie, que percibe el trabajador por sus servicios, y que es de su libre disposición (Artículo 6 de la LCPL).

⁴⁷ BERG, Op. Cit., p.45

⁴⁸ *Ibid.*, p. 47

Como hemos afirmado a lo largo del presente trabajo, el aspecto remunerativo no es el único a considerar cuando de buenas prácticas laborales se trate; sin embargo, es innegable su importancia.

Un trabajo adecuadamente remunerado que permita al trabajador satisfacer sus necesidades personales y familiares otorgará tranquilidad a aquél permitiéndolo enfocarse en sus labores. En otras palabras, al no existir preocupación por necesidades económicas, el trabajador se comprometerá con su desempeño en la empresa.

Sin embargo, no es del todo cierto que el pago de un sueldo fijo mensual motive al trabajador y lo comprometa con los objetivos empresariales, pues, si el trabajador ve asegurada su remuneración con su desempeño habitual y no visualiza una relación entre su labor, los resultados del negocio y lo que cobra, no se esforzará a dar más de sí. Por ello, a nivel empresarial, se ha optado por fijar un sistema variable de remuneraciones para el personal, lo cual analizaremos con más detenimiento en el numeral 2.2.2. del presente capítulo.

En tal sentido, el fijar un sistema retributivo adecuado que premie el esfuerzo del trabajador y motive que sus objetivos estén en sintonía con los del empleador, hará que todos terminen ganando, pues el trabajador percibirá mejores ingresos y el empleador mayores ganancias.

e) Respeto de la dignidad de la persona

Como señala Berg⁴⁹, pretender que el trabajador se identifique y forme parte de una empresa sin sentirse respetado como persona por partes de sus superiores es absurdo. *"El trato irrespetuoso, el abuso, la prepotencia, la discriminación indebida y el acoso, son situaciones que, sin lugar a dudas, provocan un fuerte rechazo y resentimiento en quien las sufre"*.⁵⁰

Este sentimiento de rechazo e incomodidad repercutirá contra la empresa, pudiendo el trabajador denunciar el acto hostilizador y darse por despedido⁵¹ demandando el pago de la indemnización por despido indirecto⁵², de presentarse los supuestos previstos en la LPCL, o sin llegar a dicho extremo, evidenciar su fastidio mediante un desempeño deficiente.

El trabajador que se sienta respetado estará dispuesto a dar su máximo esfuerzo; ese "valor agregado" que produce la ventaja competitiva empresarial.

Finalmente, es importante enfatizar que el respeto a la dignidad de la persona es una buena práctica laboral nada costosa para la empresa, pero sí muy rentable.

Luego de haber expuesto brevemente el contenido de las buenas prácticas laborales, es importante destacar su adopción y mantenimiento al interior de la empresa por cuanto las mismas originarán beneficios para los trabajadores y al empleador; en la medida que los segundos se sentirán más cómodos en sus ambientes de trabajo y se comprometerán con la productividad empresarial, lo cual, evidentemente, hará que la empresa sea más competitiva y tenga éxito en el mercado.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 51

⁵⁰ *Loc. Cit.*

⁵¹ El artículo 20 de la LPCL establece que son actos de hostilidad equiparados al despido, entre otros, los siguientes:

(i) El acto de violencia o el ultraje grave de palabra en agravio del trabajador o de su familia;

(ii) Los actos de discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión o idioma;

(iii) Los actos contra la moral y todos aquellos que atentan la dignidad del trabajador;

En cuanto a los actos de hostigamiento sexual, estos se investigan y se sancionan conforme a la Ley 27942, Ley de Promoción y Sanción del Hostigamiento Sexual y su Reglamento, el Decreto Supremo N.º 010-2003-MIMPDES.

⁵² Artículo 25 de la LPCL: "El trabajador que se considere lesionado por cualquiera de los causales señalados en la presente artículo podrá optar sucesivamente por:

a) Accionar para que cese la hostilidad. Si la demanda fuera declarada fundada se resolverá por el cese de la hostilidad, responsabilizar al empleador la cuota que correspondo a la cantidad de la falta; o

En ese sentido, se minimizará el problema del principal-agente, descrito en los numerales anteriores y al final todos terminarán ganando.

2. El reconocimiento del esfuerzo del agente mediante la estructuración de pagos que retribuyan el cumplimiento de metas establecidas por el empleador

Si bien la contraprestación que permita al trabajador relacionar su esfuerzo con los resultados empresariales, y lo que percibe como pago, es vista como una buena práctica laboral que incentiva a aquel a entregar su valor agregado y alinearse con los objetivos empresariales, tal y como se señaló anteriormente en el presente trabajo, debido a que los programas de incentivos o pagos de bonificaciones por cumplimiento de metas suelen adoptarse como un complemento a las demás buenas prácticas laborales ya glosadas, nos parece importante tratarlos de manera independiente en este acápite de nuestro artículo.

Analizaremos brevemente la importancia de las bonificaciones que reconozcan el esfuerzo de los trabajadores (cumplimiento de metas) así como las modalidades para su pago.

2.1. Importancia de la creación de pagos que compensen el esfuerzo de los trabajadores por alcanzar objetivos preestablecidos por la empresa

Siendo los pagos variables o las bonificaciones por productividad buenas prácticas laborales, por cuanto compensan el esfuerzo del trabajador, incentivándolo a dar lo máximo para la consecución de los objetivos empresariales, resulta aplicable a estas todo lo ya dicho sobre la importancia de la implementación de las buenas prácticas laborales al interior de la empresa.

Así, como señala Ayala, "la economía convencional enfoca el problema de los incentivos como una relación en la cual el dueño de la empresa acuerda una estructura de salarios e incentivos con los empleados por medio de un contrato voluntario, de acuerdo con el cual los individuos reciben una retribución por llevar a cabo una tarea; si se realiza muy satisfactoriamente pueden recibir una compensación adicional por medio de primas y bonos, en el caso contrario los empleados se quedarían sin bono".

Lo que se busca son mecanismos de compensación para incentivar que el desempeño del agente (trabajador) sea consistente con los objetivos del principal (empleador).

Ahora bien, el principal (empleador) deberá diseñar su esquema contractual para lograr maximizar sus beneficios, lo que implica contemplar los beneficios del agente (trabajador). Así, "existe compatibilidad de incentivos entre el principal y la agencia si ambos llegan a un arreglo que les permita maximizar sus beneficios de acuerdo con sus expectativas o planes"¹³.

El citado autor señala que el diseño de incentivos debe contener dos requisitos:

- (i) El principal necesita mecanismos que le permitan monitorear los acuerdos con el agente.
- (ii) El agente debe asumir que los incentivos son los adecuados para recompensar su esfuerzo.

Adicionalmente, si lo que se quiere es fomentar el trabajo en equipo y no el individualismo al interior de la empresa, debería considerarse retribuir la consecución de metas a nivel de grupo de trabajo. En este punto es importante resaltar lo señalado por Pfeffer¹⁴ en el sentido que si se considera únicamente el factor individual, se minaría el trabajo en equipo.

13. La terminación del contrato de trabajo en cuyo caso disminuirá el pago de la implementación equivalente a sus remuneraciones y renta mensual por cada año de servicios con un máximo de diez remuneraciones mensuales, independientemente de la multa y de los beneficios sociales que padece correspondiente".

14. AYALA, Oj. C., p. 155.

15. PFEFFER, Jeffrey, *Sin otros programas existe el éxito*. En: *Administración* (Bogotá), Ediciones Distantes, Bogotá, 1999.

En ese sentido, y buscando un punto medio apropiado, estimamos que debe retribuirse en función a metas fijadas en función tanto al rendimiento individual como al del área de trabajo a que pertenece el empleado.

Finalmente, será importante que los parámetros para el pago de la retribución variable por cumplimiento de metas sean fijados de manera precisa y comunicados al personal con la debida antelación. Sería también recomendable incorporar al propio personal, ya sea a través de las organizaciones sindicales, de existir las mismas, o mediante representaciones de trabajadores, a presentar propuestas y trabajar junto al empleador en el diseño de un programa de bonificaciones atractivo y adecuado por la consecución de metas.

2.2. Pago en efectivo de las bonificaciones

2.2.1. Personal que percibe una remuneración principal de naturaleza fija

Dentro de este rubro se considera a aquellos trabajadores cuya remuneración principal no depende de ningún factor aleatorio, como el caso del personal del área de operaciones de una empresa, almacén, contabilidad, secretarías, personal administrativo, entre otros.

Si bien anteriormente se señaló que la orientación acorde con las buenas prácticas laborales es que la retribución del trabajador sea variable, en función a la obtención de ciertas metas, nos parece igualmente válido el diseñar un esquema de bonificaciones por productividad, las cuales no tendrán carácter de remuneración principal para aquellos trabajadores que perciban un sueldo fijo mensual, pero que, creemos, igual cumplen la función incentivadora y comprometedora de los esfuerzos del trabajador.

a) Naturaleza del pago

- La bonificación o incentivo por productividad vendría a ser una remuneración complementaria de naturaleza aleatoria, variable o imprecisa.
- Es remuneración, por ser contraprestativa y de libre disponibilidad del trabajador.
- Es complementaria, por ser adicional a la remuneración principal que el trabajador percibe mensualmente y de manera regular.
- Es aleatoria, por cuanto depende de un alea en función al cumplimiento de metas pre fijadas por la empresa por parte del trabajador.
- Es variable o imprecisa, por cuanto el alea no permitirá fijar ex ante con exactitud a cuánto ascenderá la misma.

b) Incidencia en beneficios laborales

Teniendo en consideración lo señalado en el literal anterior, la bonificación por productividad tendrá el siguiente efecto en los derechos y beneficios laborales que perciben los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada:

(i) Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)

Como quiera que, conforme a las normas sobre CTS, son remuneraciones computables la remuneración básica y todas las cantidades que regularmente perciba el trabajador, en dinero o en especie como contraprestación de su labor, a efectos de la inclusión de la bonificación por productividad en la remuneración computable para la obtención del citado beneficio social debemos analizar si aquella es regular.

Así, el artículo 16 del Texto Único Ordenado de la Ley de CTS, aprobado mediante Decreto Supremo No. 001-97-TR, recoge los criterios para determinar si una

remuneración complementaria posee el carácter de regular al establecer que se considera cumplido el citado requisito si el trabajador la ha percibido cuando menos tres meses en cada periodo de seis, señalando a continuación que, para su incorporación a la remuneración computable, se suman los montos percibidos y su resultado se divide entre seis.

En otras palabras, si el trabajador percibe la bonificación por productividad o cumplimiento de metas cuando menos tres veces en el semestre noviembre-abril o mayo-octubre, dicha remuneración complementaria ingresará a la remuneración computable para el pago de la CTS.

(ii) Remuneración vacacional

El Decreto Legislativo 713, norma que regula los descansos remunerados, contempla en su artículo 15 una remisión a las normas sobre la CTS a efectos de determinar si la bonificación por productividad ingresa al cómputo de la remuneración vacacional.

En efecto, el citado artículo señala que: "(...) se considera remuneración, a este efecto, la computable para la compensación por tiempo de servicios, aplicándose análogamente los criterios establecidos para la misma (...)".

Sin perjuicio de lo anterior, debemos precisar que, de otorgarse el bono con periodicidad bimensual o mayor, el mismo no será computable para el cálculo de la remuneración vacacional (artículo 16 del Reglamento del Decreto Legislativo 713, Decreto Supremo No. 012-92-TR).

(iii) Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad

De manera similar a lo establecido en las normas de la CTS—ver numeral (i) anterior—, las disposiciones sobre gratificaciones legales señalan que la bonificación por productividad o cumplimiento de metas, dada su característica de remuneración complementaria de naturaleza variable, cumplirá el requisito de regularidad y, por ende, será computable para el cálculo de las gratificaciones legales si el trabajador las ha percibido, cuando menos, en alguna oportunidad en tres meses durante el semestre correspondiente.

De ser así, para su incorporación a la gratificación se suman los montos percibidos y el resultado se divide entre seis (artículo 3 de la Ley 27735, que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad).

En tal sentido, si el trabajador percibe la bonificación por productividad o cumplimiento de metas cuando menos tres veces en el semestre, enero a junio o julio a diciembre, dicha remuneración complementaria ingresará a la remuneración computable para el pago de la gratificación de julio o de diciembre, respectivamente.

(iv) Retribución por el trabajo en sobretiempo (horas extras)

La bonificación por productividad o por cumplimiento de metas que perciba el trabajador en un determinado mes no tendrá incidencias en la remuneración computable para el cálculo del pago del sobretiempo que eventualmente se hubiese generado en el mes respectivo.

Al respecto, el artículo 11 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, señala que: "Se entiende por

remuneración ordinaria aquella que, conforme a lo previsto por el artículo 39 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, percibe el trabajador, semanal, quincenal o mensualmente, según corresponda, en dinero o en especie, incluido el valor de la alimentación”.

No se incluyen las remuneraciones complementarias de naturaleza variable o imprecisa, así como aquellas otras de periodicidad distinta a la semanal, quincenal o mensual, según corresponda.

2.2.2. Personal que percibe una remuneración principal de naturaleza variable

Dentro de este rubro se considera a aquellos trabajadores cuya remuneración principal depende de algún factor aleatorio, quienes usualmente perciben mensualmente únicamente un monto variable (comisionistas puros) o aquellos que perciben un monto fijo más un monto variable (comisionistas mixtos).

Son ejemplos de lo anterior, los prevendedores, supervisores de ventas, jefes de ventas, entre otros.

a) Naturaleza del pago

Para el caso de este personal, y a diferencia de lo señalado en el literal a) anterior, referido a aquellos que perciben remuneración principal fija, el pago variable en función a las metas es una remuneración principal, de naturaleza variable o imprecisa. Es principal, pues en razón a las características de su labor, se justifica que parte o la totalidad del pago que se le efectúa como contraprestación por aquella, responda a un elemento aleatorio.

b) Incidencia en beneficios laborales

Teniendo en consideración lo señalado en el literal anterior, la bonificación por productividad tendría el siguiente efecto en los derechos y beneficios laborales que perciben los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada:

(i) Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)

El artículo 17 del Texto Único Ordenado de la Ley de CTS señala que, tratándose de trabajadores que perciban remuneración principal imprecisa, la remuneración computable se establece en base al promedio de la remuneración principal imprecisa percibida por el trabajador en el semestre respectivo.

Así, para efectos del cálculo de la remuneración computable para la CTS, se deberá determinar cuál es el promedio de las bonificaciones percibidas por el trabajador en el semestre noviembre-abril o mayo-enero.

(ii) Remuneración vacacional

El Decreto Legislativo 713, norma que regula los descansos remunerados, contempla en su artículo 15 una remisión a las normas sobre la CTS a efectos de determinar si la bonificación por productividad ingresa al cómputo de la remuneración vacacional.

En efecto, el citado artículo señala que: “(...) se considera remuneración, a este efecto, lo computable para la compensación por tiempo de servicios, aplicándose análogamente los criterios establecidos para la misma (...)”.

Para el caso de aquellos trabajadores que perciben remuneración principal imprecisa, el dispositivo sobre descansos remunerados contiene en su artículo 17 una remisión expresa a las normas sobre CTS.

(iii) Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad

El artículo 4 de la Ley 27735 establece que el monto de las gratificaciones, para los trabajadores de remuneración imprecisa, se calculará en base al promedio de la remuneración percibida en los últimos seis meses anteriores al 15 de julio y 15 de diciembre, según corresponda.

(iv) Horas extras

Para efectos de los trabajadores que perciben remuneración imprecisa, no es aplicable el pago del trabajo en sobretiempo por cuanto no se encuentran sujetos a la jornada máxima.

El artículo 5 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 854 establece que "(...) No se encuentran comprendidos en la jornada máxima los trabajadores de dirección, los que no se encuentren sujetos a fiscalización inmediata y los que prestan servicios intermitentes de espera, vigilancia o custodia (...)".

Respecto a la categoría "trabajadores no sujetos a fiscalización inmediata", el literal c) del artículo del Reglamento, el Decreto Supremo No. 008-2002-TR, los conceptualiza como: "(...) Aquellos trabajadores que realizan sus labores o parte de ellas sin supervisión inmediata del empleador, o que lo hacen parcial o totalmente fuera del centro de trabajo, acudiendo a él para dar cuenta de su trabajo y realizar las coordinaciones pertinentes (...)".

2.2.3. Efectos tributarios del pago de bonificaciones en efectivo

Antes de entrar al análisis, debemos precisar que los efectos tributarios del pago de la bonificación materia del presente informe son independientes de que los trabajadores perciban remuneración principal fija o variable.

(i) Impuesto a la Renta

Como las reglas sobre el carácter remunerativo de un concepto laboral, para efectos del Impuesto a la Renta, se encuentran fijadas en las normas específicas sobre dicho tributo, debemos atender a lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, Decreto Supremo No. 179-2004-EF (Artículo 10 del Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo, Decreto Supremo No. 001-96-TR).

Así, el artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado mediante Decreto Supremo No. 179-2004-EF, establece que constituyen rentas de quinta categoría, las obtenidas por concepto de:

"[...] a) El trabajo personal prestado en relación de dependencia, incluidos cargos públicos, efectivos o no, como sueldos, salarios, asignaciones, emolumentos, primas, dietas, gratificaciones, bonificaciones, aguinaldos, comisiones, compensaciones en dinero o en especie, gastos de representación y, en general, toda retribución por servicios personales (...)".

En ese sentido, la bonificación por productividad o por cumplimiento de metas se encontrará afectada al Impuesto a la Renta de Quinta Categoría.

(ii) Contribución a ESSALUD

El aporte de los afiliados regulares equivale al 9% de su remuneración o ingreso mensual. Así, siendo la bonificación por productividad o por cumplimiento de metas un concepto

de carácter remunerativo, de conformidad con las normas laborales, este se encontrará afecto a la contribución a ESSALUD correspondiente al mes de su percepción (Artículo 6 de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, Ley 26790).

(iii) Aportes al Sistema Privado de Pensiones

El artículo 30 del Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, Decreto Supremo No. 054-97-EF, entiende por remuneración asegurable el total de las rentas provenientes del trabajo personal del afiliado, percibidas en dinero, cualquiera que sea la categoría de renta a que deban atribuirse de acuerdo a las normas tributarias sobre renta.

Adicionalmente, el artículo 90 del Título V del Compendio de Normas de Superintendencia Reglamentarias del Sistema Privado de Fondos de Pensiones, referido a Afiliación y Aportes, aprobado mediante Resolución No. 000-98-EF-SAFP, señala que, en el caso de los trabajadores dependientes, se considera remuneración asegurable a la remuneración computable a que se refiere el Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación de Tiempo de Servicios.

En consecuencia, y en atención al carácter remunerativo de la bonificación por productividad o por cumplimiento de metas, la misma se encontrará afectada a los aportes al Sistema Privado de Pensiones.

(iv) Aportaciones al Sistema Nacional de Pensiones

En aplicación de los artículos 8 y 9 del Decreto Ley 19990, se considera remuneración asegurable el total de las cantidades percibidas por el asegurado por los servicios que presta a su empleador o empresa, cualquiera que sea la denominación que se le dé, con las siguientes excepciones:

- Gratificaciones extraordinarias;
- Asignación Anual sustitutoria del régimen de participación en las utilidades;
- Participación en las utilidades;
- Bonificación por riesgo de pérdida de dinero;
- Bonificación por desgaste de herramientas; y
- Las sumas o bienes entregados al trabajador para la realización de sus labores, exigidos por la naturaleza de estas, como los destinados a movilidad, viáticos, representación y vestuario.

En consecuencia, la bonificación por productividad o por cumplimiento de metas será computable para el pago de las aportaciones al Sistema Nacional de Pensiones.

2.3. Pago de bonificaciones mediante el sistema de prestaciones alimentarias

En este numeral final del presente trabajo efectuaremos un breve comentario del régimen de prestaciones alimentarias para luego detallar las ventajas derivadas para la empresa del empleo de este sistema para el pago de la remuneración variable fijada en función a las metas.

2.3.1 Comentario al régimen de prestaciones alimentarias desde la óptica de una empresa usuaria de los mismos

Mediante Ley 28051, de 31 de julio de 2003 (en adelante "la Ley"), reglamentada por Decreto Supremo No. 013-2003-TR, de 27 de octubre de dicho año, se ha establecido en favor de los

trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, la posibilidad (no la obligatoriedad) de que el empleador pueda incrementar indirectamente la remuneración de sus trabajadores, otorgando cupones, vales u otros medios análogos para la adquisición exclusiva de alimentos en establecimientos afiliados o mediante el otorgamiento de la alimentación a través de empresas proveedoras de alimentos debidamente inscritas en el Ministerio de Trabajo (suministro indirecto), o que se les provea directamente de alimentación a través de servicios de comedor o concesionarios en el centro de trabajo (suministro directo).

En ambos supuestos, el empleador tiene que suscribir el convenio correspondiente con las empresas suministradoras de este tipo de prestaciones alimentarias.

De lo que se trata es de motivar a los empleadores a incrementar indirectamente la remuneración de sus trabajadores sin que ello le genere mayores costos, debiendo tenerse en consideración que las remuneraciones se encuentran estancadas desde hace más de tres años.

Así, el valor de las prestaciones alimentarias no podrá exceder del 20% de la remuneración ordinaria percibida por el trabajador al 3 de agosto de 2003, y en ningún caso podrá superar el equivalente a dos remuneraciones mínimas vitales (actualmente S/. 1000.00).

Esta posibilidad legal se puede concretar a través de pactos individuales o colectivos de trabajo, y la modalidad de suministro indirecto no tendrá carácter remunerativo para efectos colaterales en derechos o beneficios de naturaleza laboral, sean de origen legal o convencional, ni para los aportes y contribuciones a la Seguridad Social. En cambio, sí se encontrará afecto al Impuesto a la Renta u otros tributos que tengan como base imponible las remuneraciones y que sean ingresos del Tesoro Público (Artículos 2 b) y 3 de la Ley).

En otras palabras, y para efectos del ahorro de costos al empleador, la modalidad de suministro indirecto en sus dos vertientes (vales o cupones y alimentación a través de Empresas Proveedoras de Alimentos inscritas en el Ministerio de Trabajo) es la más atractiva.

2.3.2. Bonificación por productividad otorgada mediante suministro indirecto de prestaciones alimentarias

De acuerdo a lo señalado en el literal anterior, la modalidad de suministro indirecto, ya sea la otorgada a través de Empresas Administradoras que tienen convenios con el empleador, mediante la entrega de cupones, vales, u otros análogos, para la adquisición exclusiva de alimentos en establecimientos afiliados o mediante convenio con empresas proveedoras de alimentos debidamente inscritas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, es útil cuando el empleador requiere, por ejemplo, motivar a su personal mediante un programa de incentivos o bonificaciones, sin incurrir, como se señaló anteriormente, en mayores costos laborales, siempre y cuando se respeten los límites legales ya citados.

En ese sentido, si el incentivo o bono por cumplimiento de metas se otorga a través de vales, cupones o suministro indirecto de Empresas Administradoras no tendrá ningún efecto remunerativo, salvo encontrarse afecto al impuesto a la Renta que es de cargo del trabajador.

Respecto a este tributo debemos recordar que existe un mínimo no gravado (inafecto) de los ingresos anuales del trabajador equivalente a siete (7) Unidades Impositivas Tributarias (UIT⁵⁵), monto que asciende actualmente a S/. 23,100.00.

En ese sentido, el pago a través del suministro indirecto de prestaciones alimentarias no formará parte de la remuneración computable para el cálculo de la CTS, remuneración vacacional ni

⁵⁵ La UIT asciende para el presente año a S/. 3.300.00

gratificaciones. Ni tampoco será parte de la base imponible para el pago la contribución a ESSALUD, los aportes al Sistema Nacional o Sistema Privado de Pensiones.

2.3.3. Modalidad mixta de otorgamiento de bonificación por cumplimiento de metas

Una opción adicional que puede manejar la empresa es el pago del incentivo o bono por productividad de manera mixta, es decir, una parte en efectivo y la otra mediante el suministro indirecto de prestaciones alimentarias.

Ello puede darse en razón a que generalmente el efectivo es más valorado por el trabajador que los alimentos, pese a que el otorgamiento de las prestaciones alimentarias constituye un incremento indirecto de sus haberes.

De implementar esta opción, la parte del incentivo o del bono que se pague en efectivo tendrá las implicancias remunerativas referidas anteriormente.

IV. CONCLUSIONES

1. Como señala la doctrina, en las relaciones contractuales puede presentarse una relación principal-agente que se caracteriza por la contraposición de intereses.
2. Creemos que no es del todo cierto que la relación entre principal (empleador) y agente (trabajador) sea tan radicalmente contrapuesta en el marco de una relación de trabajo, pues, en realidad, el trabajador no actúa en contra de los intereses del empresario, ya que aquel es consciente de que de los resultados de la empresa en el mercado dependerá su salario y, fundamentalmente, su puesto de trabajo.
Sin embargo, si se advierte que algunos de los puntos de conflicto entre agente (trabajador) y principal (empleador) tienen que ver con el grado en el que el primero se esfuerza en cumplir los objetivos del principal (empleador) y en la utilización racional que efectúa el trabajador de los beneficios adicionales que el empleador eventualmente puede otorgarle.
3. Como posibles alternativas de solución al problema del principal-agente, hemos planteado a la adopción de buenas prácticas laborales al interior de la empresa, las cuales no solamente minimizarán dicha situación, sino que harán más competitiva a la unidad económica empresarial. De igual manera, hemos propuesto el pago de bonificaciones por consecución de metas fijadas anticipadamente por el empleador, que, si bien son buenas prácticas laborales, merecen un tratamiento aparte por las consideraciones antes expuestas.
4. En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las buenas prácticas laborales, se ha señalado que la primera comprende tanto aspectos exteriores a la empresa (comunidad, instituciones, etcétera) como interiores (aspecto laboral); en este último ámbito encontramos a las buenas prácticas laborales.
5. Respecto al trabajo decente y las buenas prácticas laborales, aquel parte de una concepción de la Organización Internacional del Trabajo basado en el cumplimiento y aplicación de los ocho convenios fundamentales en el trabajo, así como la aplicación de los demás convenios, buscando asegurar que el trabajo se realice en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Coincidimos con quienes señalan que trabajo decente y buenas prácticas laborales son esencialmente lo mismo.
6. En lo que se refiere al contenido de las buenas prácticas laborales, hemos evidenciado que las mismas no se agotan en el cumplimiento de la ley, sino que también abarcan la dirección de personas; en este último ámbito tenemos a cuestiones fundamentales como la capacitación, motivación, comunicación, remuneración, y respeto a la dignidad de la persona.

7. En relación con las bonificaciones por cumplimiento de ciertas metas, hemos señalado que estas, como buenas prácticas laborales que son, responden a un fin armonizador de objetivos entre el empleador y su personal.
8. Se ha recomendado que se establezcan anticipadamente y se comuniquen con total claridad al personal y que se diseñen en base a parámetros individuales y grupales.
9. Asimismo, se afirmó que el pago de los mismos podía darse en efectivo, detallando sus implicancias laborales y tributarias, así como mediante la modalidad de suministro indirecto de prestaciones alimentarias.
10. En general, en el presente trabajo hemos pretendido dar un pequeño alcance a la importancia del mantenimiento de un entorno laboral óptimo, en el que tanto trabajadores como empleador se sientan cómodos y motivados a "ponerse la camiseta de la empresa", situación indispensable en tiempos de tanta competencia como el presente, en el cual sólo los mejores permanecen en el mercado.

RODRIGO, ELIAS & MEDRANO
ABOGADOS

Av. San Felipe 758, Lima 11. Teléfono 619-1900.Fax 619-1919
www.estudiorodrigo.com

Estudio Ferreyros
Derechos Intelectuales

Calle Los Fresnos N°238 Plaza Arróspide 9GB – Lima 27
Teléfonos 4400770 / 2215345
email: estudio@estudioferreyros.com