



Dilema 58

Autores responsables:

Pedro Leiva
Belén Jara

Caso ficticio, creado con fines académicos

Cementos Lollole y bonificación al personal

¿A quién pertenecen las utilidades de la empresa?

Blanca Sarmiento es una ingeniera comercial que se desempeña actualmente en el cargo de Gerenta de Recursos Humanos (RR.HH.) en Cementos Lollole, empresa chilena líder en venta y producción de cementos. A pesar de que los valores de la empresa incluyen la preocupación hacia sus trabajadores, en una reunión de directorio se propone disminuir el porcentaje de utilidades transferido a los trabajadores, de modo de hacer más atractiva la empresa para nuevos inversionistas. Blanca alega que esto viola la política de transparencia y justicia de compensaciones de la empresa, además de ser injusto para los trabajadores, responsables directos de dichas ganancias. Por el contrario, el área de finanzas argumenta que son los dueños de la empresa a quienes les corresponde recibir las utilidades. Confundida entre lo que Cementos Lollole dice y lo que lleva a la práctica, Blanca se encuentra ante la disyuntiva de implementar esta decisión o renunciar a la empresa.

Cementos Lollole es una empresa chilena, líder en la venta y producción de cementos. Desde sus inicios en 1960, ha basado su estrategia de negocios en brindar una gestión que priorice la satisfacción al cliente, ofreciendo un liderazgo y compromiso de alta dirección que asegure a los clientes la entrega de un producto de excelencia y alta calidad.

Uno de los valores corporativos más relevantes, es la preocupación por las personas que trabajan al interior de la compañía, lo cual le ha dado un nivel de prestigio alto en el mercado por su compromiso de responsabilidad social empresarial. La gestión, que incluye este principio, vela por mantener un buen clima laboral además de una política de transparencia y justicia de compensaciones

en relación a las ganancias de la empresa. De esta manera, históricamente se ha repartido un 30% de las utilidades de la empresa como bonificación en las remuneraciones de los trabajadores. Producto de lo anterior, Cementos Lolleo ha obtenido el primer lugar en el premio Great Place To Work¹ durante dos años consecutivos destacando por la buena gestión del clima de la empresa, lo cual se traduce en trabajadores que manifiestan sentirse felices en sus labores y un gran compromiso hacia la organización.

Asimismo, los clientes han premiado la gestión de la productora de cementos, manifestando preferir la marca y estar dispuestos a pagar un precio mayor por el mismo producto. Esto ha permitido generar inmensas utilidades, que crecen año tras año. Las ganancias del último año fueron de \$13.500 millones, y se espera que debido al incremento de la productividad de las plantas, se facturen ganancias por más de \$15.000 millones. Sin embargo, los resultados finales de los estados financieros recién se presentarán en abril del año próximo.

Blanca Sarmiento es una ingeniera comercial de la Universidad de la Vida que posee una maestría en Gestión de Personas. Graduada en 2012, comenzó a trabajar en la compañía, ocupando el cargo de Analista de Compensaciones y luego de Sub Gerenta de Compensaciones. Debido a su alto desempeño y compromiso, ha conseguido recientemente, un ascenso como Gerente de Recursos Humanos.

El nuevo cargo trajo consigo un montón de responsabilidades y altercados. El primer día de trabajo como gerenta, se llevó la sorpresa de que el nuevo Sub Gerente de Compensaciones, Luis Bardera, tenía una postura muy crítica respecto a las remuneraciones de los trabajadores. En una conversación de trabajo, lo escuchó decir enfáticamente que la empresa paga sueldos 30% más altos que los de la competencia y que esta política está generando consecuencias negativas, dado que existe gente que a pesar de no tener un buen rendimiento, se queda trabajando porque su sueldo en otro lugar sería mucho más bajo. Al respecto, Luis sentenció: "Para mí, el sueldo ideal consiste en que ofrezcamos un 5% más del

mercado, lo que es justo y suficiente".

Una semana después, Blanca es llamada a una reunión de directorio con el fin de diseñar estrategias para atraer nuevos inversionistas y capitalizar parte de las ganancias de la empresa. Inexplicablemente, le piden al Sub Gerente de Compensaciones que asista a la reunión. En dicha reunión, se discute la propuesta de una nueva política de compensaciones orientada a disminuir el porcentaje de repartición de utilidades a los trabajadores. Esto, debido a que con el incremento de las utilidades, es posible entregar aproximadamente el mismo bono que el año anterior a los trabajadores, traspasando solamente el 25% de las utilidades, pero de forma mensual.

Blanca sabe que la legislación obliga a las empresas a repartir a lo menos el 30% de sus utilidades anuales entre los trabajadores², específicamente en el mes de abril³, mes en que las empresas toman conocimiento de sus ganancias totales. Sin embargo, también da la opción de abonar mensualmente el 25% de sus utilidades entre los trabajadores cuando se entrega en forma mensual. Como Gerenta de Recursos Humanos, cree que una reducción del porcentaje de utilidades que históricamente ha repartido la empresa (30%), iría en contra de la política de transparencia y justicia de compensaciones. Por esta razón, no puede evitar sentirse un tanto indignada con las intenciones de sus colegas, interviniendo de la siguiente manera:

- Blanca: "Disculpen que los interrumpa, pero me parece inadecuado que en una reunión de esta naturaleza, estemos discutiendo cómo bajarle el sueldo a nuestros trabajadores. No podemos ir en contra de nuestra política de transparencia, haciéndole creer a nuestros trabajadores que le estamos entregando el mismo porcentaje que el año pasado cuando en realidad solo estaríamos dando la misma cantidad de dinero. Además, ¿dónde queda nuestro compromiso con el clima laboral? Ganamos el Great Place to Work, debemos preocuparnos de mantener una política de recursos humanos consistente."

Frente a esta declaración, tanto la Gerenta de

1 *Great Place to Work es una empresa de consultoría internacional que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener grandes lugares de trabajo, a través del desarrollo de culturas con altos niveles de confianza. Desde el año 2000, la consultora elabora y publica un ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar en cada uno de los países donde está presente, tomando como base el estudio de clima organizacional más grande del mundo. (Great Place to Work, 2017).*

2 *Anexo 1: Código del Trabajo, Artículo 47.*

3 *Es una decisión de la empresa cuándo se paga esta gratificación, puede ser una vez por año o pagar cada mes dicho bono (Dirección del trabajo, s.f.)*

Finanzas, Ana Ravanal, como el Sub Gerente de Compensaciones, Luis, deciden plantear su opinión:

- Ana: "Mira, a pesar de que este año nos ha ido muy bien y según nuestros cálculos, las utilidades llegarán a \$15.800 millones, no podemos desaprovechar la oportunidad de atraer nuevos inversionistas mediante el incremento del porcentaje de utilidades que se les traspasa y el aumento del patrimonio. Además, debemos aprovechar de capitalizar ya que el mercado es volátil y así como hoy ganamos, mañana podemos perder."

- Luis: "Es verdad, además, estamos pagando sueldos muy inflados. Con las bonificaciones terminamos pagando un 30% más que la renta de mercado y me parece ridículo que nadie haya hecho algo por corregir esta situación. Además, esto de la repartición de utilidades que hay que hacer en abril... ¿qué creen?, ¿qué regalamos dinero? Finalmente pagaremos la misma bonificación legal, solo que de otra forma. No creo que pagar el 25% mensual afecte el clima laboral y además, no se iría tanto dinero de una sola vez."

- Ana: "Me parece muy buena idea, porque las personas después creen que todos esos bonos que les damos pertenecen a su sueldo. Si no ponemos mano dura, la gente va a pensar que debemos pagarles mucho más dinero del que les corresponde."

- Blanca: "¡Pero de todas formas a largo plazo les pagaremos mucho menos dinero que años anteriores! El incremento de las ganancias se debe a un esfuerzo de los trabajadores y una disminución del porcentaje en sus bonificaciones puede tener efectos negativos en la productividad."

- Ana: "A ver, a ver, nosotros somos una empresa, no somos beneficencia. ¿Crees que es productivo perder \$4.740 millones? Además tenemos que pagar impuestos, el 27%,⁴ ¡veintisiete por ciento! Lo siento Blanca, pero acá los dueños están claros, ¿cómo le van a regalar gran parte de las ganancias a sus trabajadores? La nueva administración tiene clarito el asunto: no es posible que las bonificaciones sean tan altas porque pueden bajar en el futuro. Además, las utilidades le corresponden a los dueños y es por

esto que el porcentaje de las bonificaciones debe bajar este año. Si esto no ocurre, lo más probable es que la gestión futura de la empresa tenga problemas porque los trabajadores pensarán que les bajaron el sueldo."

- Blanca: "Pero señora Ana, de todas formas, estas ganancias extraordinarias tienen directa relación con el esfuerzo de toda la compañía, todos los trabajadores tienen puesta la camiseta por la empresa... Además, teniendo una política de sueldos informada, lo que usted dice, no pasaría. Por ejemplo, en el rubro de la minería, los trabajadores saben cuál es su sueldo y también, aceptan que cada cierto tiempo, reciben una bonificación, la cual puede bajar cuando las ganancias son menores."

- Ana: "Entiendo lo que planteas Blanca. Sin embargo, parte de mi trabajo implica asegurar la mejor gestión posible. Me encantaría que nuestra empresa fuese tan importante como la minería, pero no es así, no podemos desperdiciar ningún recurso. Además, ¡imagínate! ¡este año tuvimos un escenario muy estable! La empresa va a poder comprar Propiedades de Inversión⁵, vamos a invertir \$5.700 millones en terrenos y edificios nuevos, ¡negocio redondo! Si reducimos impuestos y declaramos \$10.990 millones de ganancias, repartiremos sólo \$3.950 millones entre los trabajadores, incluso un monto menor al bono que les dimos el año pasado. La nueva administración ya nos avisó que los sueldos están inflados, y eso tiene que cambiar: la eficiencia debe primar en Cementos Llolleo. Imagínese que hay otras empresas que dicen que tienen pérdidas. Ellos no pagan nada de nada. Así cualquiera crece. Por otra parte, imagínese que nos viéramos afectados por una crisis, ¡perdemos todos! "

Luego de esta reunión, Blanca se siente muy confundida ya que las orientaciones declaradas por la empresa que buscan incluir al trabajador por medio de su política de compensaciones le parecen incompatibles con la política de compensación anual que pretende llevar a cabo la nueva administración. Además, le parece injusto que habiendo aumentando sus utilidades, la organización pretenda disminuir el bono a los trabajadores. Si bien, Blanca sabe que la empresa es la dueña del PPE⁶,

4 Anexo 2: Estado de Resultado Original y Declarado de la Empresa Cementos Llolleo.

5 Propiedades de inversión: Propiedades que se adquieren con el fin de arrendarlas.

6 PPE: Propiedad, planta y equipo. activos tangibles que posee una empresa para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios. Extraído de: (Consultorio contable, s.f.)

considera que la mayor parte de las ganancias provienen del esfuerzo de todos los trabajadores, por lo que sería incorrecto no recompensarlos con las bonificaciones que les corresponden.

Confundida con permanecer en una empresa que no comparte las mismas nociones de trabajo y que tampoco es consecuente con los valores que pregona, Blanca analiza la posibilidad de abandonar su lugar de trabajo. De todas formas, considera que si se cambia de trabajo posiblemente deba comenzar desde un puesto más bajo y recibiendo un menor sueldo.

Considerando los antecedentes del caso, ¿cuál es el dilema al que se ve enfrentada la protagonista?

¿Cuáles son las consecuencias que tiene disminuir las compensaciones de los trabajadores?

¿A quién corresponden las utilidades de la empresa?

¿Blanca debiese cambiarse de trabajo?

Anexos

Anexo 1: Código del Trabajo, Artículo 47

Ley N° 20.823, 2015

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 47 del Código del Trabajo, los empleadores que obtienen utilidades líquidas en su giro tienen la obligación de gratificar anualmente a sus trabajadores en proporción no inferior al 30% de dichas utilidades. Sin embargo, de acuerdo con lo señalado en el artículo 50 del mismo cuerpo legal, el empleador que abone o pague a sus trabajadores el 25% de lo devengado en el respectivo ejercicio comercial por concepto de remuneraciones mensuales, queda eximido de la obligación de pagar la gratificación correspondiente al 30% de las utilidades líquidas.

La obligación de gratificar a los trabajadores existe cuando se reúnen los siguientes requisitos: a) que se trate de establecimiento, ya sea mineros, industriales, comerciales o agrícolas o cualesquiera otro, o de cooperativas; b) que estos establecimientos o empresas persigan fines de lucro, salvo las cooperativas; c) que estén obligados a llevar libros de contabilidad, y d) que obtengan utilidades líquidas en su giro, en el período anual respectivo. Cabe señalar que para estos efectos se entiende por utilidad líquida la que resulte de deducir de la utilidad (que se ha determinado para el pago del impuesto a la renta) el 10% del valor del capital propio del empleador por interés de dicho capital. Por otra parte cabe agregar que para la determinación de la utilidad no se deben deducir las pérdidas de ejercicios anteriores. De esta manera, cumpliendo el empleador los requisitos antes indicados se encontrará en la obligación de gratificar a su personal conforme como lo haya convenido en el contrato de trabajo, y a falta de pacto deberá hacerlo con arreglo a uno de los dos sistemas que se consignan en el Código del Trabajo, esto es, repartiendo entre los trabajadores el 30% de las utilidades líquidas (artículo 47) o pagando al trabajador el 25% de lo devengado en el respectivo ejercicio comercial por concepto de remuneraciones mensuales, caso en el cual la gratificación de cada trabajador no podrá exceder de 4,75 ingresos mínimos mensuales (artículo 50).

Fuente: Dirección del trabajo, s.f.

Anexo 2: Estado de Resultado Original y Declarado de la Empresa Cementos Llolleo

Estado de resultados con la política de compensaciones anuales ⁷	
Ingreso por venta	\$32.325
Costo por venta	-\$13.684
Margen Bruto	\$18.641
Gastos de Administración	\$2.841
EBIT	\$15.800
Impuestos 27%	\$4.266
Bonos trabajadores 30%	\$6.320.
Utilidades totales	\$5.214

Estado de resultados con baja en la política de bonificaciones	
Ingreso por venta	\$32.325
Costo por venta	\$19.395
Margen Bruto	\$12.930
Gastos de Administración	\$1.939.500
EBIT ⁸	\$10.990.500
Impuestos 27%	\$2.967.435
Bonos trabajadores 25%	\$3.950.000
Utilidades totales	\$4.725.915

Fuente: Elaboración propia.

⁷ En millones de pesos.

⁸ Earnings before interest and taxes, utilidades antes de intereses e impuestos. Medida para calcular la capacidad financiera de una empresa comparándola con otras de naturaleza similar.

Referencias

Consultorio contable. (s.f.). Notas de clase.

Obtenido de Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2052.%20propiedad%20planta%20y%20equipo.pdf>

Dirección del trabajo. (s.f.). ¿Cuándo el empleador se encuentra en la obligación de pagar la gratificación legal?

Obtenido de DT: <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60150.html>

Great Place to Work. (2017). Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile.

Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-chile>