

## Las mejoras remunerativas mediante negociación colectiva y su incidencia en el desempeño laboral

Remuneration improvements through collective bargaining and their impact on job performance

Cristian Diego Polo Carapo<sup>1</sup>

### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar cómo las mejoras remunerativas mediante negociación colectiva inciden en el desempeño laboral. **Objetivo específico:** Describir cuáles son los criterios laborales para otorgar mejoras remunerativas mediante negociación colectiva. **Metodología:** Investigación cualitativa, tipo básica, con un nivel de profundidad interpretativo basado en la teoría fundamentada. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la guía de entrevista, empleando la técnica de entrevistas. **Resultados:** Las negociaciones colectivas mejoran las condiciones laborales, aumentan la satisfacción y productividad del trabajador, y fortalecen la relación empleador-empleado. **Conclusiones:** La negociación colectiva aumenta la satisfacción laboral del trabajador y su identificación con la empresa o institución, lo que mejora su desempeño laboral y la productividad del empleador. Así, no solo se benefician los trabajadores, sino que también se establecen formas de mejorar la productividad como una reciprocidad entre las partes.

**Palabras clave:** Mejora remunerativa, negociación colectiva, desempeño laboral, y responsabilidad.

### ABSTRACT

**Objective:** To determine how wage improvements through collective bargaining affect workers' job performance. **Specific objective:** To describe the labor criteria for granting wage improvements through collective bargaining. **Methodology:** Qualitative research, basic type, with an interpretive depth based on grounded theory. The instrument used for data collection was the interview guide, employing the interview technique. **Results:** Collective bargaining improves working conditions, increases employee satisfaction and productivity, and strengthens the employer-employee relationship. **Conclusions:** Collective bargaining increases employee job satisfaction and identification with the company or institution, leading to improved job performance and employer productivity. Thus, workers benefit, but there are also ways to enhance productivity as a form of reciprocity between both parties.

**Key words:** Compensation improvement, collective bargaining, job performance, and accountability.

Recibido 15/11/2023 Aprobado 29/11/2023

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



<sup>1</sup>Estudiante del Programa de Titulación de la Universidad César Vallejo. Correo electrónico: [rpoloca@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rpoloca@ucvvirtual.edu.pe)/Código ORCID: [0000-0001-9095-2280](https://orcid.org/0000-0001-9095-2280)

## INTRODUCCIÓN

La negociación colectiva en el derecho laboral constituye un mecanismo fundamental destinado a mejorar las relaciones laborales entre el empleador y trabajador. En nuestro país, los convenios colectivos celebrados a través de esta negociación tienen fuerza de ley, lo que les permite modificar la relación contractual inicial. De esta manera, se establecen nuevos derechos y obligaciones para ambas partes, generando repercusiones significativas en sus respectivas dinámicas laborales.

En este contexto, las negociaciones colectivas deben considerarse como un mecanismo diseñado para proteger y promover los intereses de los trabajadores, con el objetivo primordial de mejorar su calidad de vida. Si bien estudiar las negociaciones colectivas es muy complejo, este fenómeno reviste una gran importancia dentro de nuestra comunidad jurídica, ya que representa el medio idóneo para fijar y preservar las condiciones de laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental reconocer que la negociación colectiva tiene como fin entre otras cosas acceder a mejores prestaciones económicas. Sin embargo, este aspecto no debe ser considerado únicamente en beneficio del trabajador; también es necesario reconocer que lo acordado entre las partes implica un compromiso por parte del trabajador para contribuir a la mejora de la productividad de la empresa. Como señala García (2020), las negociaciones colectivas buscan ampliar los derechos de los trabajadores, pretendiendo mejorar su calidad de vida. Así, esta herramienta se convierte en un proceso de asimilación y adaptación que se ejecuta tanto en el ámbito laboral como en el capital (García, 2020).

En ese sentido, es pertinente señalar que la satisfacción laboral lograda mediante incrementos remunerativos, establecidos en los convenios colectivos, tiene una incidencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores. Esto se debe a que dichos incrementos fomentan una mayor identificación con la empresa, lo cual se refleja en la calidad del trabajo realizado. En indispensable considerar que las mejoras remunerativas mediante negociación colectiva surgen del análisis de ciertos criterios en el trabajador, como la responsabilidad en la ejecución de sus funciones, la puntualidad en el centro de trabajo, la producción generada, y el cumplimiento estricto de las funciones encomendadas.

Por estas razones, se estableció como problema general: ¿Las mejoras remunerativas mediante negociación colectiva incide en el desempeño laboral?, como problema específico, se planteó: ¿Cuáles son los criterios de desempeño laboral para otorgar mejoras remunerativas mediante negociaciones colectivas? En cuanto a la justificación metodológica, se analizó el alcance de las negociaciones colectivas y su incidencia en las relaciones laborales, específicamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones. Para ello, se recurrió a la información recabada de los antecedentes de investigación y a los

datos obtenidos de la guía de entrevista, la cual, mediante la interpretación de los mismos, de profundizo los conocimientos ya existentes. Respecto a la justificación práctica, se da a conocer a los empleadores, los beneficios de productividad que se logra con la promoción y celebración de las negociaciones colectivas en la relación laboral. Finalmente, como justificación social, se busca optimizar la promoción y celebración de los convenios colectivos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo la estabilidad laboral, y el nivel de satisfacción en su centro laboral.

A fin de reforzar lo anteriormente mencionado, es indispensable citar algunos antecedentes relevantes en la investigación. A nivel nacional, Astochado (2019) señala que las negociaciones colectivas son instrumentos que sirven para que los trabajadores puedan obtener incrementos remunerativos, lo que contribuye a que tengan una vida digna, un deber fundamental del Estado. Es importante destacar que la satisfacción laboral, en lo que respecta a la remuneración, generará bienestar en las relaciones laborales. En otras palabras, el trabajador ante la ausencia de convenios colectivos que busquen mejorar la calidad de vida, puede ocasionar una falta de motivación en el desempeño de sus funciones, insatisfacción laboral, y algunos sienten que no pertenecen a la institución o empresa en la que laboran.

Por su parte, Daga (2020) precisa que los convenios colectivos tienen naturaleza normativa y cuentan con reconocimiento estatal, lo que les confiere fuerza de ley y permite exigir su cumplimiento al empleador. Se sabe que su objetivo principal es brindar una subvención adicional a la remuneración para cubrir necesidades que el salario no cubre. Estos beneficios constituyen una garantía constitucional que brinda bienestar en el trabajador.

En este sentido, otorgar subvenciones al trabajador genera bienestar laboral, lo que tiene una gran incidencia en su desempeño. Como precisa Mantilla (2023), las negociaciones colectivas influyen en la gestión del recurso humano; en las relaciones colectivas, mientras más altos sean los incentivos laborales, mejorarán todos los aspectos relacionados con los recursos humanos. Desde una óptica internacional, Dueñas (2011) señala que en Guatemala no se fomenta el ejercicio de la negociación colectiva, ya que las normas existentes no promueven el desarrollo de los derechos laborales. A pesar de las etapas difíciles que ha atravesado el movimiento sindical, las causas formales y reales dificultan que los trabajadores recurran a la mejora de su condición laboral.

Mario (2013) señala que los pactos colectivos mejoran las condiciones de trabajo. Las negociaciones colectivas, especialmente las que se refieren a temas económicos y sociales, se realizan conforme al crecimiento de la empresa, y a su capacidad productiva. Las mejoras laborales generan satisfacción a los trabajadores, lo que incentiva la producción laboral, debido al aporte en el bienestar de sus familias.

A razón de todo lo expuesto en la presente investigación, se plantearon los siguientes objetivos: Objetivo general: Determinar cómo las mejoras remunerativas mediante negociación colectiva inciden en el desempeño laboral. Objetivo específico: Describir cuáles son los criterios laborales para otorgar mejoras remunerativas mediante negociación colectiva.

Para la celebración de una negociación colectiva, Díaz (2016) enfatiza que es indispensable la existencia de una relación contractual entre el empleador y el trabajador, es decir, que exista un contrato individual de trabajo. Este contrato individual puede ser modificado, en lo pertinente, por las disposiciones del instrumento colectivo suscrito por ambas partes. Por su parte, Rosales (2019) sostiene que la negociación colectiva es un mecanismo que busca equilibrar las desigualdades inherentes a la relación laboral. Este proceso, que opera en un ámbito político y social, tiene como finalidad promover la igualdad entre empleadores y trabajadores, especialmente frente a los desequilibrios derivados del exceso de liberalismo decimonónico que aún persiste en la actualidad.

Díaz (2016) precisa que:

La negociación colectiva establecen condiciones comunes de trabajo y aspectos remunerativos por un tiempo determinado; no obstante, en los hechos, estas condiciones pactadas luego del término de la vigencia del contrato, suelen tener efecto de ultraactividad y también, de lo previsto en la relación al piso de la negociación; estas instituciones, demuestran que la intención del legislador en la materia es que, luego de la negociación colectiva, los trabajadores afectados al pacto, no puedan volver; respecto a los beneficios, a las condiciones previas a la negociación, las condiciones alcanzadas constituyen una especie de estatuto para los trabajadores, esto se incorpora de pleno derecho a los contratos individuales, salvo excepciones.

Es importante destacar que la negociación colectiva se refiere a un proceso que, mediante un acuerdo mutuo, brinda mejores condiciones de trabajo. En el ámbito laboral, esta herramienta se utiliza como un medio para defender los intereses de los trabajadores, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de quienes ejercen una labor (García, 2020).

Como se ha señalado anteriormente, las mejoras salariales obtenidas a través de la negociación colectiva representan un incentivo que impacta positivamente en la productividad de los trabajadores dentro de una empresa o institución. Según Marshall (2016), aunque los convenios colectivos que establecen incentivos laborales basados en la productividad son una minoría, estos han demostrado efectos positivos en el rendimiento laboral, lo que se traduce en un impacto favorable en la participación de los salarios en el valor agregado de las empresas. Esto significa que las mejoras salariales derivadas de pactos colectivos fomentan una mayor productividad laboral gracias a la

motivación generada.

En contraste, Pedraza et al. (2010) señala que cuando los trabajadores enfrentan situaciones de inestabilidad laboral y perciben remuneraciones insatisfactorias, se genera un ambiente de desmotivación que provoca deficiencias en la organización y el funcionamiento de la entidad. A largo plazo, estas condiciones afectan negativamente el desarrollo institucional, evidenciando la importancia de las negociaciones colectivas para asegurar condiciones que promuevan tanto el bienestar de los trabajadores como el éxito de las organizaciones.

Es por ello, que Sánchez (2005) precisa que:

La negociación colectiva en el sistema de relaciones profesionales heterónimo o autónomo, toma en cuenta los paradigmas que caracterizan las normas jurídicas; tiene como objeto mejorar y lograr un equilibrio en los intereses de los empleados con los trabajadores; por ello, dentro de las relaciones profesionales, es necesario las negociaciones colectivas, y no solo ello, la promoción de las mismas.

Molina & Godino (2017) destacan que, en las relaciones laborales, las negociaciones colectivas aumentan la productividad de la empresa de manera excepcional. Los convenios colectivos actúan como reguladores, mejorando la calidad de las relaciones laborales y permitiendo que la empresa mejore los niveles de eficiencia y productividad. Asimismo, reafirman la idea de que las negociaciones colectivas pueden tener un rol fundamental en la mejora de la productividad laboral, siendo una variable sectorial clave para entender las dinámicas de las relaciones laborales. En términos económicos, señalan que los aumentos en la productividad pueden ser el resultado directo de los acuerdos alcanzados a través de la negociación colectiva, subrayando su importancia tanto en el ámbito empresarial como en el desarrollo económico general (Molina & Godino, 2017).

## METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo básico. Este enfoque es ideal para profundizar en el análisis de fenómenos sociales y laborales, como las negociaciones colectivas y su incidencia en el desempeño laboral. Las investigaciones de este tipo no buscan establecer correlaciones estadísticas, sino que se orientan hacia la generación de conocimiento descriptivo y explicativo sobre la realidad estudiada.

El nivel interpretativo de la investigación se fundamenta en la teoría fundamentada, lo que permite construir conceptos y categorías a partir del análisis sistemático de la información recopilada. Los datos fueron obtenidos mediante instrumentos de recolección cualitativos, como entrevistas semi-estructuradas, las cuales permiten captar las percepciones y experiencias de los entrevistados en relación con el tema estudiado.

Finalmente, el análisis de los datos se realizó a través de una codificación abierta, axial y selectiva, siguiendo los

principios de la teoría fundamentada. Este procedimiento permitió identificar patrones y relaciones significativas, contribuyendo al enriquecimiento del conocimiento existente sobre el impacto de las negociaciones colectivas en las relaciones laborales y el desempeño de los trabajadores.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los instrumentos de recolección de datos se obtuvieron resultados significativos en relación con el objetivo general: Determinar cómo las mejoras remunerativas mediante negociación colectiva inciden en el desempeño laboral de los trabajadores.

Ante la interrogante sobre la viabilidad de obtener mejoras remunerativas mediante negociación colectiva, los entrevistados señalaron que estas negociaciones constituyen mecanismos que promueven el diálogo entre empleadores y trabajadores, sin limitarse exclusivamente a cuestiones salariales. Asimismo, destacaron que los convenios colectivos tienen fuerza de ley entre las partes involucradas, lo que los convierte en acuerdos de obligatorio cumplimiento. Además, subrayaron que la negociación colectiva es un derecho constitucional reconocido por el Estado, que garantiza a los trabajadores un medio para mejorar sus condiciones laborales.

En cuanto a la influencia de las mejoras remunerativas mediante convenios colectivos en el desempeño laboral, los entrevistados coincidieron en que tales mejoras proporcionan bienestar social a los trabajadores al facilitar una mejor cobertura de sus necesidades, lo que se traduce en un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades laborales. Por otro lado, un sector de los entrevistados mencionó que los incentivos laborales obtenidos a través de estos pactos contribuyen a optimizar el desempeño laboral, mejorando la productividad y beneficiando a la empresa. Estos hallazgos evidencian la importancia de las negociaciones colectivas no solo como un medio para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sino también como una herramienta estratégica para incrementar la eficiencia organizacional.

Respecto al objetivo específico, centrado en describir los criterios laborales para otorgar mejoras remunerativas mediante negociación colectiva, se obtuvo una variedad de perspectivas relevantes. En relación con la interrogante sobre los criterios de desempeño necesarios para otorgar beneficios remunerativos a los trabajadores, los entrevistados indicaron que las empresas o instituciones deben basarse en la evaluación de aspectos como la productividad, el desempeño, y la puntualidad. Asimismo, un grupo de entrevistados mencionó que también se debe medir la responsabilidad en el ejercicio de las funciones, y la participación activa en eventos organizados por la empresa o institución, estos serían los criterios válidos que deben tener los empleadores para otorgar los beneficios pactados en la negociación colectiva; otro entrevistado mencionó que, no existen criterios y en caso de ser así, estas exigencias

serían ilegales. Por otra parte, respecto a la interrogante si es importante otorgar beneficios a los trabajadores; los entrevistados mencionan que al beneficiar a los trabajadores con mejoras salariales, ocasiona que el desempeño de estos mejoren, aumentando su productividad, como su compromiso institucional; así también mencionan que, es importante otorgar beneficios a los trabajadores, debido a que en lo personal cada trabajador mejora su canasta familiar lo que ocasiona una mayor satisfacción laboral, que se ve reflejado en el desempeño de la institución. Finalmente, en relación a cuales son los resultados con el presupuesto para mejorar el escenario laboral mediante negociación colectiva; los entrevistados indican que, uno de los métodos para poder incrementar los ingresos de los trabajadores, es buscar incrementar el presupuesto anual en el marco presupuestal, a fin de que se pueda atender a futuro negociaciones colectivas previamente celebradas; otra parte de los entrevistados indican que, debe existir voluntad política para optimizar el manejo presupuestal, lo que va conllevar a una mejora en el escenario laboral; finalmente, otro entrevistado desconoce todos los aspectos presupuestarios.

## DISCUSIÓN

Dado que esta investigación cuenta con un enfoque interpretativo basado en la teoría fundamentada; de los resultados obtenidos, procederemos a discutir los resultados; en relación al objetivo general que estableció determinar cómo las mejoras remunerativas mediante la negociación colectiva inciden en el desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados evidencian que mediante la negociación colectiva, las partes pueden celebrar acuerdos de distinta naturaleza, como aspectos remunerativos, condiciones laborales, entre otros; en relación a los acuerdos arribados de naturaleza remunerativa, se puede apreciar que estas tienen como finalidad mejorar las condiciones remunerativas de los trabajadores, mejorando su nivel de vida en el aspecto personal o familiar; estas mejoras, que se realizan mediante el diálogo entre el empleador y el trabajador, los efectos que producen entre las partes tiene fuerza de ley, que pueden exigirse su cumplimiento entre las partes. Estos beneficios, al lograr una satisfacción laboral en los trabajadores, ocasiona que el ejercicio de sus funciones, se desarrollen de una manera eficiente, lo que implica que la empresa o institución genere un mayor índice de productividad que se verá reflejado en los resultados que tenga la empresa o institución.

En relación con el objetivo específico, referido a identificar los criterios laborales que se toman en cuenta para otorgar mejoras remunerativas mediante negociación colectiva, los resultados revelan que el empleador en su poder de dirección, evalúa la productividad que los trabajadores tienen en la empresa, esto reflejado en el desempeño y la puntualidad que tienen en el ejercicio de sus funciones. Adicionalmente, se valora la responsabilidad en las labores asignadas y la participación en actividades que realice la institución o empresa; es decir, los criterios responden a factores de

desempeño y cumplimiento de las labores que realizan. Además, se observa que estas mejoras salariales, logran beneficios significativos en la calidad de vida en los trabajadores, lo cual influye directamente en el desarrollo de sus funciones asignadas. Al sentirse más identificados con la institución, los empleados tienen a ejecutar sus labores de manera más eficiente, optimizando así los resultados organizacionales. Sin embargo, es importante mencionar que estas mejoras salariales en el caso de las entidades, solo sería factible con el incremento del presupuesto público, debido a que optimizaría la ejecución de los acuerdos comprometidos en el pacto colectivo, que solo sería viable con la voluntad política destinada a optimizar el manejo presupuestal.

## CONCLUSIONES

Las negociaciones colectivas son herramientas fundamentales para optimizar la relación entre empleador y trabajador, permitiendo la mejora de las condiciones remunerativas y generando estabilidad tanto laboral como familiar. A través de estos acuerdos, se modifica el contrato inicial en beneficio del trabajador, promoviendo un ambiente laboral más equitativo y justo. Además, contribuyen al aumento de la satisfacción laboral y fortalecen la identificación del trabajador con la empresa o institución, lo que mejora su desempeño y eleva los índices de productividad del empleador.

Para que la negociación colectiva sea efectiva, es crucial que el empleador considere ciertos criterios relacionados con el desempeño laboral, como la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones, la puntualidad, la participación activa en actividades institucionales y el nivel de productividad. Estos factores, cuando se incorporan adecuadamente en los acuerdos, permiten establecer un pacto colectivo que beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores, fomentando un ambiente de reciprocidad que impulsa la mejora continua en la organización.

## REFERENCIAS

Astochado, W. (2019). *La Negociación Colectiva y la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5500/BC-4094%20ASTOCHADO%20SANCHEZ.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Daga, L. (2020). *Naturaleza jurídica de los convenios colectivos sobre vales de alimentos y la competencia funcional en las sentencias de la CSJLA- caso PEOT*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8869/Daga\\_Abanto\\_Laura\\_Mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8869/Daga_Abanto_Laura_Mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Díaz, A. (2016). Nuevo sistema de negociación colectiva: Ley N° 20.940, grandes escollos interpretativos y

desconexión normativa con algunos de los objetivos de la reforma legal. *Revista Actualidad Jurídica*, 1(35), 9 - 56. Obtenido de [https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ35\\_9.pdf](https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ35_9.pdf)

- Dueñas, R. (2011). *Inoperancia de los Pactos Colectivos de Condiciones de Trabajo de Industria en la Legislación Laboral Guatemalteca*. Universidad Panamericana. Obtenido de <https://glifos.upana.edu.gt/library/digital/Rigoberto%20Due%C3%B1as.pdf>
- García, L. (2020). La importancia de la negociación colectiva en las relaciones laborales. *Seminario de Derecho del Trabajo y Seguridad Social*, 1(1). Obtenido de [https://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ3\\_Art\\_12.pdf](https://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ3_Art_12.pdf)
- Mantilla, M. (2023). *Incidencia de las relaciones colectivas en la gestión del recurso humano de carrera administrativa en el Ministerio de Economía y Finanzas durante el periodo 2017 al 2020*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/19485/Mantilla\\_chm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/19485/Mantilla_chm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mario, R. (2013). *Beneficios sociológicos y desarrollo intelectual en los pactos colectivos de trabajo*. Universidad Panamericana. Obtenido de <https://glifos.upana.edu.gt/library/images/7/7f/T-JUR-1450.pdf>
- Marshall, A. (2016). La relación salarios:productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y Sociedad*, 1(26). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712016000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712016000100001)
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 493 - 505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Rosales, C. (2019). Los límites a la libertad de expresión del empleador en la negociación colectiva en perspectiva constitucional. *Revista de Derecho UDD*, 1(39), 81 - 112. Obtenido de [https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ39\\_81.pdf](https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/files/2021/01/AJ39_81.pdf)
- Sánchez, A. (2005). Las tendencias de la negociación colectiva. *Gaceta Laboral*, 11(2). Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972005000200001](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972005000200001)