



## Negociación colectiva multinivel y eficiencia empresarial: una mirada desde los costos





## Negociación colectiva multinivel y eficiencia empresarial: una mirada desde los costos

Francisco Gómez Ávalos<sup>1</sup>

### Resumen

Este artículo analiza los costos y beneficios económicos que enfrentan las empresas al transitar desde un sistema de negociación colectiva exclusivamente a nivel de empresa —como el vigente en Chile— hacia un modelo multinivel, que incluye instancias sectoriales, territoriales o nacionales. A partir de una revisión de literatura internacional y experiencias comparadas (Alemania, Australia, países nórdicos, entre otros), así como de un diagnóstico del caso chileno, se sostiene que los sistemas multinivel, cuando están bien diseñados y coordinados, resultan más costo-efectivos en el largo plazo. Se identifican beneficios estructurales como la reducción de la conflictividad, mayor previsibilidad de costos laborales, economías de escala para las pequeñas y medianas empresas, y una mejor capacidad de gestión organizacional. Se concluye que, si se cumplen ciertas condiciones institucionales —como representatividad, articulación de niveles y mecanismos de extensión—, la negociación colectiva multinivel no solo fortalece la equidad y la gobernanza laboral, sino que constituye una estrategia racional y eficiente desde la perspectiva empresarial.

### Palabras clave

Negociación colectiva multinivel - Relaciones laborales - Costos laborales - Eficiencia empresarial - Fragmentación sindical - Reforma laboral - Coordinación - Chile.

## 1. Introducción

Chile cuenta con uno de los sistemas de negociación colectiva más descentralizados del mundo, donde las negociaciones entre trabajadores y empleadores se realizan exclusivamente a nivel de empresa. Este modelo ha generado una fragmentación significativa del tejido sindical y una baja cobertura de los instrumentos colectivos. En términos económicos, esto ha limitado tanto la coordinación entre actores como la previsibilidad de las condiciones laborales a nivel agregado y empresarial.

En este contexto, el debate sobre una posible transición hacia un sistema de negociación colectiva multinivel —en que la negociación pueda realizarse también por rama de actividad, territorio o incluso a nivel nacional— ha cobrado nueva relevancia. Sin embargo, uno de los principales cuestionamientos proviene del mundo empresarial, que advierte sobre los potenciales costos de este cambio institucional, en especial respecto a mayores rigideces o aumentos salariales no controlados (Salinas, 2024).

Este artículo busca contribuir al debate desde una perspectiva empírica y comparada. A través de una revisión sistemática exhaustiva de la literatura académica y de organismos internacionales publicada en los últimos años, se analiza cómo los distintos niveles de negociación colectiva impactan los costos directos, como los asociados a remuneraciones y gestión de la negociación, y los costos indirectos, como la rotación laboral, los conflictos, o la falta de coordinación. La evidencia sugiere que, si bien la transición puede implicar costos iniciales, los sistemas de negociación colectiva multinivel bien

<sup>1</sup> Economista, Subjefe del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Mail: fgomez@dt.gob.cl





diseñados y coordinados<sup>2</sup> tienden a ser más costo-efectivos para las empresas en el largo plazo, especialmente en contextos como el chileno, donde la negociación descentralizada presenta claras limitaciones. En ese sentido, transitar hacia un sistema más centralizado no solo es posible, sino que también deseable desde una lógica de eficiencia económica empresarial, contribuyendo a un entorno más estable, predecible y competitivo para el desarrollo.

En lo que sigue, se desarrolla un marco conceptual para entender los distintos tipos de costos que enfrentan las empresas en procesos de negociación colectiva (sección 2), seguido de una revisión de literatura internacional que compara los efectos económicos de sistemas descentralizados y multinivel (sección 3). Luego, se analiza el caso chileno, caracterizado por un modelo empresarial fragmentado y costoso (sección 4), para a continuación explorar los beneficios esperados de avanzar hacia un sistema de negociación colectiva multinivel (sección 5). La sección 6 identifica las condiciones institucionales necesarias para una transición exitosa y la sección 7 presenta las conclusiones del análisis.

## 2. Marco conceptual: ¿Qué entendemos por costos de la negociación colectiva?

El análisis de los costos asociados a la negociación colectiva requiere una conceptualización amplia que vaya más allá de los ajustes salariales. La literatura académica y de organismos internacionales ha insistido en que los procesos de negociación implican tanto costos directos, como los asociados a remuneraciones, asesorías o tiempo destinado por las partes, como costos indirectos, relacionados con la incertidumbre, la conflictividad laboral, la falta de coordinación y la pérdida de eficiencia organizacional (OCDE, 2019; Brandl & Ibsen, 2019; Grimshaw et al., 2024b).

Los costos directos refieren a aquellos fácilmente identificables y cuantificables que las empresas enfrentan al participar en procesos de negociación. Entre los más frecuentes se encuentran:

- i. Gastos en recursos humanos: tiempo del personal directivo y del equipo de relaciones laborales dedicado a la preparación, desarrollo y cierre de la negociación.
- ii. Honorarios de asesores externos o abogados: especialmente relevantes en negociaciones complejas o conflictivas.
- iii. Mejoras salariales o en beneficios: en particular cuando las negociaciones implican aumentos por sobre el mínimo legal o condiciones más favorables que las de mercado.

Estos costos tienden a ser más significativos cuando la negociación se realiza en forma reiterada, descoordinada y con bajo grado de institucionalización, como ocurre en sistemas puramente empresariales (Braakmann & Brandl, 2021; Grimshaw et al., 2024a).

Más relevantes aún en el largo plazo son los costos indirectos, que emergen cuando la negociación colectiva no está suficientemente coordinada o canalizada institucionalmente. Aquí se incluyen:

<sup>2</sup> En la literatura comparada, el concepto de coordinación se refiere al grado en que los actores del sistema de relaciones laborales —sindicatos, empleadores y/o el Estado— logran alinear sus decisiones en torno a la negociación colectiva. En los sistemas multinivel, la coordinación se expresa en mecanismos que permiten evitar la competencia a la baja entre convenios, establecer parámetros comunes (por ejemplo, pisos salariales o marcos regulatorios compartidos), y articular los distintos niveles (empresa, sector, territorio) de manera complementaria. Según la OCDE (2019) y Visser (2021), los sistemas más coordinados suelen lograr mejores resultados en términos de equidad, estabilidad macroeconómica y control de los costos laborales, ya que reducen la incertidumbre y los conflictos derivados de la fragmentación en las negociaciones.





- i. Conflictividad laboral y huelgas: cuyo costo no solo afecta la producción, sino también la reputación y relaciones internas. Traxler y Brandl (2009) muestran que los sistemas más coordinados exhiben menor frecuencia de huelgas prolongadas.
- ii. Altas tasas de rotación de trabajadores: asociadas a una baja satisfacción y falta de previsibilidad en condiciones laborales. Estudios como los de Dustmann et al. (2014) muestran que en Alemania, las empresas cubiertas por convenios sectoriales presentan menores tasas de rotación.
- iii. Costos de coordinación interna: en sistemas con múltiples instrumentos vigentes dentro de una misma empresa (o grupo empresarial), la heterogeneidad de condiciones genera ineficiencias administrativas y problemas de equidad interna (Grimshaw et al., 2024b).
- iv. Incertidumbre jurídica y operativa: en contextos donde no existen reglas estables o previsibles de negociación. La OCDE (2019) señala que los sistemas descentralizados generan altos costos de transacción para empresas que deben negociar individualmente sin referencia clara al entorno sectorial o territorial.

Otra distinción relevante es entre costos fijos y variables. La negociación colectiva empresarial conlleva un umbral mínimo de costos administrativos y legales que no varía proporcionalmente con el tamaño de la empresa. Esto implica que para las PYMEs, estos costos representan una carga desproporcionada, mientras que para las grandes empresas son marginales (Braakmann & Brandl, 2021; Grimshaw et al., 2024b).

En contraste, los sistemas de negociación colectiva multinivel permiten a las empresas —especialmente a las más pequeñas— externalizar parte de esos costos al nivel sectorial o federativo, generando economías de escala. La evidencia de Austria, Alemania y los países nórdicos muestra que la estandarización de condiciones por rama de actividad permite reducir los costos administrativos, limitar la conflictividad y generar entornos más cooperativos (Barth et al., 2014; Hayter & Visser, 2021).

Por último, la literatura también sugiere que los costos de transición hacia un sistema más centralizado o multinivel pueden ser significativos, pero que estos tienden a amortizarse con el tiempo a medida que se consolidan relaciones estables, confianza entre actores y mecanismos rutinarios de negociación (Grimshaw et al., 2024a). Esto es así porque los sistemas multinivel estables generan eficiencia institucional: reducen la necesidad de renegociar continuamente condiciones, mejoran la información disponible para las partes y fortalecen la gobernanza laboral en contextos sectoriales o territoriales. La predictibilidad y la capacidad de coordinación macroeconómica que estos sistemas ofrecen son activos estratégicos, especialmente en entornos económicos volátiles (Calmfors & Driffill, 1988; OCDE, 2019).

### 3. Revisión de literatura internacional: efectos económicos del nivel de negociación

La relación entre el nivel de negociación colectiva y los resultados económicos ha sido ampliamente estudiada por organismos internacionales, académicos y centros de estudio (Osorio & González, 2024). Si bien los efectos pueden variar según el diseño institucional, la composición del mercado laboral y los niveles de representatividad, existe un amplio consenso en torno a dos conclusiones centrales: (i) los sistemas multinivel coordinados tienden a generar mejores resultados en términos de equidad y estabilidad, y (ii) los costos empresariales de estos sistemas, aunque inicialmente percibidos como altos, se reducen de forma significativa en el mediano y largo plazo gracias a economías de escala, menor conflictividad y mayor previsibilidad.

Uno de los análisis más influyentes proviene de la OCDE, que en su informe *Negotiating Our Way Up* (2019) sostiene que los sistemas de negociación colectiva coordinada —ya sea por sector, rama o nivel nacional— son más efectivos para





compatibilizar equidad y eficiencia. Estos sistemas permiten definir parámetros comunes para las empresas (por ejemplo, pisos salariales o reglas sobre condiciones laborales), lo que disminuye la competencia a la baja, mejora la previsibilidad de los costos laborales y facilita la planificación empresarial.

Por su parte, Hayter & Visser (2021), a partir de la base de datos ICTWSS, identifican que los países con sistemas de negociación más centralizados y coordinados presentan menores niveles de desigualdad salarial, mayor cobertura de convenios y menor frecuencia de conflictos laborales. Esta misma fuente sostiene que el nivel de coordinación —más que el nivel de negociación per se— es el factor clave que determina la eficiencia del sistema en términos económicos.

La hipótesis clásica de Calmfors y Driffill (1988) también es relevante: proponen una relación en forma de U invertida, donde tanto los sistemas muy descentralizados como los altamente centralizados son más eficientes que los modelos intermedios. Esta eficiencia se explica, en el caso de los sistemas centralizados, por su capacidad de internalizar los costos externos de la negociación (inflación, competitividad, empleo) y de generar acuerdos duraderos con menores costos transaccionales.

Por otro lado, al analizar países con sistemas más centralizados y coordinados, se pueden extraer lecciones valiosas sobre las consecuencias económicas de fortalecer o debilitar los niveles superiores de la negociación colectiva.

Un país emblemático al respecto es Alemania, que presenta un modelo dual con negociación sectorial y adaptaciones específicas a nivel de empresas. Estudios como los de Dustmann et al. (2014) han documentado que las empresas cubiertas por convenios sectoriales presentan menores tasas de rotación, mayor inversión en capacitación y relaciones laborales más cooperativas. Estas ventajas se traducen en menores costos indirectos y en una mayor estabilidad en el tiempo. En el caso de Austria, el sistema de negociación colectiva es altamente centralizado y se ha demostrado que los costos administrativos asociados al proceso negociador son más bajos gracias a rutinas institucionalizadas y altos niveles de confianza entre los actores (Brandl & Traxler, 2005).

Otro ejemplo es España, que a través de las reformas de 2012 otorgó primacía a los convenios de empresa por sobre los sectoriales. Si bien esta medida pretendía flexibilizar el mercado laboral, estudios del Banco de España (Izquierdo, Lacuesta & Puente, 2016) concluyen que los efectos sobre el empleo fueron limitados, mientras que aumentó la dispersión salarial y se debilitó la cobertura negociadora. Asimismo, en países como Grecia y Portugal, la reducción o eliminación de la extensión de convenios sectoriales durante los años de austeridad también provocó un aumento en la desigualdad y una mayor fragmentación del sistema de relaciones laborales (OIT, 2018).

Los países escandinavos constituyen ejemplos paradigmáticos de negociación colectiva multinivel altamente coordinada. En los casos de Suecia, Dinamarca y Noruega, las federaciones sindicales y patronales acuerdan marcos generales a nivel sectorial, que luego se implementan con cierto grado de flexibilidad en las empresas. Barth et al. (2014) muestran que estos sistemas han logrado compatibilizar alta productividad, bajo desempleo y equidad salarial, todo ello con bajos niveles de conflictividad laboral. La clave está en instituciones robustas, cobertura amplia y relaciones de confianza entre actores, lo que reduce significativamente los costos indirectos de la negociación (tiempo, incertidumbre, litigiosidad). En este mismo modelo nórdico, además, las pequeñas y medianas empresas se benefician de los convenios sectoriales sin asumir directamente los costos de negociación, lo que permite generar economías de escala en la gestión del trabajo y en la administración de beneficios laborales (Braakmann & Brandl, 2021).

En el contexto regional de América Latina, Uruguay destaca por su sistema de Consejos de Salarios, donde se negocia a nivel sectorial en instancias tripartitas. La OIT (2018) ha valorado esta experiencia como un modelo que mejora la cobertura y la equidad sin afectar la formalización del empleo ni la competitividad. En esta línea, un estudio de la CEPAL (2016)





identificó a la reactivación de los Consejos de Salarios como una de las políticas que podrían haber contribuido significativamente al proceso de formalización laboral en Uruguay. En conjunto con el fortalecimiento del salario mínimo y otras reformas, estos mecanismos se asociaron a una reducción de 17 puntos porcentuales en la informalidad durante la década posterior a su implementación.

En contraste, Argentina cuenta con una negociación sectorial coexistente con la de empresa, enfrentando problemas derivados de la heterogeneidad económica entre regiones y sectores. Según estudios del Ministerio de Trabajo argentino, la cobertura de instrumentos colectivos es alta, pero los costos de coordinación son mayores cuando no existen mecanismos institucionalizados para resolver superposiciones o vacíos (MINTRAB Argentina, 2023).

Por último, Australia representa uno de los casos contemporáneos más ilustrativos de reforma institucional en materia de negociación colectiva. Durante las últimas décadas, el país operó bajo un sistema altamente descentralizado, caracterizado por acuerdos individuales o empresariales conocidos como *enterprise agreements*, lo que generó una fragmentación significativa de las condiciones laborales y una caída sostenida en la cobertura de la negociación colectiva (Stanford et all, 2022).

En respuesta a esta situación, en 2022 el gobierno australiano impulsó la reforma conocida como *Secure Jobs, Better Pay Act*, que introdujo mecanismos de negociación colectiva a nivel multienterprise y por sectores económicos específicos. Esta reforma busca facilitar la negociación conjunta entre múltiples empleadores, particularmente en sectores con baja capacidad negociadora individual o estructuras atomizadas, como el cuidado, la hospitalidad y el comercio minorista. Uno de los argumentos centrales para la reforma fue precisamente la ineficiencia económica del sistema empresarial fragmentado, tanto en términos de resultados salariales como en los costos transaccionales que implica negociar por separado en miles de firmas. La Comisión de Productividad de Australia (Productivity Commission, 2022) identificó que el modelo anterior generaba duplicaciones de procesos, altos costos legales, pérdida de capacidad de planificación y un aumento de la conflictividad laboral por ausencia de marcos comunes.

Aunque los resultados aún están en evaluación, los defensores del modelo destacan que el nuevo sistema permitirá alcanzar acuerdos más coherentes, reducir los costos indirectos de la negociación y mejorar la equidad sin imponer rigideces excesivas a las empresas. El caso australiano resulta particularmente relevante para Chile, pues ambas economías comparten una historia reciente de descentralización extrema, baja cobertura y fuerte individualización de las relaciones laborales.

En suma, la evidencia internacional sugiere que el diseño institucional es clave para que los sistemas de negociación colectiva multinivel funcionen de manera eficiente. Cuando existen mecanismos claros de coordinación y representación, los beneficios superan los costos iniciales de implementación.

## 4. El caso chileno: costos del modelo empresarial fragmentado

El sistema chileno de negociación colectiva reglada exclusivamente a nivel de empresa ha dado lugar a un modelo con escasas posibilidades de articulación supraempresarial y una muy baja tasa de cobertura que, según datos de la Dirección del Trabajo (Osorio & Gómez, 2025), cuenta con más de 11.000 sindicatos activos, la gran mayoría pequeños y de corta vida, con escasa coordinación entre sí y generando una significativa fragmentación de las relaciones laborales.

Es natural que un modelo así genere una hipertrofia de costos estructurales y recurrentes para las empresas, muchos de los cuales no son evidentes en el corto plazo, pero se acumulan como ineficiencias sostenidas en el tiempo.





En primer lugar, el carácter descentralizado de la negociación en Chile obliga a cada empresa, e incluso en algunos casos a cada establecimiento, a enfrentar negociaciones independientes con distintos sindicatos. Esto genera una duplicación o multiplicación de procesos administrativos, legales y de gestión interna; además, produce una incertidumbre permanente, al no existir marcos sectoriales o de referencia que orienten las expectativas tanto de trabajadores como de empleadores. A ello se suman los altos costos fijos asociados a la negociación, particularmente para las pequeñas y medianas empresas, que deben destinar recursos técnicos y humanos equivalentes a los de grandes compañías, pero sin acceder a los beneficios de escala que estas últimas pueden aprovechar.

La ausencia de una lógica de coordinación sectorial o territorial implica que cada negociación parte desde cero, lo que eleva los costos de transacción, impide la estandarización de procesos y reduce la capacidad de planificación estratégica de las empresas.

En segundo lugar, en muchas empresas y especialmente en aquellas de gran tamaño, coexisten múltiples sindicatos y más de un instrumento colectivo vigente, lo que da lugar a condiciones laborales distintas entre trabajadores que desempeñan funciones similares. Esta heterogeneidad al interior de la empresa genera problemas de equidad interna que afectan la cohesión del equipo y la motivación del personal. También complejiza la gestión de recursos humanos al requerir políticas diferenciadas por unidad o por turno, y aumenta la litigiosidad laboral como resultado de percepciones de trato desigual o de falta de transparencia en la aplicación de beneficios y condiciones.

A diferencia de los sistemas multinivel, donde los convenios sectoriales actúan como pisos comunes para todas las empresas del rubro, en Chile la atomización de los instrumentos genera inestabilidad y falta de legitimidad en los acuerdos, lo que termina impactando negativamente tanto en el clima laboral como en la productividad.

Un tercer aspecto que el modelo chileno carece de un marco estable de reglas compartidas que estructure la negociación colectiva, lo que genera una serie de efectos negativos a nivel laboral. La ausencia de una institucionalidad clara da lugar a conflictos recurrentes y difíciles de anticipar, especialmente en sectores dinámicos o expuestos a cambios tecnológicos y económicos. Asimismo, impide la existencia de mecanismos de coordinación macro-laboral que permitan adaptar los ajustes salariales o las condiciones de trabajo a los ciclos económicos o a las particularidades de cada sector. Esta falta de coordinación y previsibilidad también alimenta la desconfianza entre los actores involucrados, elevando los costos de cada proceso negociador y dificultando la construcción de relaciones laborales estables y de largo plazo.

La literatura ha mostrado que los sistemas de negociación más institucionalizados tienden a generar mayor confianza entre empleadores y trabajadores, lo que reduce los costos de monitoreo y facilita la implementación de acuerdos (Traxler & Brandl, 2009). En contraste, el sistema chileno fuerza a las partes a negociar en contextos de asimetría de poder y sin coordenadas de referencia externas, lo que es caldo de cultivo para la conflictividad por desajustes en las expectativas de las partes. En efecto, es probable que la desproporcionada cantidad de huelgas extralegales que ocurren cada año sean un reflejo de este problema (Pérez et al., 2025).

En cuarto lugar, aunque uno de los principales argumentos en defensa del modelo empresarial chileno es la supuesta “libertad” de negociación para las pequeñas y medianas empresas, los datos muestran que esta libertad es más formal que efectiva. Según la reciente Encuesta Laboral (Encla) 2023, solo un 2,72% de las pequeñas empresas y un 15,5% de las medianas cuenta con presencia sindical, y apenas un 5,8% y 18,1%, respectivamente, ha desarrollado procesos de negociación colectiva. Estos datos evidencian que la gran mayoría de las PYMEs en Chile no participa del sistema de relaciones colectivas del trabajo formales, ya sea por la ausencia de representación sindical, por la debilidad de sus estructuras internas o por la falta de condiciones institucionales que permitan viabilizar procesos negociadores en empresas de menor tamaño.





Las PYMEs enfrentan costos de entrada prohibitivos a la negociación colectiva: no tienen departamentos jurídicos ni de RR.HH. especializados, y muchas veces temen consecuencias legales o económicas difíciles de prever. Un sistema multinivel permitiría a estas empresas beneficiarse de los acuerdos sectoriales sin necesidad de negociar individualmente, externalizando costos y asegurando condiciones homogéneas en su rubro.

En suma, el modelo de negociación colectiva centrado exclusivamente en la empresa no solo presenta limitaciones desde el punto de vista sindical o distributivo, sino también desde una perspectiva estrictamente empresarial. Los costos administrativos, organizacionales y estratégicos que conlleva este modelo fragmentado son significativos, especialmente cuando se comparan con los beneficios potenciales de un sistema más articulado y coordinado.

## 5. Costos y beneficios esperados de transitar hacia un sistema multinivel

La implementación de un sistema de negociación colectiva multinivel en Chile —donde se habilite la negociación por rama, región y/o sector económico— implica necesariamente una transformación institucional de alto alcance. Para las empresas, esta transición puede percibirse inicialmente como una fuente de nuevos costos o rigideces. Sin embargo, la evidencia internacional y la evaluación crítica del modelo chileno muestran que los beneficios de mediano y largo plazo pueden superar ampliamente los costos de implementación iniciales, tanto para grandes empresas como, especialmente, para las pequeñas y medianas.

Por seguro, todo cambio estructural conlleva costos de ajuste. En el caso chileno, estos costos podrían incluir la necesidad de diseñar y adecuar el marco normativo, lo que implica definir sectores negociadores, establecer mecanismos de representatividad, fijar reglas de extensión y diseñar procedimientos eficaces para la resolución de conflictos. Además, tanto las empresas como los sindicatos deberán atravesar procesos de capacitación y adaptación organizacional, familiarizándose con nuevas estructuras, ritmos y actores en el ámbito de la negociación colectiva. Como en toda reconfiguración institucional, también existe un riesgo inicial de conflictividad, ya que los primeros años podrían estar marcados por tensiones derivadas de desacoplos operativos o expectativas divergentes entre las partes.

Estos costos son similares a los observados en otras transiciones hacia modelos multinivel, como el caso australiano reciente o el proceso uruguayo en la década de 2000. Sin embargo, la literatura muestra que estos costos son acotados en el tiempo, y que su impacto disminuye conforme se consolidan rutinas negociadoras y relaciones de confianza entre los actores (Brandl & Ibsen, 2019).

A largo plazo, en cambio, un sistema de negociación colectiva multinivel bien diseñado puede generar múltiples beneficios económicos para las empresas, especialmente en cinco dimensiones clave:

- i. Reducción de costos de transacción: La implementación de marcos negociadores comunes por sector o territorio permite reducir significativamente los costos legales y administrativos asociados a negociaciones individuales, disminuye el tiempo que el personal directivo dedica a procesos repetitivos y otorga mayor certidumbre sobre las condiciones laborales esperables dentro de cada industria, mejorando así la eficiencia general del sistema.
- ii. Economías de escala para PYMEs: Los acuerdos sectoriales beneficiarían especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que podrían acceder a condiciones laborales estandarizadas sin participar directamente en el proceso negociador, lo que reduciría sus costos fijos, facilitaría su formalización y eliminaría barreras de entrada en sectores con baja sindicalización y alta informalidad.
- iii. Mejor gestión de la equidad interna: Los convenios colectivos sectoriales permiten establecer pisos mínimos comunes que reducen la dispersión salarial dentro de una misma empresa o entre empresas del mismo rubro, promoviendo la cohesión interna, mejorando la percepción de justicia laboral, facilitando la atracción y retención de talento, y fortaleciendo la competitividad sistémica al evitar prácticas de competencia desleal.





- iv. Reducción de conflictividad y mayor previsibilidad: La existencia de reglas claras y compartidas en materia de negociación colectiva contribuye a disminuir la conflictividad laboral espontánea, reduciendo los costos indirectos de huelgas y juicios, y permite a las empresas planificar con mayor certeza sus costos laborales, lo cual reduce la incertidumbre estratégica, como ha destacado la OCDE (2019).
- v. Capacidad de coordinación macroeconómica y adaptación sectorial: Un sistema de negociación multinivel permite diseñar políticas salariales y laborales coherentes con los ciclos económicos y las realidades productivas y territoriales, facilitando ajustes salariales más estables, alineando mejor la productividad con las condiciones laborales y permitiendo adaptaciones sectoriales sin sacrificar coherencia global.

Las diferencias estructurales entre el modelo actual y un sistema multinivel, desde la perspectiva de costos para las empresas, se sintetiza en el siguiente cuadro:

Dimensión	Modelo por empresa	Modelo multinivel
Frecuencia de negociación	Alta, por cada sindicato	Baja, por sector
Costos fijos para PYMEs	Altos	Compartidos
Estandarización de condiciones	Nula	Alta
Conflictividad	Alta y desorganizada	Baja y canalizada
Coordinación con el entorno	Débil	Alta
Previsibilidad de costos	Baja	Alta

Desde esta perspectiva, los beneficios de transitar hacia un sistema de negociación colectiva multinivel no son únicamente sociales o sindicales. Desde la lógica empresarial misma, se trata de una opción bien prospectada para reducir costos, mejorar eficiencia interna y asegurar mayor estabilidad institucional. En particular, la posibilidad de generar economías de escala, mejorar la coordinación sectorial y reducir la conflictividad, constituye un argumento robusto en favor de avanzar en esta dirección.

## 6. Condiciones para una transición exitosa

Un aspecto determinante que plantea la literatura sobre experiencias comparadas muestra que los beneficios de los sistemas de negociación colectiva multinivel —en términos de menor conflictividad, mayor eficiencia organizativa y previsibilidad económica— no dependen únicamente del nivel en que se realiza la negociación, sino de cómo está diseñada e institucionalizada la arquitectura negocial. En otras palabras, los sistemas multinivel solo funcionan cuando existen reglas claras, actores representativos y mecanismos eficaces de implementación y resolución de conflictos.

Por consiguiente, en el caso chileno, avanzar hacia un modelo de negociación supraempresarial requiere abordar, al menos, cuatro condiciones estructurales que determinarán el éxito o fracaso de una eventual reforma.

Uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de un sistema multinivel de negociación colectiva es la representatividad sindical y patronal. Este principio exige la existencia de actores legítimos capaces de negociar acuerdos que sean válidos para segmentos amplios del mercado laboral. En ese sentido, es necesario reforzar la capacidad de acción de las federaciones y confederaciones sindicales, para que puedan ejercer un rol articulador y evitar una





fragmentación excesiva del movimiento sindical. A su vez, se debe fomentar la organización de asociaciones empresariales por sector o rama, asegurando la existencia de contrapartes efectivas en los distintos niveles de negociación.

Para que este entramado sea sólido, es imprescindible establecer criterios objetivos de representatividad que combinen elementos cuantitativos, como afiliación y cobertura, con dimensiones cualitativas como la presencia territorial, sectorial y la estabilidad organizativa. Sin esta base representativa, el sistema corre el riesgo de replicar la dispersión y debilidad del modelo actual, solo que trasladada a una escala diferente.

Un segundo aspecto clave es que el diseño institucional debe abordar de forma clara y coherente los niveles habilitados para negociar, las reglas que rigen en cada uno y la forma en que estos niveles se articulan entre sí. Es crucial evitar la superposición de competencias, los vacíos normativos y los conflictos entre diferentes ámbitos de negociación. Para ello, se debe definir con precisión si los niveles serán por sector económico, por territorio, por grupo de empresas u otras formas, y establecer cómo interactúan los acuerdos sectoriales con los acuerdos por empresa, respetando el principio de "piso mínimo" y evitando cualquier lógica de sustitución regresiva. Además, se requiere claridad respecto a qué materias son negociables en cada nivel y cuáles deben ser de competencia exclusiva.

Un ejemplo ilustrativo es el modelo alemán, donde los convenios sectoriales fijan condiciones mínimas, mientras las empresas pueden negociar mejoras adicionales sin retroceder en derechos. Esta lógica, conocida como "organized decentralization", ha sido destacada por Traxler (2003) como un diseño eficaz para combinar equidad con flexibilidad.

En tercer lugar, para la eficacia de la negociación colectiva multinivel es fundamental el sistema de extensión y cobertura, que busca asegurar que los beneficios acordados a nivel superior lleguen a la mayoría de las empresas y trabajadores, más allá de su afiliación directa. Esto requiere la existencia de mecanismos institucionales que permitan extender la aplicación de convenios a empresas no afiliadas, bajo reglas claras que eviten incentivos a la evasión. Al mismo tiempo, se deben prever mecanismos de exclusión para casos justificados, como empresas que enfrenten condiciones económicas críticas, mediante cláusulas de excepción. La validez de estas extensiones debe ser supervisada por instancias estatales o tripartitas que garanticen transparencia y legitimidad.

Países como Uruguay, Austria y Francia han demostrado que la extensión generalizada de convenios sectoriales es fundamental para lograr impactos económicos y distributivos significativos, contribuyendo a reducir desigualdades y a evitar la competencia desleal entre empresas.

Por último, en cualquier sistema de negociación colectiva, y particularmente en procesos de transición hacia esquemas institucionales más complejos, es fundamental contar con mecanismos eficaces de resolución de controversias. Estas herramientas deben prevenir que los desacuerdos escalen en conflictos graves o paralicen el funcionamiento del sistema. Para ello, se requiere la existencia de instancias de mediación y arbitraje dotadas de capacidades técnicas y legitimidad entre las partes, junto con plazos bien definidos y procedimientos eficientes que permitan resolver impasses de manera oportuna. Asimismo, resulta necesario que existan facultades claras para dirimir controversias sobre interpretación de normas o sobre materias de competencia entre distintos niveles de negociación.

La experiencia internacional demuestra que la creación de instituciones especializadas, como oficinas de conciliación o tribunales laborales técnicos, reduce de manera significativa los costos derivados de los conflictos y fortalece la confianza de los actores en la estabilidad y previsibilidad del marco regulatorio.

Todo lo anterior quiere decir que la sola habilitación normativa del nivel sectorial o supraempresarial no garantiza por sí misma una mejora del sistema de relaciones laborales. Son insoslayables las condiciones institucionales, legales y organizativas para asegurar un funcionamiento estable, legítimo y coordinado. La experiencia internacional entrega





múltiples lecciones al respecto, y permite anticipar que el éxito de la transición dependerá menos del modelo en abstracto que de su diseño y gobernanza concreta.

## 7. Conclusiones

Este artículo ha examinado los costos y beneficios que implica para las empresas la implementación de un sistema de negociación colectiva multinivel, en contraste con el modelo exclusivamente empresarial que rige actualmente en Chile. A partir de una revisión de literatura internacional, experiencias comparadas y un análisis crítico del caso chileno, se argumenta que la transición hacia un sistema más articulado y coordinado no solo es viable, sino también deseable desde una lógica estrictamente económica y organizacional.

La evidencia permite sostener que los sistemas de negociación colectiva multinivel, cuando están bien diseñados, permiten reducir significativamente los costos indirectos que enfrentan las empresas: menor conflictividad, mayor previsibilidad, mejor cohesión organizativa y capacidad de planificación. Además, generan economías de escala, especialmente importantes para las pequeñas y medianas empresas, al distribuir los costos fijos de negociación a nivel sectorial o territorial.

En contraste, el modelo chileno presenta una fragmentación que impone altos costos administrativos y estratégicos, multiplica procesos negociadores, dificulta la gestión interna y alimenta la incertidumbre. Aunque muchas veces se lo defiende en nombre de la flexibilidad, lo cierto es que produce rigideces ocultas, tanto en el uso del tiempo gerencial como en la construcción de relaciones laborales sostenidas y eficientes.

Si bien toda reforma institucional conlleva costos de transición, la experiencia internacional muestra que estos tienden a ser temporales y decrecientes, mientras que los beneficios del nuevo modelo se consolidan y expanden en el tiempo. La clave para lograrlo está en el diseño institucional: actores representativos, reglas claras de articulación, mecanismos de extensión y canales eficaces de resolución de conflictos.

Por todo lo anterior, avanzar hacia un sistema de negociación colectiva multinivel bien puede representar, en el caso chileno, una inversión institucional con retornos positivos para el mundo empresarial. No se trata de ceder poder, sino de construir un marco regulatorio que brinde estabilidad, reduzca ineficiencias y permita competir con reglas más claras y justas. En un contexto económico marcado por la incertidumbre, la desigualdad y la necesidad de transformación productiva, dotar al sistema de relaciones laborales de mayor coherencia y coordinación es una decisión estratégica, no solo social o política, sino también económica.





## Bibliografía

**Barth, E., Moene, K. O., & Willumsen, F. (2014).** *The Scandinavian model—An interpretation.* *Journal of Public Economics*, 117, 60–72. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.04.001>.

**Brandl, B & Ibsen, C. 2019.** *Collective wage bargaining and the role of institutional stability: a cross-national comparison of macroeconomic performance.* Cambridge Journal of Economics, Cambridge Political Economy Society, vol. 43(3), pages 677-694.

**Braakmann, N., & Brandl, B. (2021).** *The performance effects of collective and individual bargaining: A comprehensive and granular analysis of different bargaining systems on company productivity.* *International Labour Review*, 160(1), 43–64. <https://doi.org/10.1111/ilr.12166>.

**Brandl, B., & Traxler, F. (2005).** *Industrial relations, social pacts and welfare expenditures: A cross-national comparison.* *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 635–658. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00477.x>

**Calmfors, L., & Driffill, J. (1988).** *Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance.* *Economic Policy*, 3(6), 14–61. <https://doi.org/10.2307/1344503>.

**CEPAL. (2016).** *El proceso de formalización en el Mercado laboral uruguayo.* Serie: Estudio y Perspectiva. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/39859-proceso-formalizacion-mercado-laboral-uruguayo>

**Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U., & Spitz-Oener, A. (2014).** *From sick man of Europe to economic superstar: Germany's resurgent economy.* *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 167–188. <https://doi.org/10.1257/jep.28.1.167>.

**Grimshaw, D., Bertranou, F., Gontero, S., & Urrutia, A. (2024a).** *Negociación colectiva coordinada y multinivel: Experiencias internacionales y opciones de políticas para Chile (Informes Técnicos OIT Cono Sur N.º 42).* Oficina Internacional del Trabajo.

<https://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/08/Negociacion-colectiva-coordinada-y-multinivel-experiencias-internacionales-y-opciones-de-politicas-para-Chile-OIT.pdf>

**Grimshaw, D., Brandl, B., Bertranou, F., & Gontero, S. (2024b).** *Tracing the potential benefits and complex contingencies of multilevel collective bargaining.* *International Labour Review*, 163(4), 657–675. <https://doi.org/10.1111/ilr.12444>

**Hayter, S., & Visser, J. (2021).** *Making collective bargaining more inclusive: The role of extension.* *International Labour Review*, 160(2), 169–195. <https://doi.org/10.1111/ilr.12191>

Izquierdo, M., Lacuesta, A., & Puente, S. (2016). *Reforming labour markets in bad times: An assessment of the Spanish experience* (Documento de trabajo). Banco de España.

[https://conference.iza.org/conference\\_files/EMSE2015/izquierdo\\_m9176.pdf](https://conference.iza.org/conference_files/EMSE2015/izquierdo_m9176.pdf)

**MINTRAB Argentina. (2023).** *La discusión de la productividad en la negociación colectiva y su relación con el comportamiento productivo de las empresas industriales en Argentina (2010–2016).*

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss\\_informe\\_productividadnegociacion\\_2023.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss_informe_productividadnegociacion_2023.pdf)





**OCDE. (2019).** *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work.* OECD Publishing. Paris.  
<https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>

**OCDE. (2019).** *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: El futuro del trabajo.* OCDE Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/bb5fff5a-es>

**OIT. (2018).** *Collective agreements: Extending labour protection.* International Labour Organization.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_633672.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_633672.pdf)

**OIT. (2018).** *Informe mundial sobre salarios 2018/19: ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género?*  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms\\_712957.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_712957.pdf)

**Osorio, S., & Gómez, F. (2025).** *Dispersión y fragmentación sindical en Chile. Evolución histórica, causas y consecuencias de un experimento de pluralismo radical.* (Cuaderno de Investigación No. 71). Dirección del Trabajo.

**Osorio, S., & González, A. (2024).** *El impacto macroeconómico de los sistemas de negociación colectiva multinivel. Una revisión de la literatura.* Trabajo en Debate, 1(2), 1-6.

**Pérez, D., Gutiérrez, F., Medel, R., Pérez Ahumada, P., Velásquez, D., & Atzeni, M. (2025).** *Minuta de huelgas laborales en Chile 2022-2023.* Observatorio de Huelgas Laborales.

**Productivity Commission. (2022).** *Trade and Assistance Review 2021–22.* Australian Government.  
<https://www.pc.gov.au/ongoing/trade-assistance/2021-22/tar-2021-22.pdf>

**Salinas, A. (2024).** *Tendencias de la discusión pública sobre negociación colectiva multinivel en Chile, año 2024.* Trabajo en Debate, 1(2), 1-8.

**Stanford, J., Macdonald, F., & Raynes, L. (2022).** *Collective bargaining and wage growth in Australia.* The Australia Institute, Centre for Future Work. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2022-11/apo-nid320687.pdf>

**Traxler, F. (2003).** *Bargaining (de)centralization, macroeconomic performance and control over the employment relationship.* British Journal of Industrial Relations, 41(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00259>

**Traxler, F., & Brandl, B. (2009).** *The economic effects of collective bargaining coverage: A cross-national analysis (GURN Discussion Paper No. 10).* International Labour Office.  
[https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/traxler\\_brandl\\_economic\\_effects\\_collective\\_bargaining\\_-2009.pdf](https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/traxler_brandl_economic_effects_collective_bargaining_-2009.pdf)

