



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



TRABAJO FINAL DE MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS

**Política de compensaciones salariales de personal
jerárquico. Análisis del caso Manfrey.**

Autor: Lucas Diego Godoy

Director: Sergio Leban

Junio, 2025

Agradecimientos

A mi esposa quien me acompaña y ayuda a crecer, mis hijas son la luz de mi camino, mi familia que siempre me apoya y cree en mí, y en especial a mi madre que es la inspiración de mis actos.

Al grupo de amigos que logre cultivar desde mi infancia.

Por último, a mi director Sergio que sin su vocación y esfuerzo desinteresado esto no sería posible.

Índice

Introducción	1
Pregunta principal de investigación.....	5
Otros interrogantes	6
Objetivos generales	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico	6
Política de salarial	6
Nivel de competitividad de los salarios de la empresa.....	7
Composición del paquete de compensaciones	9
El salario, la remuneración y los beneficios sociales, una aproximación jurídica.	10
Construcción y administración de rangos de sueldos y puestos.....	16
Teoría de la Negociación Colectiva	17
Marco normativo de Negociación Colectiva en Argentina	18
Productividad Laboral, Desempleo, las Instituciones del Estado y su incidencia en los Salarios de la Negociación Colectiva en el periodo 2000 a 2020	19
Teoría del salario equitativo, la doctrina de la Iglesia y del derecho laboral argentino.	23
Teoría de oferta y demanda vinculados a la producción	25
Teoría del salario de reserva.....	26
Las decisiones del trabajador, teoría de la oferta de trabajo.....	27
Decisiones del empleador, la producción, la eficiencia y los sistemas de remuneración aplazada.	30
Teoría del salario global.....	33
Estado del arte	35
Supuestos.....	39
Estrategia metodológica.....	39
Análisis de la Política salarial de Manfrey	41
Organización funcional	41
Salario Base del personal jerárquico	44
Rangos Salariales del personal jerárquico.....	46
Incentivos y planes remuneración variable	47
Perspectiva de la negociación colectiva y los salarios del personal jerárquico	48
Salarios del personal jerárquico en perspectiva de oferta y demanda	50
Decisiones del empleador, productividad de la mano de obra y resultado del negocio	50

Salario de reserva del personal jerárquico.....	54
Salarios jerárquicos y decisiones del trabajador.....	56
Salarios del personal jerárquico en perspectiva del salario global	59
Salarios del personal jerárquico y consideraciones de equidad.....	60
Conclusiones	61
Recomendaciones.....	63
Anexo I.....	65
Anexo II.....	65
Anexo III	66
Anexo IV	67
Anexo V	67
Anexo VI.....	68
Anexo VII.....	69
Anexo VIII	70
Anexo IX.....	71
Anexo X.....	72
Anexo XI.....	73
Referencias Bibliográficas	74

Introducción

El 7 de Agosto de 1943, con el propósito de fundar una Sociedad de Cooperativas para la elaboración industrial de productos lácteos, se fusionan las cooperativas de Tamberos “La Vencedora Ltda.”, “Las Delicias Ltda.”, “La Favorita Ltda.”, “La Moderna Ltda.”, “La Poderosa Ltda.”, “La Maravilla Ltda.” (todas de la zona rural de Freyre, provincia de Córdoba), “San Antonio Ltda.” (Colonia Luis Sauce, provincia de Córdoba), “El Ceibo Ltda.” (Devoto, provincia Córdoba) y “Santa Clara Ltda.” (Santa Clara de Saguier -provincia de Santa Fe) dando origen a lo que hoy es MANFREY Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Limitada.

Manfrey (Manteca Freyre) nace con el fin de maximizar el precio y agregar valor a la producción de leche del Asociado Productor Agropecuario, emplazando su predio industrial en la localidad de Freyre, provincia de Córdoba, a la vera de las vías del ferrocarril donde se dedicaron a la fabricación manteca industrial en unidades de 25 kg y de consumo familiar, en unidades de 100 y 200 gramos, y cremas.

Debieron transcurrir más de 20 años hasta que la cooperativa iniciara un proceso de diversificación de productos lácteos mediante la incorporación de maquinarias para la elaboración de leche fluida entera y descremada en sachet, luego yogur y sucesivamente distintas unidades de producción constando en la actualidad con líneas de industrialización diversificada de productos y tamaños de:

- ✓ Leches fluidas en sachet
- ✓ Cremas
- ✓ Leches larga vida
- ✓ Quesos
- ✓ Yogures y postres
- ✓ Dos plantas de secado de leche en polvo, una para el mercado doméstico y otra para productos de exportación
- ✓ Dulces de leche

En la actualidad, Manfrey industrializa aproximadamente 180.000.000 litros anuales de leche cruda los que devienen en una cifra cercana a las 106.000 toneladas de productos

lácteos, los que comercializan a través de 8 establecimientos logísticos y comerciales emplazados en las ciudades de Córdoba capital, Resistencia (pcia. Chaco), Santa Fe de la Vera Cruz, Rosario, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, La Banda (pcia. Santiago del Estero), Tucumán y Salta.

A su vez, en el año 2014, la compañía fija dentro de sus objetivos estratégicos la meta de integrar verticalmente su negocio dando paso a la producción propia de leche cruda e incursionando así en los negocios agropecuarios necesarios para el desarrollo del animal vacuno en su ciclo completo (crianza del ternero y vaquillona hasta llegar a la etapa de preñez del animal e inicio del ordeño vacuno), la producción del alimento (agricultura de pasturas y cereales) y el desarrollo de establecimientos de explotación de ordeño (tambos).

Dando por resultado la conformación de 9 tambos (uno de ellos completamente robotizado inaugurado en el año 2023 con una inversión de 3,5 millones de dólares), más de 2500 hectáreas en explotación agropecuaria, 2400 vacas en ordeño y 2600 ganado vacuno en desarrollo para la futura producción lechera.

En su devenir de más de 80 años en el mercado, Manfrey se ha convertido en una compañía de trayectoria en el segmento de alimentos lácteos, posicionándose entre las 15 primeras empresas de lácteas de la Argentina con crecimiento sostenido a treves de los años.

En lo que implica a su sistema de compensaciones salariales, la compañía cuenta con una Política de Salarios para su Personal Jerárquico (comúnmente denominado personal fuera de convenio colectivo) adoptada en el año 2010 la cual se ha sostenido inalterable en su esencia hasta la actualidad, pese al creciente nivel de profesionalización de su plantilla de personas, las distintas coyunturas económicas de la Argentina, cambios demográficos y particularidades de la zona geográficas donde opera la organización entre otros.

El lineamiento general implica una definición de puestos jerárquicos, en orden de menor a mayor responsabilidad, las posiciones laborales de Encargado, Jefe y Gerente, a las que independientemente el área funcional o especialidad en que se desempeña el ocupante, se asigna al puesto las categorías profesionales “E” o “F” del Convenio Colectivo de Trabajo 2/88 (CCT) con más un coeficiente de factorización que eleva el salario del personal jerárquico por encima del que percibe un trabajador encuadrado en la actividad.

De este modo se conforma la estructura salarial del personal jerárquico y su mecanismo de actualización, o indexación salarial, mediante la covariación conjunta del salario con las respectivas negociaciones paritarias de la actividad.

Si bien esta conformación salarial responde automáticamente a las variaciones salariales producto de la negociación colectiva de la actividad (teoría de la negociación colectiva), resulta de interés explorar consecuentemente que relación guarda el salario con; una justa fijación en virtud a la producción o los servicios individuales (equidad), el incremento de la producción (productividad marginal), la posibilidad de adquisición de bienes o servicios (salario de reserva), y por último con la motivación y la valoración del trabajador (salario global).

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación pretende describir el modelo salarial de Manfrey y compararlo con otros modelos de compensación salarial, con la finalidad de valorar la contribución de su política salarial a la equidad interna, asignación de recursos económicos y productividad individual, competitividad y poder adquisitivo del salario, y satisfacción laboral.

Palabras clave: política de salarios, personal jerárquico, negociación colectiva, equidad, eficiencia, productividad.

Introduction

The 7th August 1943 the dairy farmers from the cooperatives La vencedora, Las Delicias, La Favorita, La Moderna, La poderosa, La Maravilla (all from rural areas around Freyre, province of Cordoba), San Antonio (from Luis Sauce , province of Cordoba), El Ceibo (from Devoto, province of Cordoba) and Santa Clara (from Santa Clara de Saguier (province of Santa Fe) merged to establish a society of cooperatives to produce dairy products. That's the origin of Manfrey - dairy farmers cooperative for commercialization and industrialization limited partnership.

Manfrey (for butter- Freyre manteca in Spanish) was born to maximize the price and give added value to the production of its associated dairy farmers. It was located in the industrial zone of Freyre, province of Cordoba, next to the railway station. It produced cream and butter in packs of 25kg and family use packs of 100 gr and 200 gr.

20 years later, it started to diversify its production acquiring the machinery to elaborate fluid whole milk pouches, fluid skimmed milk pouches, then yoghurt and the subsequent production units. Nowadays it has diversified lines of products and size for:

- ✓ Fluid milk pouch
- ✓ Creams
- ✓ UHT milk
- ✓ Cheese
- ✓ Yoghurt and pudding
- ✓ 2 drying plants for powdered milk, one for domestic use and one for export
- ✓ Milk caramel

Currently Manfrey industrializes about 180,000,000 litres of raw milk per year which end in about 106,000 tons of dairy products commercialized through 8 logistic and commercial points in Cordoba, Resistencia, Santa Fe, Rosario, Ciudad Autonoma de Buenos Aires, La Banda, Tucuman y Salta.

In 2014 the company sets the strategic goal to integrate its vertical business: starting the production of its own raw milk. In this way, it enters the necessary agricultural businesses to develop the cow in its complete life cycle (from raising the calf/heifer to adulthood and beginning of milking), food production (agriculture for pasture and cereal) and stablishing milking parlors.

The company has 9 milking parlors, (one of them completely robotic opened in 2023 with an investment of US\$ 3.5 million) more than 2500 hectares for agriculture, 2400 cows being milked and 2600 cattle being developed for future milk production.

After 80 years in the market, Manfrey has become a well stablished company in the dairy products segment, positioning itself within the 15 top dairy companies in Argentina with sustained growth through the years.

As regards salaries, the company has a salary policy for its hierarchical personnel/staff, commonly known as out of the collective labour agreement, which was adopted in 2010. That policy hasn't been altered in its essence till today in spite of the growing

professionalization of staff, economic conditions of Argentina, demographic changes and other particularities of the geographic area where it operates.

Generally, it implies a definition of hierarchical positions from lower to higher responsibilities. The position of foreman, head and manager are assigned with the E or F categories from the collective labour agreement independently of the functional area or specificity of the worker, plus a factoring coefficient that sets the hierarchical staff over the salary of the union worker.

In this way, we have the salary structure for hierarchical staff and its updating mechanism or indexation, through the jointly variations of salary with union employee.

Even if this salary composition responds automatically to the variations of the collective negotiations of the activity (collective negotiation theory), it's interesting to explore the subsequent relation of salary with a fair compensation according to: production or individual services (equity), the increase of production (marginal productivity), the chance to acquire goods or services, and last but not least, worker's motivation and appreciation (global salary).

Therefore, this research paper pretends to describe the salary model in Manfrey and compare it to other models to assess its contribution to internal equity, economic resources assignments, individual productivity, competitiveness and salary purchasing power and labour satisfaction.

Keywords: salary policy, management people, collective negotiation, equity, efficiency, productivity.

Pregunta principal de investigación

¿En qué medida la política de salarios definidas para el personal jerárquico de Manfrey contribuye a la equidad interna, la asignación de recursos económicos y productividad individual, el poder adquisitivo del salario y la satisfacción actual del trabajador?

Otros interrogantes

¿Cómo se relaciona la asignación recursos económicos del modelo de compensaciones salariales del personal jerárquico con el desempeño de la persona?

¿En qué medida resulta equitativo el modelo de compensaciones salariales del personal jerárquico?

Objetivos generales

Evaluar la eficiencia del modelo fijación de salarios del personal jerárquico de Manfrey en torno a las variables de equidad interna, la asignación de recursos económicos y productividad individual, el poder adquisitivo del salario y la satisfacción actual del trabajador.

Objetivos específicos

Valorar cómo se asignan los recursos económicos de Manfrey en virtud de su modelo de compensaciones salariales y qué relación guarda el modelo con otros modelos de compensaciones sujetos en comparación del presente trabajo.

Evaluar la perspectiva de equidad interna en la determinación de salarios.

Marco teórico

Política de salarial

Una política es un conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado de acción. Para el presente caso de estudio, una *política de salarios* constituye un conjunto de decisiones y criterios para la asignación de recursos económicos que se utilizarán para la contraprestación del trabajo en relación de dependencia. Su definición reviste de importancia capital dado que la misma

deberá brindar el soporte necesario para afrontar las fluctuaciones y demandas del contexto económico y social del corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que una política de salarios es también un instrumento de los más robustos y poderosos utilizados por la alta dirección para construir y reforzar la cultura organizacional que desea promover la empresa. Las distintas herramientas de gestión empleadas para la fijación, calibración y determinación de salarios tienen que ocuparse de incentivar y desarrollar el máximo desempeño y potencial de las personas, los equipos y la organización en su conjunto, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción de las personas con su trabajo.

Peña Baztian (Sackman Bengolea y Suarez Rodriguez, 2000, pag. 291) entiende a la política de salarios de una empresa como *“el conjunto de orientaciones basadas en el análisis y apreciaciones, encaminadas a distribuir las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un tiempo determinado y de acuerdo con un criterio de equidad y justicia”*.

Los autores asumen que los empleados rápidamente reconocen las injusticias en los sueldos y se ven afectados cuando reciben un pago menor a lo que consideran que merecen. Por esta razón, es importante que la empresa desarrolle y mantenga una estructura de salarios objetiva, que pueda expresar con claridad y transparencia una relación de equidad entre los distintos salarios pagados por cada puesto.

Othón Juárez Hernández (2000, pág. 81), afirma que una política de salarios debe contar para su definición de atributos entre los que detalla; el nivel de competitividad de los salarios de la empresa con el mercado laboral donde compite en la captación y fidelización de sus recursos humanos, la definición de rangos salariales por puestos definidos en organización, la administración de puestos excepcionales cuya salarios deban sujetarse a criterios particulares derivados de alguna distorsión del mercado o de alguna practica práctica predominante del sector económico en el que compite la empresa.

Nivel de competitividad de los salarios de la empresa

La primera decisión fundamental para la empresa es la determinación de la calidad de talento humano que la organización está en condiciones de atraer, motivar y fidelizar para conseguir los resultados deseados por la estrategia del negocio.

Si la organización escoge un nivel alto de salarios en el mercado de referencia donde la organización se desarrolla, se tendrán altas posibilidades de atraer y fidelizar al personal altamente competente. Y en efecto inverso, habrá más dificultades de atraer y fidelizar personas altamente competentes o calificadas cuando las condiciones salariales se encuentran por debajo de la media del mercado.

Ahora bien, el salario no es el único factor determinante para la atracción y fidelización del talento humano altamente competente necesario para las características de cada organización en particular, Othón Juárez identifica otras variables que pueden incidir entre las que detalla:

- ✓ Momento estratégico de la empresa (fase inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, declive, reestructuración o replanteamiento del negocio)
- ✓ Posibilidades reales de pago (flujo de efectivo)
- ✓ Características del sector económico donde se desempeña la empresa.
- ✓ Políticas económicas del gobierno.
- ✓ Leyes y reglamentaciones de la actividad y contexto.
- ✓ Distorsiones geográficas y o demográficas que inciden en el mercado laboral.
- ✓ Incidencia de los convenios colectivos de trabajo.
- ✓ Estrategias laborales y directrices de la alta dirección.

Identificados y analizados estos aspectos y su potencial incidencia, la organización deberá definir qué posición competitiva de salarios de mercado adoptará, es decir, primer cuartil (Q1), mediana (Md), tercer cuartil (Q3) o techo de referencia de mercado, discriminando los diferentes niveles de competencias del talento (junior, semi senior y senior) con los cuales gestionará su negocio, definiendo en consecuencia su estructura de salarios en virtud del puesto que ocupará la persona.

Un aspecto para considerar en referencia a los salarios de mercado es que éstos mantienen una dinámica propia, es decir, la mediana tiene un valor al inicio de un periodo puntual y otro diferente al final de dicho periodo.

En consecuencia, un salario puede verse distorsionado por escasos o exceso de demanda de personas con determinadas habilidades por consiguiente la política de salarios debe disponer

de instrumentos de ajuste que eviten poner en riesgo la estrategia empresarial o sus posibilidades de pago.

Composición del paquete de compensaciones

Othón Juárez identifica dos aspectos centrales que son indispensables para definir la composición de este: el primero se relaciona con las posibilidades que tienen los distintos componentes salariales (el salario base y los incentivos) y el segundo con las prestaciones o beneficios (que no abordaremos en el presente trabajo) por los cuales la organización tendrá mayor o menor capacidad de atracción y fidelización de talentos.

Algunos incentivos y en su mayoría las prestaciones o beneficios, están relacionados con la manera en que el paquete de compensaciones aprovecha de las ventajas fiscales que la legislación otorga, tanto a las empresas como los trabajadores, para incrementar o mejorar el paquete de compensaciones o para accionar sobre una persona identificada como clave para el presente o futuro de la organización.

Compensación garantizada o salario base

En un primer análisis de los componentes salariales, debemos identificar la *compensación garantizada o salario base* que comprende el salario mensual, aguinaldo, vacaciones y otros componentes del salario que se perciben en contraprestación del contrato de trabajo, son obligaciones vinculadas principalmente a los derechos laborales de cada trabajador en relación de dependencia, ya sea en el marco de las convenciones colectivas de trabajo, la normativo nacional o internacional.

Es síntesis, constituyen los pisos salariales mínimos, obligatorios e inderogables vinculados a la existencia de un contrato de trabajo. Por fuera de estos límites mínimos, con excepción de estar atravesando un proceso de crisis excepcional y circunstancial (ver procedimiento preventivo de crisis de empresa, Ley 24.013) o en el caso de trabajadores aprendices (artículo 119, Ley 20.744 B.O. 13/05/1976), la organización tiene prohibido compensar a sus personas trabajadoras o en su defecto lo realizará bajo pena de sanciones legales.

Incentivos o planes de compensación variable

Otro componente del paquete de compensaciones, son los *incentivos*, o también denominados *planes de compensación variable*, los cuales se constituyen como instrumentos de pago salariales contingentes. Tienen la intención y posibilidad de despertar el interés por conseguir un objetivo organizacional como consecuencia de un mejor desempeño individual o colectivo.

Tienen por finalidad premiar una conducta deseada de las personas compartiendo en cierta medida la mejora organizacional alcanzada con la persona que contribuyó o participo premeditadamente en la consecución del logro deseado por la organización, elevando a su vez el beneficio patrimonial del trabajador y mejorando la competitividad de salarial dentro y fuera de la organización, y direccionando el resultado deseado.

El salario, la remuneración y los beneficios sociales, una aproximación jurídica.

Fernandez Madrid (Ricardo Secco, 2000, pág. 35) define el *salario* como “*el pago (percepción económica) a que el trabajador tiene derecho con motivo de la prestación de su trabajo, aunque no preste tareas si se pone a disposición del empleador y este no lo ocupa, o si la ausencia de prestación efectiva se encuentra especialmente protegida por ley.*”

Para el jurista el salario comprende la totalidad de las compensaciones debidas a la persona trabajadora por los servicios que presta al principal, incluyendo premios y las remuneraciones variables que depende de la extensión o resultado de la jornada de trabajo, tales como las comisiones, el pago de la labor a destajo o el de las horas extraordinarias.

Para Secco (2000, página 47) el *salario* está vinculado con la ventaja patrimonial que recibe el trabajador como contraprestación del trabajo subordinado aun cuando persona pone su fuerza de trabajo a disposición de su empleador y esto no lo ocupó, “*es la remuneración por un trabajo efectuado o por servicios prestados en un determinado tiempo excluidos los pagos hechos por cualquier otro concepto*”.

Para este autor el salario depende de dos factores, en primer lugar, una estimación económica consistente en un juicio de valoración del trabajo y su resultado y, en segundo lugar, la

existencia de que el salario proporcione el sustento de una vida digna para el trabajador y su familia.

Podemos concluir que el *salario* comprende todos los rubros devengados por la persona como consecuencia de su jornada de labor ejecutada o en ausencia de ella por; causales expresas bajo los límites de la normativa vigente o convenciones colectivas de trabajo (licencias, enfermedad inculpable y laborales, otras), y o porque puso a disposición del empleador su fuerza de labor y éste no lo ocupó.

Distinto es el caso de la *remuneración*, en una primera aproximación podemos observar que se encuentra reglamentada, a los fines laborales, en el artículo 103 de la ley 20.744 (B.O. 13-05-1976):

“A los fines de esta ley, se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél.”

Para Ricardo Secco (2000, página 40), la conceptualización de la remuneración debe hacerse con un criterio más amplio que la del salario, y debe hacerse a partir de la Constitución Nacional (Artículo 14 bis), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) de Nueva York (1996), el Convenio 95 de la Organización Internacional del Trabajo y la LCT. El autor hace foco en la definición del artículo 1° del Convenio 100 de la OIT que expresa:

“El término remuneración comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último...”

Cómo podemos observar, y dado la amplitud del concepto remuneración, para Secco es obligatorio afirmar la necesidad que la legislación nacional proteja la remuneración del trabajo, cualquiera sea la forma que adopte, de manera amplia y buena fe otorgando un

criterio amplio y expansivo al concepto laboral de remuneración ya que incluye a cualquier pago ya sea en dinero o en especie.

Es así que veinte años después de promulgada la LCT, el legislador incorpora dentro de la definición de sueldo o salario en general a los denominados *beneficios sociales* por medio de la ley 24.700 (1996) que viene a introducirse a cuerpo de la ley de contrato de trabajo (artículo 103 BIS) estableciendo que:

“Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo”.

El artículo 103 BIS de la LCT estableció en su inicio una serie de beneficios sociales entre los que se hallaban: servicios de comedor en la empresa, vales de almuerzo, vales alimentarios, reintegros de gastos médicos del trabajador y su grupo familiar, provisión de ropa e indumentaria de trabajo, gastos de guardería, útiles escolares, reintegro de gastos de educación, y sepelio.

En términos generales, los beneficios sociales vinieron a ampliar el concepto jurídico de salario y el mismo pasa no solo a ser los haberes que percibe el trabajador bajo relación de dependencia sino todo el conjunto de haberes y beneficios que percibe el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

La incorporación de los mencionados *beneficios sociales* al régimen de contrato de trabajo argentino generó un arduo debate doctrinario y en la jurisprudencia argentina considerando un dilema que se manifestaba en que los trabajadores obtenían una ventaja patrimonial en desmedro de; los aportes y contribuciones a los sistemas de seguridad social y, la remuneración del trabajador a los efectos de la base de cálculo para indemnizaciones producto de la extinción de los contratos de trabajo.

Esta discusión comenzó a vislumbrar un camino de simplificación de interpretaciones con la ley 26.341 (B.O. del 24-12-2007) que derogó parte de los beneficios sociales establecidos en el art. 103 BIS, y con el decreto 198/2008 que transformó en su oportunidad a los vales

alimentarios en haberes remuneratorio de manera progresiva y en una determinada ventana de tiempo.

Es así como, en el año 2009, la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina (CSJN), en el fallo “Pérez, Aníbal c/Disco S.A.”, examina solo los vales alimentarios como beneficios sociales no remunerativos (inciso c del 103 BIS de LCT) declarando su inconstitucionalidad y sentando un fundamento precedente para el resto de los denominados beneficios sociales.

Ricardo Seco (2015, página 64) hace una valoración del surgir y devenir de los denominados beneficios sociales, describe que los mismos surgieron antes de la década de los '80, pero se proyectaron y ampliaron en los '90 como modo de superar las cláusulas que prohibían la indexación y, por ende, la actualización de los salarios; y además muchos de ellos implicaron oportunidades para aumentar la retribución del trabajador sin tener que soportar las cargas sociales generando ahorro o ventaja económica para los empleadores.

El salario con posibles ventajas fiscales

Cómo podemos observar, la naturaleza de la remuneración (artículo 1º, Convenio n° 100 de la OIT) y su forma de pago (dinero o especie), reviste de vital importancia al momento de definir los componentes que integraran el conjunto de compensaciones ya que la determinación de la naturaleza (remunerativa o no) incidirá en el pago de impuestos o en su ausencia. Por consiguiente, la determinación del alcance de la naturaleza remunerativa o no del salario y los *beneficios sociales* es un aspecto para valorar.

Sobre esta cuestión Secco (2015, pág. 55) realiza un análisis de los fallos plenarios 247, 264, 273, 284 y 285 de la Cámara Nacional de apelaciones del Trabajo sobre el alcance de los denominados beneficios sociales concluyendo que la jurisprudencia Argentina entendió que no todas las prestaciones o beneficios que se otorgan al trabajador en el contrato de trabajo deben ser calificadas como salario en la medida que no se otorgan en razón del tiempo trabajado, de su rendimiento, ni son contraprestación por el trabajo prestado.

A su vez, el jurista realiza una distinción al momento de valorar la naturaleza del salario, considera que el aspecto central para la determinación de la naturaleza del salario radica en determinar su alcance o efectos en materia laboral o previsional.

El mismo afirma que el salario laboral atiende a la satisfacción de las necesidades del trabajador, aparece expresado conceptualmente en la LCT y en los convenios colectivos de trabajo. Sirve para saber cuál es la base remuneratoria para el cálculo de los demás conceptos que integran el “crédito laboral” cómo son horas extraordinarias, sueldo anual complementario, vacaciones, enfermedad y accidentes, indemnizaciones, entre otros.

En cambio, el salario a los efectos previsional interesa para definir la base sobre la cual se harán las cotizaciones (aportes del trabajador y contribuciones del empleador) para financiar los distintos sistemas de seguridad social vinculados a: la previsión de las necesidades de la persona en su etapa de vejez (jubilaciones y pensiones), dificultades de salud propias del trabajador y su grupo familiar sin causa aparente del trabajo (obras sociales) o devenidas de éste (riesgo del trabajo), garantizar la cobertura de necesidades básica para el desarrollo de una familia (asignaciones familiares) y atender a las personas desempleadas.

En síntesis, los beneficios sociales son instrumentos de compensación de naturaleza “no remunerativa, no dinerarias”, constituyen una ventaja patrimonial para el trabajador y a su vez, no tienen incidencia para el empleador a los efectos previsional. Distinto es el caso del salario, el cual con la excepción del pago de una gratificación extraordinaria y por única vez, y las indemnizaciones producto de la extinción del contrato de trabajo, en su conjunto revisten el carácter de naturaleza remunerativa con alcance o incidencia fiscal.

Planes de opción de compra de acciones (stock options)

Los denominados *opciones de compra de acciones* son programas que habilitan la posibilidad de participación financiera o acceso del trabajador a los activos financieros de organización.

Habitualmente se constituyen como *sistema de remuneración aplazada*, es decir, el objetivo es favorecer la permanencia de los mejores trabajadores al servicio de la empresa y su adhesión a los intereses empresariales por medio del acceso a la compra u otorgamiento

(premio) de acciones de la compañía habiendo permanecido el trabajador un determinado tiempo en la compañía y o alcanzado cierta meta fijada por la organización.

Entre los más usuales se encuentran los “planes de opción de compra de acciones como incentivos” (Incentive stock option), planes de opción de compra no calificadas (non qualified stock option), planes de acciones ficticias (phantom stock plan), los que sencillamente implican un acuerdo de opciones de compra de una determinada cantidad de acciones de la propia compañía o de la casa matriz del grupo a un precio previamente estipulado o a título de gratuidad por el tiempo alcanzado del trabajador en la compañía o el logro de determinados resultados organizacionales.

Ricardo Secco (2000, página 171) entiende que estos incentivos pueden encuadrarse en el artículo 110 de la LCT, en otras formas de participación en utilidades, o en las prestaciones complementarias del artículo 105 de la LCT atento que el incentivo significa una retribución derivada del contrato de trabajo, por lo tanto, su naturaleza jurídica debe ser laboral dado que el contrato de trabajo opera como cláusula de caducidad del derecho de opción de compra de acciones.

Cabe resaltar que la ley previsional nacional 24.241 en su artículo 6° define como remuneración a sus fines a ... *todo ingreso que percibiere el afiliado en dinero o en especie susceptible de apreciación pecuniaria, en retribución o compensación o con motivo de su actividad personal*”. Por lo que dada esta la amplitud del concepto, a los efectos previsionales la salarialidad del incentivo está asegurada, máxime cuando ellas no se encuentran contempladas en la exclusión del carácter remuneratorio de los rubros indicados en el artículo 7° de la misma ley.

Secco realiza un análisis de los fallos “Alonso, José Manuel c/Skanka S.A.”, “Martorana, Ricardo Orfirio c/IBM Argentina S.A. y otros”, “Laffaye, Sergio c/BNP Paribas Sucursal Buenos Aires c/Despido” y concluye que puede considerarse salarial el ingreso por stock options que configura ganancia al momento de percibirlo, cuando éste es la diferencia entre el precio de compra y el de venta.

Por su cuenta, Julian Arturo De Diego (Ricardo Secco, 2000, página 181) califica al incentivo como una prestación variable, ocasional, incidental, y hasta devengada, no periódica, y no reviste de condición habitual, ni mensual. Por ende, no es computable a los

finde de la indemnización por antigüedad, pero si a los fines de todas las licencias y bases de cálculo que operan con las prestaciones salariales de todo tipo en base a promedio y ponderaciones.

Construcción y administración de rangos de sueldos y puestos

Una vez decidida la posición competitiva apropiada de la organización en virtud del mercado de referencia y la composición del paquete salarial con que se retribuirá a las personas, se tienen los elementos necesarios para continuar con el cálculo de rangos o escalas de sueldo dentro los cuales se tendrán que administrar los salarios para cada puesto de la organización.

En relación con las escalas o rangos salariales, la recomendación de Othón Juárez es un 20% más menos de la media, en suma se supedita que la amplitud de rangos salariales oscilara en un 40% total para una posición o posiciones en su conjunto con habilidades o competencias semejantes.

Luego de la definición de rangos o escalas continua la gestión o administración de los salarios que resultará determinante para la valoración de las personas y juicio de la equidad interna de las compensaciones.

Para ellos alguno de los criterios utilizados y considerados para administrar el salario de la posición son la antigüedad en el puesto, el dominio de grados crecientes de habilidades o competencias que el puesto exige, la eficacia del desempeño personal o logro de objetivos organizacionales, entre otros.

Othón Juárez opina que, con independencia del criterio particular que se utilice para administrar el salario del personal dentro del rango de su puesto, ni la antigüedad del personal en su puesto ni el dominio de grados de habilidades o competencias predefinidas que exige el puesto reflejan necesariamente que el personal ofrezca certezas de mejores resultados en su puesto.

Por consiguiente, y desde esta perspectiva, el autor plantea que la eficacia del desempeño es el criterio más apropiado para administrar la posición del salario de la persona dentro del rango de sueldos que le corresponde al nivel de su puesto.

En otras palabras y para sintetizar, se plantea como lineamiento de política que la administración de los salarios implícitamente prevé administrar desviaciones salariales conforme al desempeño o cumplimiento de objetivos de la persona que ocupa el puesto y cuanto más rápido se corrija el desvío, mayor percepción de equidad interna percibirán las personas de la organización.

Teoría de la Negociación Colectiva

Los autores Sackman Bengolea y Suarez Rodriguez, (op. cit., pag. 267) describen que la teoría que la determinación de salarios, en este contexto, es el producto de arreglo de dos partes, por un lado, el sindicato y por el otro las empresas mediante la existencia de negociación colectiva que agrupa a los actores de una determinada actividad económica.

El límite de negociación para la empresa estará dado por los factores de: capacidad de pago, posibilidades económicas, la necesidad de personal, políticas salariales y capacidad para el conflicto.

El sindicato puede ser considerado como monopolista de la mano de obra, ya que es el único oferente o representante con capacidad de negociación de las condiciones contractuales y salariales. En este contexto su accionar debe ser lo suficientemente importante como para que su accionar sobre la curva de demanda sea descendente, aumentando el volumen de empleo a costa de pagar salarios más bajos.

Otra perspectiva del modelo teórico de negociación colectiva desarrolla la idea que el poder económico surge de la interdependencia de los negociadores, dado un cierto grado de ésta puede afirmarse que existe una “zona negociable” dentro de la cual una parte refleja la posición del sindicato y la otra, la del empresario. Cuando se concreta la ecuación, se produce el acuerdo, esto sucederá cuando el sindicato esté dispuesto a aceptar una cierta tarifa salarial y el empresario quiera llegar al acuerdo.

La teoría de la negociación colectiva es un intento de explicar los niveles que alcanzan los salarios en empresas y mercados específicos, la indeterminación que se observa demuestra que existen otros factores que actúan, además de los meramente económicos.

Marco normativo de Negociación Colectiva en Argentina

Los sistemas de negociación colectiva en Argentina se dividen en, a grandes rasgos, carácter general y fundamentalmente del sector privado reglamentado por la Ley 14.250 de Negociación Colectiva, y el del sector público regido por la Ley 24.185 de Negociación Colectiva en la Administración Pública.

A su vez, cómo la República Argentina es un país federal, con 23 provincias y la ciudad autónoma de Buenos Aires, cada jurisdicción cuenta con su propio régimen de negociación para sus respectivos empleados públicos.

A los fines de nuestro caso de estudio, el régimen negocial aplicable es el de la Ley 14.250, el cual incide directamente en los salarios del personal jerárquico de Manfrey dado que la política salarial de Manfrey y actualización responde a las pautas colectivas del personal encuadrado en el convenio colectivo número 2/88 aplicable a la actividad económica de la organización en estudio (industrialización y comercialización de productos lácteos).

En Argentina, la titularidad del derecho de negociación colectiva es excluyente de las entidades con personería gremial (Artículo 31, inciso c, Ley 23.551), en consecuencia quedan en principio marginadas las asociaciones simplemente inscriptas (Artículo 23, Ley 23.551), siendo para nuestro caso en estudio la Asociación de Trabajadores de la Industria Láctea de la República Argentina (ATILRA) quienes poseen la titularidad de negociar colectivamente las condiciones laborales de los trabajadores.

El mecanismo de la personería gremial constituye un sistema de preponderancia de la entidad más representativa y, a opinión de Cesar Arese, (Arese, De Manuele, Tobar y otros, 2017, página 180) constituye un instrumento de concentración de poder en un sindicato para evitar una posible dispersión de sujetos débiles y fragmentados del sector laboral al momento de negociar condiciones laborales y salariales.

En suma ATILRA ocupa una posición monopólica de negociación frente a los múltiples empresas del rubro lácteo adheridos bajo la representación de cámara empresaria del Centro de la Industria Lechera (CIL) y la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (APYMEL).

Productividad Laboral, Desempleo, las Instituciones del Estado y su incidencia en los Salarios de la Negociación Colectiva en el periodo 2000 a 2020

Sackman Bengolea y Suarez Rodriguez (2000, julio) brindan un enfoque (micro, área de decisión empresaria) de las variables que inciden en la negociación colectiva a nivel empresa entre las que observa la capacidad de pago, sus posibilidades económicas, la necesidad de personal, sus políticas salariales y de su capacidad para el conflicto.

Otra mirada (macro), sobre la determinación de salarios por la vía de la negociación colectiva es la desarrollada por Federico Pastrana y David Trajtemberg (2020, marzo) quienes atribuyen a la negociación colectiva un rol central del mercado de trabajo observando que *“el precio del trabajo (es decir, el salario) no se explica exclusivamente por factores económicos, sino también por factores institucionales.*

Además, en la negociación colectiva, sindicatos y empresas acuerdan salarios nominales (más estrictamente, variaciones de salarios nominales), en cuyo caso el nivel de precio y los niveles de inflación que definen el salario real, interactúan permanentemente con la negociación, la afectan y condicionan”.

Los autores concluyen esta afirmación, abordando con perspectiva histórica el mecanismo de la determinación del *salario real* por la vía de la negociación colectiva en la argentina investigando las variables de:

- ✓ *La productividad laboral* y la evolución del salario real, y su interacción con la negociación colectiva en Argentina observando dos modelos teóricos
 - La escuela neoclásica, la cual afirma que la maximización de beneficios empresarios se concreta cuando el salario real iguala con la productividad marginal del trabajo y por ende, un aumento de la productividad deriva en una mejora salarial.
 - La escuela clásica de Ricardo y Marx, un aumento del salario dará lugar a una reducción de las ganancias, afectando negativamente la tasa de acumulación de capital y de la productividad.
- ✓ *El desempleo*, expresado como el desajuste entre la oferta y demanda de trabajo, variable que incide y también explica las oscilaciones del salario real.

- Según la mirada ortodoxa (neoclásica) el desempleo llevaría a una caída de los salarios reales, lo cual permitiría llegar al pleno empleo.
- La mirada clásica, el progreso tecnológico intensivo en capital nutriría el ejército industrial de reserva que resultaría funcional a los intereses empresarios capitalistas, puesto que permitiría mantener los salarios al nivel de subsistencia.
- A su vez, la explicación post-Keynesiana (Lavoie, 2005), el crecimiento de los salarios dinamizaría la demanda agregada, aumentando la utilización de capacidad instalada, generando nuevos puestos de trabajo y reduciendo el desempleo.
- ✓ *Los factores institucionales*, es decir, las orientaciones políticas del gobierno y otras instituciones de determinación salarial tienen incidencia en la dinámica de los salarios pagados por economía asumiendo que:
 - Para el enfoque ortodoxo, las instituciones impiden el ajuste del salario real ante desequilibrios en el mercado de trabajo.
 - La teoría insider-outsiders, los trabajadores sindicalizados y con mayor acumulación de formación específica hacen valer su poder de negociación y mantienen su salario por encima del nivel de equilibrio.
 - La escuela estructuralista brasileña (Souza, 1980) los niveles salariales dependerán en gran medida del poder de organización de los trabajadores, lo cual no está solamente vinculada con el desempleo sino con características institucionales concretas de los sindicatos, el régimen político, la orientación del Estado y de las políticas públicas.
- ✓ *La inestabilidad macroeconómica Argentina*, con crisis recurrentes y restricción externa al crecimiento.

En este sentido los autores observan que a partir del 2003 se observa un proceso de fortalecimiento de la negociación colectiva, se recuperan las instituciones existentes de determinación colectiva de salarios, e instituciones laborales sociales como el régimen de asignaciones familiares, asignación familiar por hijo, movilidad jubilatoria, Consejo del Salario Mínimo Vital y Movil, entre otros. A su vez, se observa un descenso rápido del desempleo y un crecimiento a tasas elevadas de la economía Argentina.

Hasta el 2010, el aumento de la productividad laboral permitió que los salarios reales pudieran subir con una mejora de la distribución del ingreso sin llegar a niveles elevados de costo laboral unitario hasta que en el año 2012 se comenzaron a visibilizar problemas relacionados con los efectos de la restricción externa, y es en el 2015 que se produce un cambio de modelo económico con visible incidencia en el mercado de trabajo.

A partir del 2015 se produce un cambio de modelo macroeconómico, se introduce una serie de políticas tendientes a una mayor apertura, desregulación y acceso a los mercados internacionales de deuda e incremento de la deuda externa.

El mal desempeño macroeconómico afectó las variables del mercado de trabajo generando caída del empleo registrado, revisión de institutos de convenios colectivos de trabajo, incremento del Índice de Precios al Consumidor (IPC), aumento del desempleo, reducción de tasas de asalarización (avance del empleo independiente y figuras no reguladas), incremento del empleo no registrado. En consecuencia se observa una caída del salario real como mecanismo de reducción de costos para ganar competitividad.

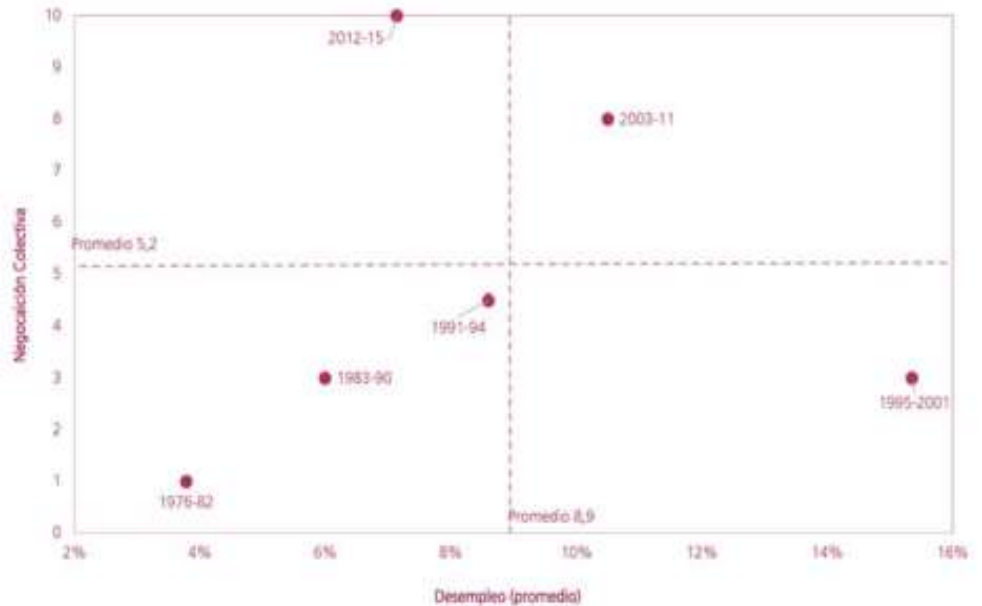
Pastrana y Trajtemberg (2020, marzo) afirman que la evolución del salario real adopta una dinámica particular en virtud del modelo económico adoptado por el sistema político de turno. Observan un crecimiento del salario del 2003 hasta el 2011 donde se alcanza un techo y comienzan a observar dificultades producto de la intervención de instituciones del estado, y a partir del 2015 al 2020 una caída del salario real producto de una mayor apertura de la economía argentina, consiguiente inestabilidad económica con afectación de las principales variables del mercado de trabajo.

Figura 1
Evolución del Salario real entre 1970 y 2018
(1970 = 100)



Fuente: Elaboración propia en base a Graña y Kennedy (2008) hasta 2006, luego INDEC, CIFRA y MTESS.

Figura 2
Negociación Colectiva - Desempleo



Fuente: Elaboración propia en base a Graña y Kennedy (2008) hasta 2006, luego INDEC, CIFRA y MTESS.

Figura 3
Evolución de la productividad por trabajador
(1970=100)



Fuente: Elaboración propia en base a Graña y Kennedy (2008) hasta 2006, luego INDEC, y EPH

Fuente: Pastrana y Trajtemberg (2020, marzo)

Teoría del salario equitativo, la doctrina de la Iglesia y del derecho laboral argentino.

La teoría del salario equitativo cuenta con su origen en la edad media con la Doctrina Social de la Iglesia Católica en donde se entiende que a través del salario se accede a los bienes de consumo necesarios para la vida personal, familiar y también de los bienes de producción. La defensa de la propiedad privada que hizo León XIII en la encíclica *Rerum novarum* abarcaría a estos dos derechos.

“Si el trabajo es obra del hombre, sujeto y persona, se deduce que la remuneración que llamamos salario no es la equivalencia del valor de una mercancía, sino de un derecho personal”.

León XIII en esa encíclica advierte que la “*la opinión de que el salario es poco*” origina desórdenes, y sugiere prevenir esos males anticipándose con leyes que desde la justicia (y no desde la simple legalidad del Derecho positivo) fijen salario en su monto “equitativo”.

El papa Pío XI en la carta encíclica *Quadragesimo anno* de 1931 marcó criterios prácticos para la determinación de los salarios: a) “*Ante todo, al trabajador hay que fijarle una remuneración que alcance a cubrir el sustento suyo y el de su familia.* b) *Para fijar la cuantía*

del salario deben tenerse en cuenta también las condiciones de la empresa y del empresario, pues sería injusto exigir salarios tan elevados que, sin la ruina propia y la consiguiente de todos los obreros, la empresa no podría soportar. c) Finalmente, la cuantía del salario debe acomodarse al bien público ... que se dé oportunidad de trabajar a quienes pueden y quienes quieren hacerlo.

Más adelante Paulo VI, fija la posición de la Iglesia en el mundo contemporáneo, expresando que el progreso económico debe estar al servicio del hombre y que la actividad económica tiene que ser ejercida conforme al orden moral.

Paulo VI, en su carta apostólica en el 80º aniversario de la Renum Novarum, semana en su epígrafe 14:

“La persona humana es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones. Todo hombre tiene derecho al trabajo, a la posibilidad de desarrollar sus cualidades y su personalidad en el ejercicio de su profesión, a una remuneración equitativa que permita a él y a su familia llevar una vida digna en el plano material, cultural y espiritual.”

Para ello, acepta los derechos de las sociedades democráticas en lo que respecta a las organizaciones sindicales.

Juan Pablo II, en 1981 realiza su aporte en *Laborem Exercens*, señalando que: *“El problema clave de la ética social es el de la justa remuneración por el trabajo realizado. No existe en el contexto actual otro modelo mejor para cumplir la justicia en las relaciones trabajador-empresario que el constituido precisamente por la remuneración del trabajo.*

Independientemente del hecho de que este trabajo se lleve a efecto dentro del sistema de la propiedad privada de los medios de producción o en un sistema en que esta propiedad haya sufrido una especie de ‘socialización’, la relación entre el empresario y el trabajador se resuelve en base al salario: es decir, mediante la justa remuneración del trabajo realizado.

Hay que subrayar también que la justicia de un sistema económico y, en todo caso, su justo funcionamiento merecen en definitiva ser valorados según el modo como se remunera justamente el trabajo humano dentro de tal sistema”...

Como podemos observar, la doctrina social de la Iglesia Católica ha desarrollado un profundo pensamiento de las implicancias del salario para la sociedad, sus funciones, consecuencias y delinea aspectos para tener en cuenta para su justa definición.

En línea con doctrina de la Iglesia, y jerarquía de normas argentinas, podemos observar que la Constitución de Nación Argentina, con la incorporación del Artículo 14 bis (reforma de 1957), también recoge las directrices de la Iglesia Católica en el sentido que indica; “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, la que asegurarán al trabajador ... *retribución justa*, salario mínimo vital y móvil, *igual remuneración por igual tarea...*”

No obstante cabe observar que, en opinión de Ricardo Secco (2015), la aplicación del principio de igual remuneración por igual tarea debe darse solamente entre personas que se encuentran en identidad de situaciones y o condiciones, por ejemplo idénticas tareas e idénticas evaluaciones de desempeño, siempre deberá verificarse y establecer si esa igualdad o desigualdad es evidente, verdadera y encuentra fundamento o no en elementos objetivos.

Esto es así en tanto que la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo (LCT), en su artículo 81 refiere a la situación de quienes se encuentran en idénticas circunstancias o condiciones, si luego de evaluar objetivamente las prestaciones laborales no guardan similitud entre sí, dicho resultado es suficiente para justificar una diferencia entre las remuneraciones asignadas.

Teoría de oferta y demanda vinculados a la producción

Continuando con los modelos teóricos, abordaremos el enfoque vinculado a la producción que a priori son modelos más complejos, que el simple pago por hora o mes, plantean un análisis económico pormenorizado de las variables producción y salarios.

La relación entre el salario y la productividad parte del supuesto que una subida salarial puede aumentar la productividad y minimizando el costo salarial del empresario por unidad efectiva empleada de servicio de trabajo, alcanzando de este modo lo que se denomina “salarios de eficiencia” (McConnell y Brue, pag. 208).

No obstante, los detractores de este modelo cuestionan que en este modelo si una empresa paga salarios inferiores o superiores al mercado la organización no atraerá trabajadores

deseados para su organización o simplemente incrementará sus costos mediante el pago de un salario más alto.

A su vez, puede resultar también que la organización opte por un salario superior al de mercado para inducir a sus trabajadores a no disminuir su ritmo de trabajo bajo la presunción de que el trabajador preservará su mejor fuente de empleo, como así también el empleador reducirá costos producto de su retención de talentos y mínimos índices de rotación laboral.

Para resolver estas cuestiones se promueve los instrumentos de pago de incentivos por la vía de plus anuales o, ascensos a posiciones de nivel jerárquico superior conforme al rendimiento del individuo vinculado con los objetivos de la empresa, sus competencias y actitudes. En suma, vinculado a su potencial de desempeño.

Teoría del salario de reserva

Continuando con los modelos de fijación de salarios, continuaremos con los modelos de decisiones vinculadas a la adquisición de bienes y servicios, es decir, decir el *salario de reserva* (McConnell, y Brue, pag. 33) que es el salario más alto al que una persona decide no trabajar o, si se prefiere, el salario más bajo al que decidirá trabajar. Estas decisiones se encuentran sumamente vinculadas a las preferencias del individuo.

Por ejemplo, para persona de 20 años es posible que considere importante dedicar tiempo y esfuerzo a estudiar en la universidad, o pueda que su deseo esté vinculado con el esparcimiento y la recreación, en ambos casos el trabajo no se encontrará dentro de sus preferencias para la toma de decisiones.

En este modelo se presume que el trabajador puede inferir la distribución de ofertas salariales del mercado y puede estimar los costos que le implican la aceptación del empleo.

Además, la toma de decisiones se ve afectado al menos por las variables de nivel de desempleo y la incidencia de la inflación. En el primer caso, puede existir un desajuste entre; las calificaciones necesarias para ocupar una posición existente o, entre el lugar geográfico en que se encuentran las vacantes y los trabajadores demandantes de empleo.

En el segundo caso, pueda que la fijación de salarios se encuentre afectada por el margen de costos que dispone la organización utilizando como variable de ajuste los salarios (en nuestro

caso de estudio, del personal jerárquico), en detrimento del resultado económico empresarial (por un lado), como así también del poder adquisitivo del salario (por el otro) como consecuencia de las políticas gubernamentales de apreciación o depreciación de la moneda con que se pagan los salarios.

Las decisiones del trabajador, teoría de la oferta de trabajo

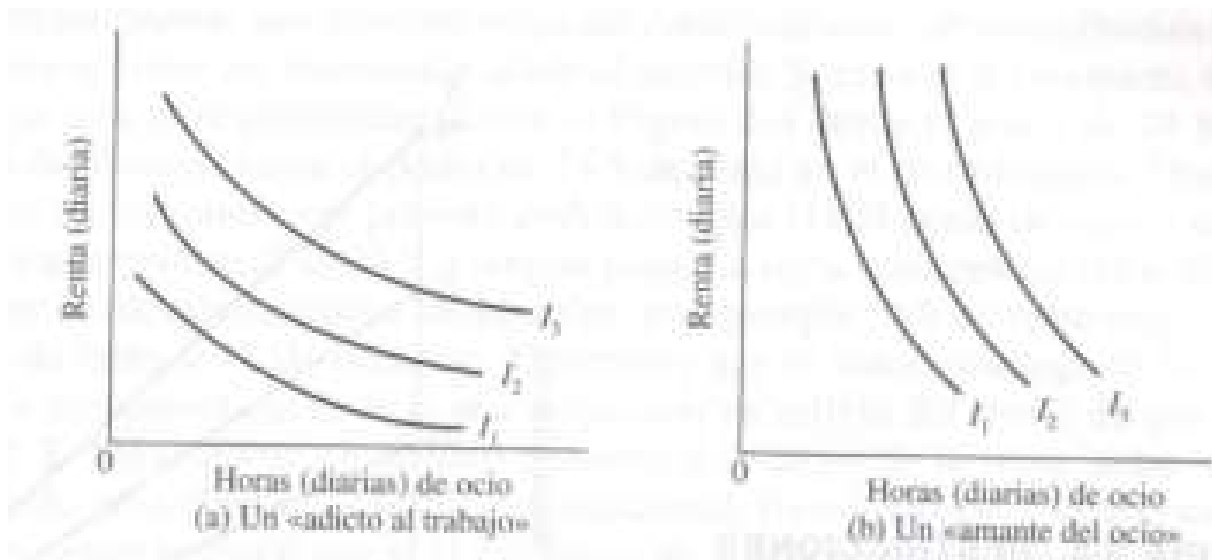
McConnel y Brue (1997) explican que toda persona económicamente activa cuenta con un determinado nivel de formación académica (estudios formales), aptitudes, y experiencia laboral, por lo tanto, un determinado nivel de calificación o competencias.

A su vez, cada persona dispone de una cantidad de tiempo que debe decidir como lo distribuirá entre la “renta” (actividad en el mercado de laboral a contraprestación del salario) y “ocio” (actividad fuera del mercado laboral, sin percepción de ingresos económicos o salario).

El término “ocio” se utiliza en sentido amplio para referir a todas las actividades por la que una persona no es remunerada, por ejemplo, trabajo doméstico del hogar, tiempo dedicado al consumo, educación, descanso, esparcimiento y deportes entre otras.

Para determinar la distribución óptima posible del tiempo de una persona entre trabajo y ocio se necesitan información psicológica *subjetiva*, sobre las preferencias de cada individuo por el trabajo y ocio la que determinan sus *curvas de indiferencia*, e información *objetiva* del mercado que se reflejan en una *restricción presupuestaria*.

Las curvas de indiferencia muestran las distintas combinaciones de renta y ocio que reportan un determinado nivel de utilidad o satisfacción al individuo, la pendiente es negativa dado que para incrementar el tiempo destinado al ocio se debe renunciar a alguna cantidad de renta.



Fuente: McConnell y Brue (1997)

Las distintas preferencias entre trabajo rentado (salario) y ocio varían individualmente de una persona a otra, su personalidad, el tipo de trabajo a realizar, las circunstancias personales pueden influir en la decisión de elección, y en consecuencia en la forma de la curva de indiferencia de cada individuo.

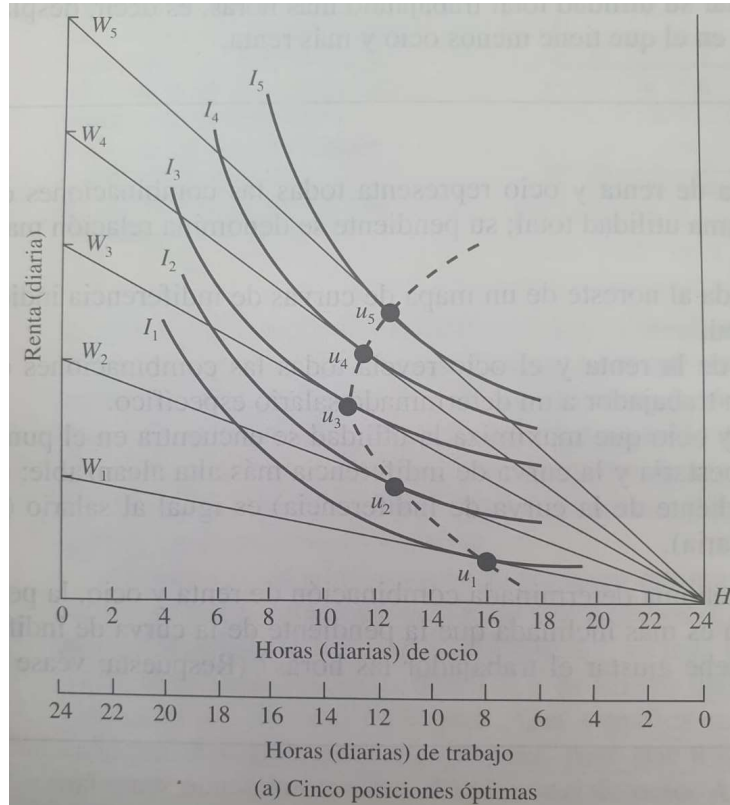
La persona – trabajador – maximiza su utilidad de combinaciones entre renta y ocio cuando más alta es la curva, es decir, en sus decisiones pondera la obtención de un mayor salario por igual cantidad de ocio, y las ponderará en el nivel “óptimo” de utilidad administrando la cantidad de renta (horas de trabajo) y ocio en virtud de sus preferencias y características personales.

En este sentido, una posición en la curva de indiferencia más alta alcanzable implica que la elección de las curvas de indiferencia esta sujeta a *restricciones presupuestarias*, concretamente, restricciones a la cantidad de renta o dinero de que el trabajador disponga.

Por lo tanto, podemos trazar una recta de *restricción (salarial) presupuestaria*, que muestre todas las combinaciones de renta y ocio a las podría acceder un trabajador dado su salario como se observa en la gráfica a continuación con el trazado de las rectas W1, W2, W3, W4 y W5.

Siguiendo con el análisis, una persona puede aumentar las horas trabajo durante un tiempo a medida que sube o incrementa su salario pero hay un punto a partir del cual las nuevas subas pueden provocar una reducción de la oferta de trabajo.

Por ejemplo, una persona que se encuentra próxima a la edad de retiro o jubilación, con una estructura familiar que demande menos recursos dado que sus hijos se han educado e independizado económicamente, es posible que sienta la necesidad que invertir más tiempo en ocio como se observa en la presente grafica.



McConnel y Brue (1997) relevan el comportamiento, las preferencias y decisiones de las personas en materia de elección entre trabajo y ocio pudiéndose observar cómo fluctúan las decisiones personales en virtud a variables como la edad de la persona, características demográficas, preferencias y oportunidad al momento de invertir en educación (teoría de la inversión en capital humano), la constitución familiar de la persona/trabajador y su factibilidad de cobertura necesidades en virtud de su ingreso o renta derivada del trabajo (restricción presupuestaria), la disposición del género hacia el trabajo u ocio entre otras.

Se puede observar y concluir que la satisfacción salarial de un trabajador y sus decisiones entre trabajo y ocio dependen de los rasgos y características personales, por consiguiente, una política rígida de compensaciones que carezca de discrecionalidad y contemplación de variables poblacionales posiblemente tenga menos chances de ser eficiente en el uso y distribución de recursos económicos de la organización al momento de compensar a sus trabajadores.

Decisiones del empleador, la producción, la eficiencia y los sistemas de remuneración aplazada.

Como pudimos observar y desde la perspectiva de la economía laboral, el trabajador buscará incrementar su renta elevando su curva de indiferencia y optimizando su elección entre renta y ocio a los fines incrementar su satisfacción y utilidad.

A su vez, las empresas demandan de trabajadores para satisfacer sus necesidades organizacionales de trabajo, entre otras opciones, pagando un salario cuyo *costo salarial medio* (costo salarial dividido unidades de producto o servicio brindado) se encuentre en equilibrio o por debajo de sus empresas competidoras a los fines de no encarecer sus productos o servicios y fomentando su eficiencia organizacional.

Acotación al margen, cabe considerar que el costo salarial es una variable que puede ser optimizada mediante la *eficiencia en la asignación de trabajo*, la cual se manifiesta cuando la persona se dedica a los fines que concede más valor o productividad. Cuando menos ocurre que un trabajador optimiza su producción o desempeño con un cambio de labores acorde a su interés y competencias, aunque cierto es que no siempre es factible ya que para ello debe existir disponibilidad de puestos de trabajo y movilidad o rotación de personas dentro de la organización.

Retomando la dicotomía de la maximización del beneficio entre trabajador y la empresa, se plantea el *problema del principal y el agente* cuando los trabajadores, en una conducta oportunista, intentan maximizar su beneficio en perjuicio de la eficiencia organizacional sometiendo a riesgo empresario su competitividad en el mercado donde comercializa, ofreciendo en consecuencia productos y servicios posiblemente más caros que sus competidores.

Ante esta situación, las empresas pueden intentar resolver el problema vinculando la remuneración directamente a la producción o el rendimiento mediante los llamados *planes de remuneraciones basados en incentivos* entre los que se encuentran:

- *Incentivos por piezas* que se abonan en forma proporcional al número de unidades producidas personal o colectivamente en una determinada área, departamento o línea de producto.

- *Comisiones o royalties*, las más comunes son asociadas a porcentuales o valores pactados vinculados ventas y cobranzas de productos y servicios. Tienen la particularidad de ser eficientes cuando se dificulta observar el esfuerzo y tiempo asignado al trabajo.
- *Ascensos de escalafón jerárquico*, aplica a trabajadores que requieren un mayor nivel de responsabilidad, tienen incidencia organizacional en la toma de decisiones. Los profesionales y cuadros directivos con altos potenciales de desempeño pueden encontrar atractivo desempeñarse en una organización en la perciban posibilidades de desarrollo profesional y con incentivos económicos asociados a los mismos.
- *Participación en los beneficios o utilidades* donde se asigna una porción específica de los beneficios contables de la empresa a sus trabajadores convirtiendo a éstos en mini capitalistas del beneficio empresarial. Aunque cabe considerar que no existe evidencia demasiado clara que afirme una relación entre la participación en los beneficios y la productividad dado que la principal razón estriba en que la participación depende del rendimiento del grupo (McConnel y Brue, página 205)

Los planes de incentivos prevén, desde un modelo teórico, direccionar un aumento de la producción incrementando el salario como factor de estímulo resolviendo el problema del principal y el agente, no obstante pueden derivar en otras dificultades. Por ejemplo:

- ✓ ponderar el resultado individual en perjuicio del colectivo organizacional o viceversa,
- ✓ la tecnología puede promover un incremento de la producción demandando una revisión de nuevos estándares de producción que generen disyuntiva o desacuerdos en las nuevas metas a alcanzar,
- ✓ el cumplimiento de objetivos de corto plazo puede actuar en desmedro del largo plazo generando agotamiento prematuro del capital de trabajo, entre otros.

A su vez, los incentivos vinculados a la producción puede que, en determinadas circunstancias, sean sencillos de instrumentar y medir la productividad individual o del equipo, no obstante existen muchos trabajos en los que es difícil su medición o, en el peor de los casos, imposible.

Ante esta dificultad, surge la opción de los *salarios de eficiencia* que es aquel que minimiza el costo salarial del empresario por unidad efectiva empleada de servicio de trabajo. En este caso el modelo plantea que el empleador puede pagar un salario nominal más alto induciendo al trabajador a realizar un esfuerzo proporcionalmente mayor, mejorando su capacidad laboral, reduciendo la rotación laboral y sus costos asociados, u optando el empleador por mantener en su nómina a trabajadores más calificados conforme a un mayor salario abonado en comparación al mercado.

El modelo básicamente parte de la hipótesis de la existencia de trabajadores que eluden su responsabilidad y ante la amenaza de perder un empleo relativamente mejor remunerado éste actúa como mecanismo disciplinario para disuadir a trabajar a pleno de sus capacidades. Las críticas al modelo radican en un esquema de incentivos a la producción son opciones al modelo de salario de eficiencia para impedir que los trabajadores no produzcan lo suficiente o esperado para el puesto.

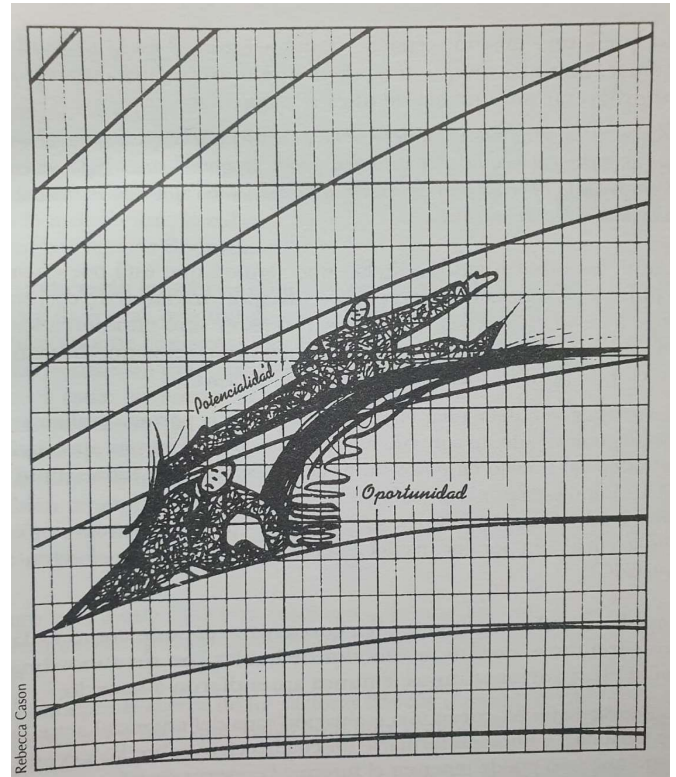
Otra crítica al modelo sostiene que las empresas pueden reducir el grado en que los trabajadores eluden sus responsabilidades estableciendo planes retributivos en los que una parte de la remuneración se posponga unos años o hasta que los trabajadores tengan derecho a percibir su jubilación. Ejemplo de ellos son los planes de retiro, programas que en lo habitual el trabajador destina una parte de su salario y un importe, similar o mayor, por parte de la empresa que se destina a una cuenta de capitalización disponible al final del contrato de trabajo o carrera laboral del trabajador dentro de la organización.

Por último, *los sistemas de remuneración aplazada*, o sistemas de remuneración basado en la antigüedad parten de la hipótesis que los trabajadores adquieren experiencia y son más productivos conforme envejecen. A su vez y en línea con los salarios de eficiencia, el incremento de la remuneración conforme a la antigüedad induce al trabajador a dar su mayor potencial productivo a los fines de no perder su elevada remuneración producto de un despido y comenzar nuevamente con salario base (sin antigüedad) en otro empleador.

Este doble efecto de mayor eficiencia producto de la “antigüedad” y la baja rotación para el empleador, aumenta la productividad de los trabajadores generando una fuente de beneficio adicional para empresa. Los adicionales por antigüedad, los planes de retiro y las stock options son ejemplos de sistema de remuneración aplazada.

La crítica a este último modelo, sostiene que la remuneración aplazada continua aumentando aun cuando sea de esperar que la productividad disminuya por causa de la edad de la persona. A su vez, algunos estudios plantean dudas sobre la validez empírica fundamentalmente en puestos de trabajo en los que la supervisión del esfuerzo del trabajador fuera relativamente barata o de fácil control.

Por otro lado, otros estudios han observado que el crecimiento de los salarios dentro de las empresas depende principalmente del crecimiento de la productividad relacionada con la formación en el trabajo (McConnel y Brue, página 216).



Teoría del salario global

Jacques plantea su teoría global del salario asumiendo que existen factores que tienen gravitación en la determinación del salario, como la motivación, la estructura y el nivel interno de los salarios, y la propia apreciación que el trabajador tiene del salario que necesita para atender su nivel de consumo evidenciando un modelo con base psicológica y social.

Reconoce la influencia de normas, pautas sociales, y a su vez recoge el concepto de autoestima, de conciencia de la propia capacidad del individuo y de la justicia.

El modelo de Jacques (2004, pag. 212) parte de observar falsos supuesto sobre la naturaleza humana que son; *“todos somos inevitablemente codiciosos, dispuestos obtener todo lo que podamos en beneficio personal, independientemente de los derechos de los demás”* y *“que trabajaremos más y mejor si se nos abonan tarifas por piezas o alguna otra clase de bonificación”*.

El autor, en su modelo, se cuestiona cómo llegar a una estructura general de sueldos y salarios apropiada para una organización, para lo cual plantea la necesidad de definir los

procesos que integran el “*trabajo*” de un determinado puesto a fin de poder determinar la responsabilidad laboral y con ello la estructura general de salario, pero a su vez la necesidad de evaluar la capacidad de las personas, con el fin de lograr que desempeñen tareas apropiadas para esa capacidad.

En un sentido más detallado, entiende al trabajo como tres cosas distintas, todas importantes pero que deben separarse una de otras:

- ✓ *Tarea*: la cual implica producir un determinado producto (incluyendo cantidad y calidad) dentro de un tiempo previsto, límites específicos (políticas, procedimientos, etc), y recursos para ello.
- ✓ *Rol*: lugar que ocupa el puesto en la organización
- ✓ *Trabajo*: lo que la persona debe hacer para cumplir con la tarea, implica uso de discernimiento y toma de decisiones para superar los obstáculos que se presentan.

En su conjunto, define al *trabajo* como el ejercicio de “procesamiento mental” que implica discrecionalidad, discernimiento y toma de decisiones, dentro de ciertos límites, al realizar una tarea.

El autor pone énfasis en los esfuerzos de procesamiento mental mediante los cuales una persona recoge información, selecciona, analiza, la reúne, la organiza, razona y juzga a partir de lo que ello le ofrece, saca conclusiones, ofrece planes, adopta decisiones y finalmente se toma una determinada medida. La particular significación de la complejidad que entraña este procesamiento mental radica en que sus alcances establecen la capacidad potencial de un individuo (Jacques, 2004, página 72).

La capacidad de las personas es un aspecto relevante para considerar ya que existen personas que se encuentran en circunstancias en que comienzan a considerar el problema de sus carreras y su futuro cuando encuentran disociación entre sus capacidades y la tarea asignada.

Lo que posiblemente derive en presiones de buscar obtener cambios de tareas (puestos de trabajo) en la misma empresa, solicitando entrenamiento y capacitación, para luego trabajar en un campo completamente nuevo, aunque ello pueda implicar una disminución inicial de su salario, o comience a considerar la búsqueda de otro trabajo en otra empresa que armonice con su capacidad.

Otra situación relevada por el autor es el caso de la persona que siente que se le escapa de control su propia tarea, ya sea por variaciones del método o contenido del trabajo, incremento del nivel de discreción en la toma de decisiones y responsabilidad, o producto del avance tecnológico en las tareas desempeñadas.

Ante esto pueda que la persona manifieste resistencia al cambio y las mismas las exprese bajo la forma de discusiones sobre su sueldo antes que sobre los cambios que operaron en su puesto de trabajo (Jacques, 1973, página 143).

En síntesis, la estructura salarial de una organización será el producto de un análisis del nivel de trabajo de cada puesto en particular que servirá de referencia para el establecimiento de una estructura de retribuciones equitativas del trabajo, no obstante, la misma no será un instrumento determinante sino un modo de resolución de problemas vinculados a la determinación del salario y el nivel dado de trabajo.

Cómo podemos observar, el modelo hace foco en la retribución por el trabajo ejecutado antes que por la capacidad individual, sin embargo no desecha la importancia de considerar la capacidad potencial de la persona, sino que sencillamente la identifica y separa de la estructura de salarios de la organización.

El autor postula la posibilidad de retribuir en función del nivel de trabajo ejecutado y supedita un margen salarial a aplicar sobre la posibilidad de ocupar un puesto superior siempre que la empresa cuente en un futuro previsible con tal posibilidad para ser ocupado por la persona con capacidades superiores. De otro modo sería inútil, generaría de sospechas de favoritismo entre personas, y juicios de inequidad de la estructura de compensaciones.

Estado del arte

En argentina, la importancia de la negociación colectiva para la determinación de los salarios se vincula con las características del patrón de crecimiento económico del país. Según Palomino y Trajtemberg (2006), en el contexto de salida del modelo de convertibilidad que predominó en la década de los 90, las demandas de los trabajadores y los sindicatos para la elevación de los salarios nominales combinaron tres factores: compensar la inflación, las

expectativas de recuperación del salario real con respecto a los niveles previos posterior a la devaluación, y sus demandas de retribución de los frutos del crecimiento y la productividad.

En la medida en que el salario real fue recuperando los niveles previos a la devaluación, tendieron a prevalecer cada vez más los otros dos componentes: reajustes con relación a los precios y aumento de la participación en la distribución del ingreso.

A partir de 2003, la negociación colectiva de los salarios fue impulsada por la política laboral de aumento del salario mínimo, vital y móvil. Esta política tendió a favorecer a los sindicatos más débiles, otorgándoles un “piso” salarial más elevado, al tiempo que estimulaba la negociación de las nuevas escalas de convenio para los sindicatos con mayor poder de negociación.

Pese a esta dinámica de movilidad salarial, los autores identifican del año 2001 al 2006 cuatro etapas que se resumen en: entre 2002 y 2003 donde los salarios fueron impulsados por el Poder Ejecutivo Nacional con sumas fijas (baja intervención de los sindicatos); segunda mitad del 2003 donde se observa una reactivación de la negociación colectiva; entre 2004 y 2005 un crecimiento de la negociación colectiva con gran crecimiento del salario real o poder de compra; y por último en 2006 la negociación colectiva apunta a mantener la capacidad adquisitiva del salario.

Lo que la investigación resalta es que en el año 2001, la mayoría de los salarios de convenio se situaban muy por debajo del salario efectivamente pagado por las empresas, y por la dinámica que se analiza en el 2005 y 2006 los salarios tendieron a converger.

Por consiguiente, cuando la negociación colectiva tiene fuerte incidencia en las relaciones laborales existe cierta paridad salarial entre el personal jerárquico y convencionado y, por el contrario, cuando es baja la incidencia de negociación colectiva las empresas tienden a abonar salarios más altos que los de convenio colectivo asumiendo las empresas un mayor poder en la “individualización” de la fijación de salarios.

Para Feliz y Pérez (2004, pag.3) expresan que cuando abordamos las teorías de fijación de salarios reales y productividad laboral, la corriente neoclásica ortodoxa enseña que los salarios reales son determinados en el mercado de trabajo a partir de la interacción de las funciones de oferta y demanda de trabajo, y su determinación no solo es interdependiente

del resto de los mercados, sino que su fijación sería simultánea con el resto de los precios de la economía.

Por consiguiente, según este enfoque, los salarios reales deberán ajustarse a la productividad marginal del trabajo, es decir al valor (real) de producción agregada por el trabajador contratado en una empresa. Consecuentemente, el nivel de salarios reales y correlativamente la distribución de los ingresos serían un resultado de las relaciones técnicas de producción y el funcionamiento de los mercados.

Cualquier intento por "violar" estas relaciones y reglas técnicas de funcionamiento de la economía, llevaría a desequilibrios. Por ejemplo, si los salarios reales fueran fijados "demasiado" altos, por encima de la productividad marginal del trabajo, la consecuencia necesaria sería: un nivel de desempleo superior al "friccional".

Contrariamente a esta perspectiva, una de las características principales de las teorías neoclásicas es que señalan que los salarios reales no dependen exclusivamente de la situación prevaleciente en el mercado de trabajo sino que son resultantes de la dinámica del proceso de acumulación de capital; dependen del funcionamiento de la economía en su conjunto (es decir, del proceso de producción y reproducción social), de los niveles de productividad social del trabajo alcanzados y del grado de división social y técnica del mismo, así como de las instituciones vigentes y el contexto político en un determinado momento histórico.

El conflicto central está el relacionado con la utilización del trabajo y la producción, apropiación y distribución de los productos o resultados de ese trabajo. Esa disputa se expresa, en parte, en la relación que existe entre el salario real y la productividad media del trabajo.

El salario real refleja el poder de compra de las remuneraciones que reciben directamente los trabajadores de parte de los empresarios; por otro lado, la productividad media del trabajo expresa el valor de la producción creada por los trabajadores en un determinado período.

Continuando con el modelo, una sobrepoblación relativa de trabajadores actúa como un medio fundamental para dividir a los trabajadores, que se ven así forzados a competir entre sí (ocupados contra desocupados). De esta manera, los trabajadores no sólo ven debilitada su posición para negociar salarios (pues se encuentran dividido frente a los capitalistas) sino

que a su vez los empresarios se encuentran en una mejor posición para acrecentar el trabajo excedente (pues los trabajadores no enfrentan juntos los intentos de incrementar la productividad, intensidad del trabajo y duración del trabajo).

En su opuesto, si el nivel de sobrepoblación relativa fuera muy reducido, el empresario encontrará dificultades para la generación y apropiación de valor excedente. Por un lado, esto ocurrirá porque se dificultará al capital el control de los procesos de trabajo y, en consecuencia, dificultará la generación de trabajo excedente. Además, los trabajadores podrán frenar más fácilmente la imposición de condiciones intensificadas de trabajo.

Por otro, un menor nivel de población excedente permitirá a los trabajadores apropiarse de una parte más importante del valor creado, al facilitar su lucha por mejores niveles de salario real. En adición, la caída en la proporción de trabajadores excedentes (la reducción del desempleo) tenderá a provocar una reducción en la rentabilidad del capital.

Aquí es donde aparece como central un tercer factor relevante, el uso de la tecnología. Frente a los efectos de la reducción de la sobrepoblación relativa y en el mayor poder de los trabajadores, las empresas no se sentarán a esperar que las "fuerzas del mercado" recreen la fuerza de trabajo excedente o que se disuelvan las organizaciones obreras. Buscarán por todos los medios posibles reestructurar los procesos de trabajo, mediante la innovación técnica, para conseguir debilitar a los trabajadores o sustituir las necesidades de mano de obra.

Finalmente Aguirre (2004) analiza el modelo de Jaques quien observa al "trabajo" desde una perspectiva psicológica poniendo en el centro de análisis la distinción entre el trabajo prescripto y discrecional con la finalidad de proponer un método para establecer las remuneraciones de una organización.

Considera que las personas experimentan como el peso de la responsabilidad de un puesto no tiene que ver con lo prescripto, que solo pide conocerlo y aceptarlo, sino de lo discrecional, de lo que el trabajador tiene que poner de si aplicando su propio criterio.

¿Por qué los trabajadores asocian el grado de responsabilidad con lo discrecional? Por la ansiedad que inevitablemente despierta tomar una decisión que puede conducir al acierto o al error. Y acá encuentra un modo de cuantificar la responsabilidad: sería proporcional al

tiempo que el trabajador debe esperar para estar seguro del resultado de su decisión. Esta medida Jaques la llamo time-span “tiempo máximo de discreción” y propuso un método preciso para definirlo para cualquier puesto, independiente de su especialidad y nivel.

A lo largo del tiempo Jaques elaboró de distintas maneras los fundamentos teóricos del método time-span, pero siempre destaco que puede ser comprobado en la realidad preguntando a distintos trabajadores cual consideran que sería una remuneración equitativa para el puesto que desempeñan.

Supuestos

El modelo de compensaciones salariales del personal jerárquico de Manfrey no compensa de manera equitativa al personal.

El modelo de compensaciones salariales del personal jerárquico de Manfrey no compensa la productividad marginal individual.

El modelo de compensaciones salariales del personal jerárquico de Manfrey varia equidistante con las Remuneraciones Imponibles Promedio de los Trabajadores Estables (RIPTE) desde el año 2010 al 2023 inclusive.

El modelo de compensaciones salariales del personal jerárquico de Manfrey no tiene correlación con el salario de reserva del personal jerárquico desde el año 2010 al 2023 inclusive.

Estrategia metodológica

La investigación tiene un alcance explicativo, de tipo no experimental, longitudinal y transversal, con acceso a fuentes de datos primaria y secundaria para lo cual se analizará; la evolución de la serie histórica de salarios del personal jerárquico de Manfrey, la correlación del salario personal jerárquico con la variación del RIPTE e indicadores de pobreza de la Universidad Católica Argentina, la evolución de indicadores de rotación de personal, resultados económicos de la compañía del 2010 al 2023.

A su vez se analizará los resultados de la encuesta de Clima y Cultura de Manfrey 2023 y se desarrollará un instrumento a medida para recopilar datos organizacionales.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
<i>Política salarial</i>	Personal jerárquico	Organigrama. Descripción de puestos. Componentes de la remuneración. Dispersión salarial del personal.	Análisis transversal de organigrama, descripción de puestos y componentes de la remuneración. Análisis longitudinal de dispersión salarial de enero 2010 a diciembre del año 2023.
<i>Determinación de salarios.</i>	Negociación colectiva	Acuerdos paritarios	Análisis longitudinal de acuerdos paritarios del 2010 a 2023.
	Equidad	Requerimientos de puestos. Nivel de formación. Experiencia en la función. Evolución del RIPTE	Análisis transversal de indicadores. Análisis longitudinal de RIPTE 2010 al 2023.
	Productividad	Indicadores de gestión del puesto.	Análisis transversal de productividad

		Resultados económicos.	individual del negocio. Análisis longitudinal de ebitda. Rotación de personal.
	Salario de reserva	Evolución de canasta básica total (Universidad Católica Argentina).	Análisis longitudinal.
	Salario Global	Diagnóstico de clima y cultura organizacional.	Análisis de encuesta de año 2023.

Análisis de la Política salarial de Manfrey

Organización funcional

Manfrey es una cooperativa de primer grado sometida al cumplimiento normativo de la Ley 20.337, todas las decisiones estratégicas de funcionamiento e inversión se encuentran sometidas a la aprobación de su Consejo de Administración, el cual es conformado por un grupo minoritario socios elegidos como representantes con mandato por 4 años bajo las reglas estatutarias de la cooperativa.

Este cuerpo máximo de decisión monitorea el desempeño económico y estratégico de la cooperativa mediante reuniones con periodicidad mensual, luego se desprende el Comité Ejecutivo integrado por cuatro socios bajo la figura de Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero los cuales con presencia diaria en la organización asisten o validan las decisiones de la Dirección Ejecutiva (conformada por el actual Presidente de la Cooperativa, Gerente

de Administración y Finanzas, Gerente de Logística), que coordinan y lideran la organización en su conjunto.

En síntesis, la organización jerárquica que converge reporte a la Dirección Ejecutiva se encuentra integrada por; las gerencias (4) que concentran la toma de decisiones técnicas y funcionales en las especialidades de Administración y Finanzas, Comercialización, Logística y Operaciones, y las Jefaturas (2) de Agronegocios y Gestión de la Calidad.

Consejo de Administración	Comité Ejecutivo	Dirección Ejecutiva	<p>Gerencia de Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> •J. Producción •J. Mantenimiento e Ingeniería •J. Servicios y Energías Alternativas <p>Gerencia de Administración y Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> •J. Capital Humano •J. Créditos y Cobranzas •J. Finanzas •J. Tecnología de la Información •J. Administración <p>Gerencia de Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> •J. Comercio Interno •J. Comercio Exterior •J. Marketing <p>Gerencia de Logística y Suministros</p> <ul style="list-style-type: none"> •J. Logística •J. Transporte •J. Compras y Almacenes •J. Programación y Control Producción <p>Jefatura de Gestión de la Calidad</p> <p>Jefatura de Agronegocios</p> <ul style="list-style-type: none"> •J. Asistencia al Productor
----------------------------------	-------------------------	----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1

Así podemos observar el funcionamiento orgánico de la empresa dividido en tres estamentos: a) Político de control integrado por el Consejo de Administración, el Comité ejecutivo y la Dirección Ejecutiva; b) Gestión Técnica Profesional integrado por las Gerencias, Jefaturas departamentales y los Encargados de procesos (Personal Jerárquico)

¹ “J.” entiéndase cómo “Jefatura”

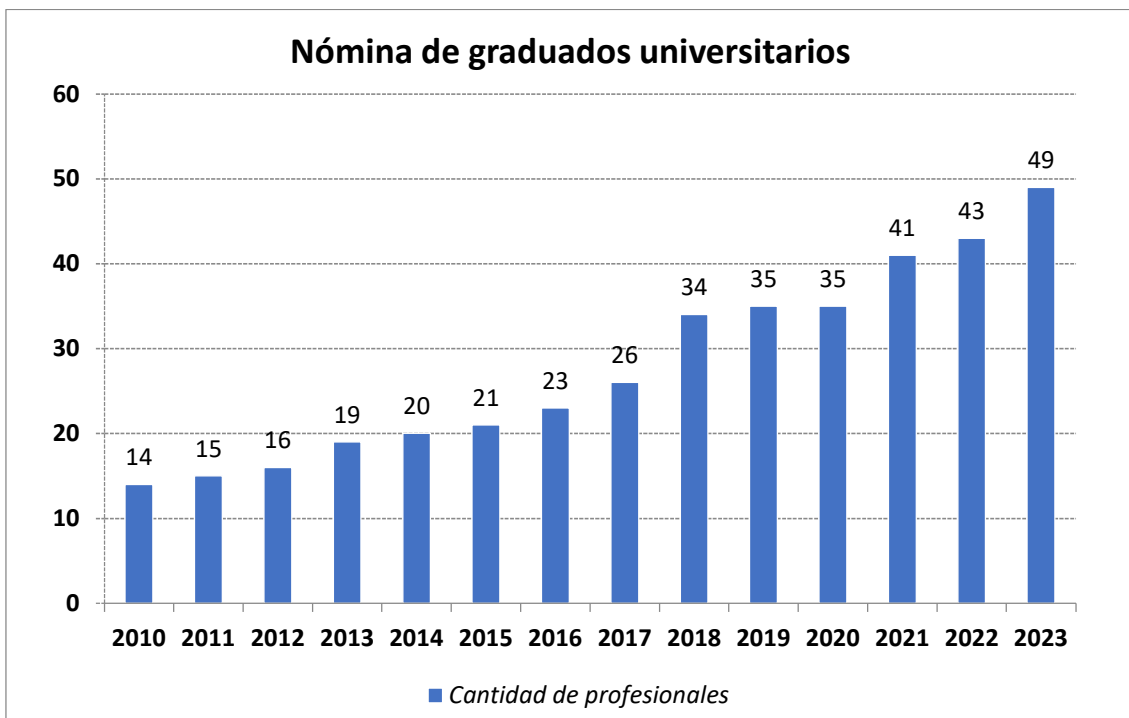
Las áreas funcionales de Gestión de la Calidad y Agronegocios si bien reportan a la Dirección Ejecutiva, no cuentan con facultades gerenciales para la toma de decisiones.

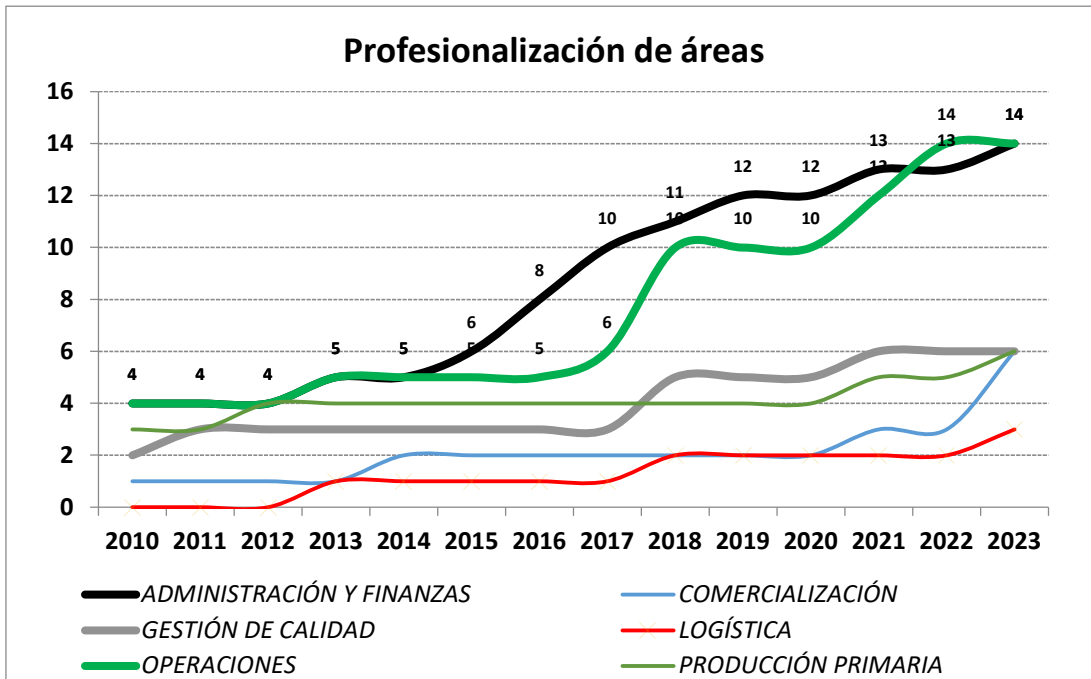
quienes tienen a su cargo la toma de decisiones técnicas y funcionales y; c) Operativo integrado por Responsables de Procesos Funcionales y Operarios (encuadrados en Convenio Colectivo de Trabajo).

La nómina y estructura del Personal Jerárquico, con salvas excepciones, ha permanecido prácticamente inalterable en el periodo comprendido enero 2010 a diciembre 2023, contando Manfrey con un staff de 51 personas jerárquicas en una nómina total empresa aproximada de 540 personas de los cuales; 3 de 4 gerentes, 11 de 18 Jefes y 18 de 29 Encargados son profesionales (graduados de universidades) al mes de diciembre del 2023.



Sin perjuicio de la observada estabilidad de la nómina, y tal como se observan en las siguientes graficas, la organización ha iniciado un sostenido proceso de profesionalización de su personal, en un esfuerzo conjunto por eficientizar la asignación de trabajo conforme a las necesidades del avance tecnológico y en post del desarrollo de procesos de negocio.

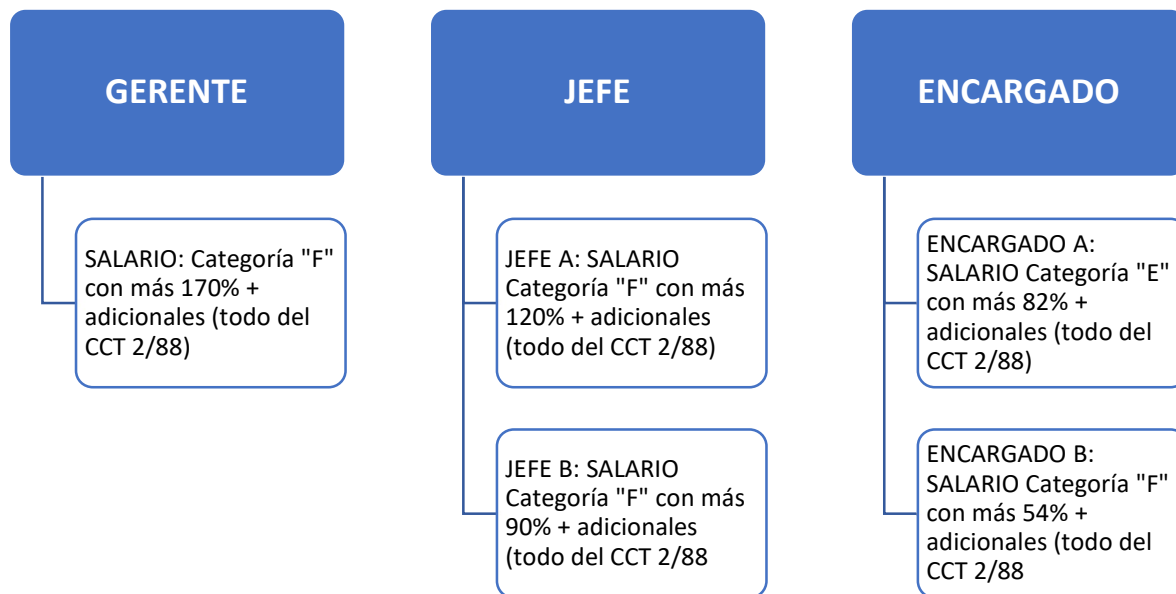




Salario Base del personal jerárquico

La *Política de Salarios del Personal Jerárquico* establece un salario base fijo e inflexible para las distintas posiciones en tres rangos jerárquicos, constituyendo un nivel de preponderancia económica para cada posición, los que no visibilizan cambios o alteración desde el período en análisis (año 2010 a 2023).

Conformando tres rangos salariales preestablecidos en el nivel de Gerencia, Jefatura (departamental) y Encargado (experto en procesos), se desprenden a su vez cinco niveles o categorías salariales jerárquicas fijas que se conforman de la siguiente manera:

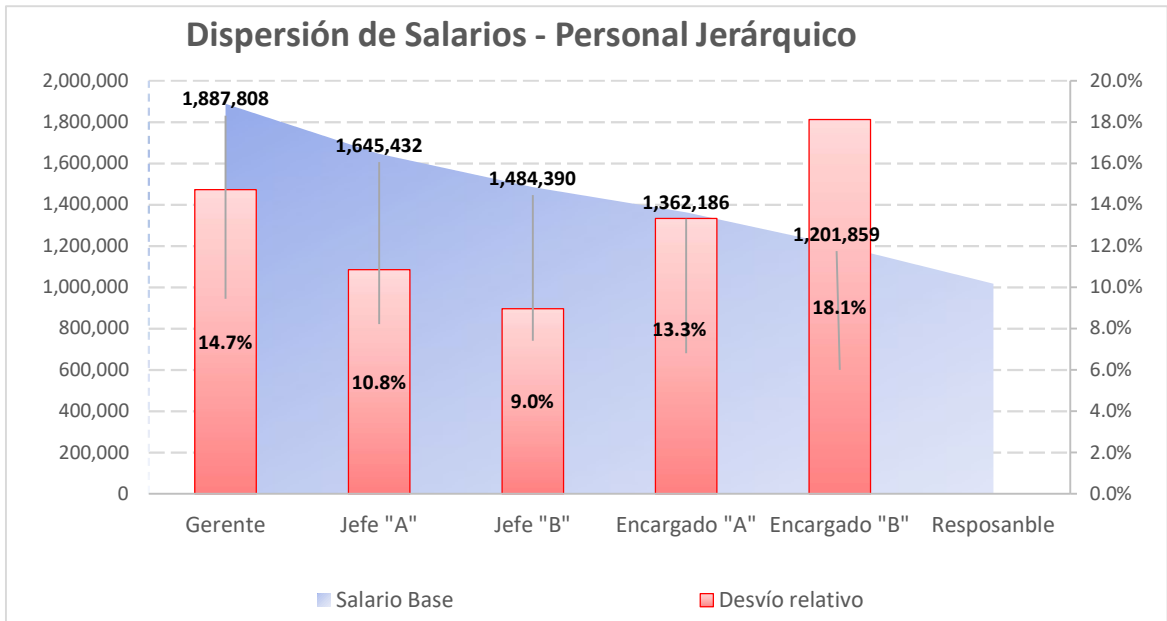


Bajo esta estructura salarial, a igual tiempo contratación (antigüedad), cada posición jerárquica dispone de un salario base fijo y predetermino y contarán con la siguiente dispersión respecto a la posición inmediata superior:

- ✓ 18,1% entre los salarios de la posición de Encargado B y Responsable de Procesos (posición jerárquica base de la pirámide organizacional y máxima posición de personal encuadrado en CCT)
- ✓ Salto salarial del 13,3% entre Encargado A y B
- ✓ Salto salarial del 9% entre Jefe B y Encargado A
- ✓ Salto salarial del 10,8% entre Jefe A y B
- ✓ Salto salarial del 14,7% entre la Gerencia y el Jefe A

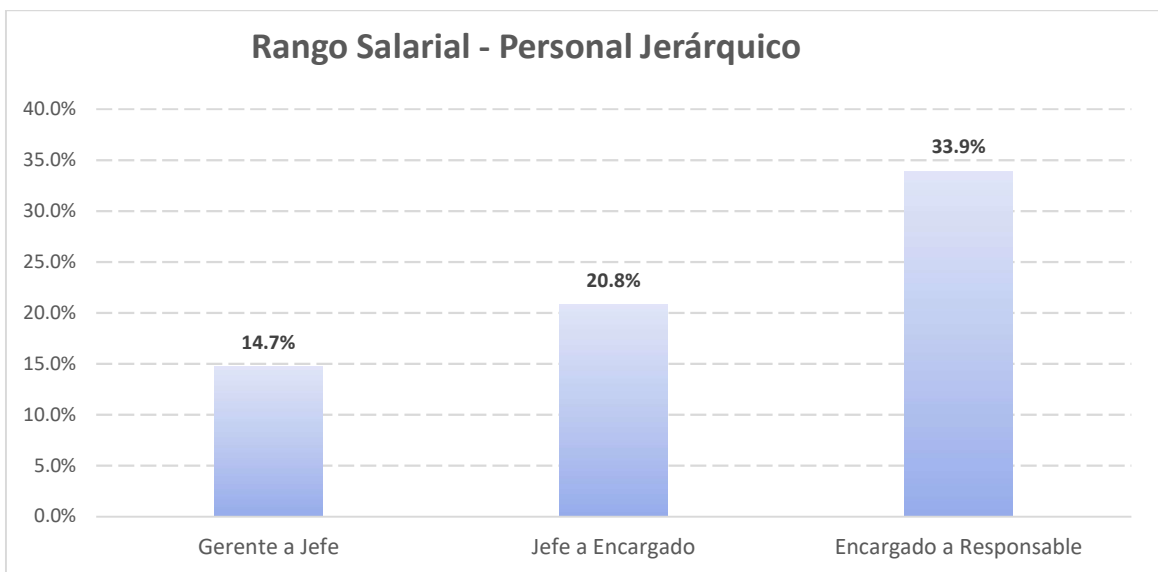
Los adicionales de CCT 2/88 que se replican en la conformación del salario base del personal jerárquico son; la antigüedad de contratación, la provisión de leche, la asistencia perfecta, el título profesional (secundario y de nivel terciario o universitario) y el adicional por esposa (Artículo 39 CCT 2/88) en el caso de corresponder.

Y cabe destacar que ninguno de ellos tiene por finalidad o incentivo un comportamiento deseado por la organización, si no que su devengamiento es un mero acto discrecional y equitativo conforme lo establecido en la convención colectiva de trabajo, la cual no tiene alcance o vinculación jurídica al personal jerárquico.



Rangos Salariales del personal jerárquico

Continuando con la definición de rangos salariales, podemos observar un notable achatamiento hacia la cúspide de la pirámide organizacional, producto de una dispersión salarial del 33,9% entre la posición de Responsable y la máxima categoría de Encargado; de Encargado a Jefe A el 20,8% y de Jefe a Gerente el salto salarial representa un incremento relativo salarial del 14,7%.



Esta disposición de rangos salariales puede influir en detrimento de las personas para ocupar posiciones de mayor exposición y discrecionalidad en cuanto al riesgo en la toma de decisiones de negocio; conforme que a cuanto mayor es la responsabilidad del puesto a ocupar, menor es el incremento salarial (en términos relativos) de la posición a ocupar.

Incentivos y planes remuneración variable

Tal como hemos relevado, el salario base del personal jerárquico replica los adicionales del personal encuadrado en el CCT 2/88, y con ello se garantiza cierta paridad salarial ante similares posiciones a ocupar en la organización.

No obstante, entre los adicionales que componen el salario base se destaca el artículo 43 del CCT 2/88 (Antigüedad) que opera en función a la antigüedad de contratación de la persona habilitando cierta dispersión salarial entre posiciones de similar discrecionalidad en la toma de decisiones, pero con distinto periodo de contratación en la organización.

Ante ello y en la hipótesis de requerir la organización la contratación de una persona a ocupar un puesto jerárquico en el mercado laboral (externo a la organización), éste contará con un salario inferior a otra persona interna de la organización (1,5% por cada año de servicio en Manfrey) en igual rango jerárquico.

A su vez la organización, al ser una persona jurídica regulada por la Ley de Cooperativas, bajo el logro de determinado resultado económico en su balance económico anual, se encuentra obligada a distribuir parte de su excedente económico conforme lo establece el artículo 42, inciso segundo del cuerpo normativo.

En este particular, la decisión del Comité Ejecutivo, sin excepción, ha sido dividir el excedente nominal en partes iguales para cada trabajador en relación dependencia, sin distinción de calificación profesional, puesto, responsabilidad desempeñada en la organización u objetivo particular alcanzado.

En efecto, ésta práctica de distribución se puede concebir como un estímulo colectivo a pertenecer a la organización en detrimento del logro individual o grupal de objetivos deseados por organización, dado que la práctica distributiva no constituye un premio al

mérito o esfuerzo sino a un mero acto igualitario de distribución salarial, sin otro particular criterio que pueda estimular o direccionar el comportamiento deseado por la organización.

Perspectiva de la negociación colectiva y los salarios del personal jerárquico

Tal como se observó, los signatarios de la negociación colectiva del personal abocado a la industrialización de productos lácteos en todo el territorio Argentino son; la organización sindical ATILRA y las cámaras que nuclean la representación de las industrias lácteas comúnmente denominadas grandes por un lado (de la cual es socia Manfrey), y pequeñas y mediadas por el otro (CIL y APYMEL respectivamente).

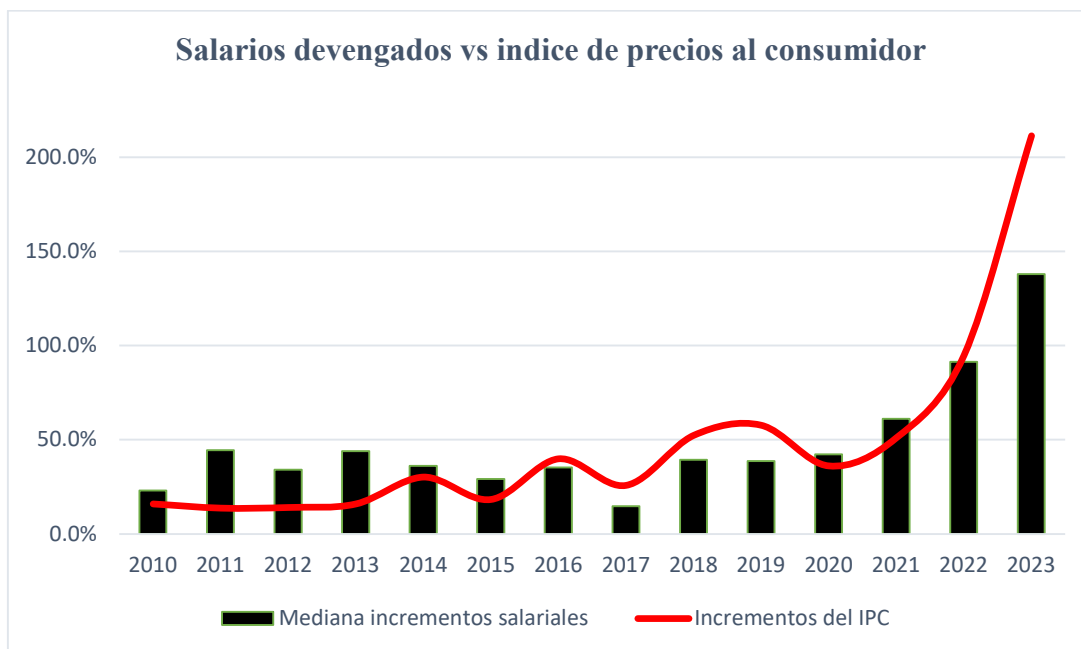
Históricamente cada cámara empresaria designaba a cuadros técnicos de las áreas de Recursos Humanos como representantes en comisión paritaria de negociación salarial, esta metodología devenía en tensiones entre los negociados de la parte empresaria con los funcionarios sindicales. Por cuanto la discusión de salarios subjetivamente se asociaba a la empresa en particular y no al mandato conjunto de las industrias lácteas nucleadas en la respectiva cámara empresaria.

En efecto los representantes de empresas que participaban de la negociación paritaria sobrellevaban prácticas sindicales de coerción e intimidación con finalidad disuasiva a los efectos de coadyuvar en la puja salarial en favor de la parte sindical.

Así es que a finales del año 2015 las cámaras empresarias adoptan, cómo metodología de negociación paritaria, la designación de negociadores externos a las empresas, cuyos términos de negociación se sujetan al mandato de los cuadros técnicos empresariales (áreas de Recursos Humanos), quienes suministran información sobre el estado de situación empresaria, y proponen, junto a los directivos empresarios, los lineamientos de la negociación económica, objetivos a alcanzar, límites y fórmulas de conciliación.

Este cambio de metodología, contemporáneo con el cambio del modelo macroeconómico que describen Federico Pastrana y David Trajtemberg, implicó un punto de inflexión al proceso de apreciación salarial observado hasta entonces entre el año 2010 a 2015, plasmando una depreciación del salario entre el periodo 2016 a 2019, seguida de dos años

de recuperación y nuevamente dos años de fuerte caída del salario en referencia comparativa con el índice de precios al consumidor.



Un aspecto relevante para considerar es el referido a la conducción directiva del Centro de la Industria Lechera, presidida por el Sr. Miguel Paulón² entre el periodo 2009 al año 2020, y luego continuada a partir del 17 de diciembre del año 2020 por el Sr. Ercole Felippa quien a su vez ostenta, desde el año 1996, la presidencia de Manfrey, intermediando así modo en proximidad con el proceso de negociación de los salarios de la actividad.

Tal como se observó, los salarios del personal jerárquico de Manfrey covarían con los incrementos salariales del personal dentro de CCT, estableciendo con ello un piso de superioridad salarial entre el personal jerárquicos y el de sus respectivos supervisados, minimizando la posibilidad de solapamiento salarial entre personal jerárquico y convencionado.

Este mecanismo, si bien ofrece una referencia de superación salarial, puede resultar insuficiente incentivo para la atracción talentos escasos del mercado laboral o, en su defecto, sobrevalorar una posición laboral ampliamente ofertada en el mercado laboral de competencia.

² <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/fallecio-miguel-angel-paulon-el-exsecretario-de-agricultura-que-en-2002-renuncio-por-el-regreso-de-nid25042021/>

A su vez, se puede destacar como fortaleza de la política salarial la previsibilidad del sistema en cuanto al mecanismos de indexación salarial conforme a las prácticas históricas de negociación paritaria, como así también las garantías de imparcialidad empresarial en la definición y o actualización salarial, principalmente en consideración del contexto inflacionario argentino del periodo en análisis.

Sin perjuicio de ello, el accionar de los actores de negociación de salarial (ATILRA y CIL y APYMEL) no resulta indiferente para el personal jerárquico dado que el mismo incidirá en favor o detrimento de los salarios del personal jerárquico, y efecto de contraparte, en el costo laboral empresario con potencial derivación en la estabilidad o movilidad laboral de personas clave en la organización producto de un potencial escases de competitividad de los salarios preestablecidos.

En conclusión, bajo este modelo, la organización se aparta de la negociación y fijación individual de salarios de su personal jerárquico, abstrayéndose de las fluctuaciones salariales del mercado laboral y de la facultad de fijar su posicionamiento de competitividad empresarial con la finalidad incidir en la captación y fidelización de personas, la asignación eficiente de recursos económicos conforme a la oferta y demanda del mercado, como así también en la administración de restricciones presupuestarias.

Salarios del personal jerárquico en perspectiva de oferta y demanda

Decisiones del empleador, productividad de la mano de obra y resultado del negocio

Manfrey es una cooperativa integrada por Socios Productores Agropecuarios lo cuales producen y entregan leche cruda, materia prima para el complejo industrial, con el fin de maximizar la defensa del precio y agregar valor a la leche cruda producida en sus respectivos establecimientos agropecuarios (tambos de ordeño).

A diferencia de otro tipo de persona jurídica, Manfrey no compite en el mercado por la captación de materia prima por vía del precio dado que de ejecutarse esta práctica se admitiría cierta discriminación o disparidad en el precio abonado a la del asociado Manfrey, salvo que el precio fijado a la materia del mercado sea inferior al abonado al asociado, condición poco atractiva para transacciones de captación.

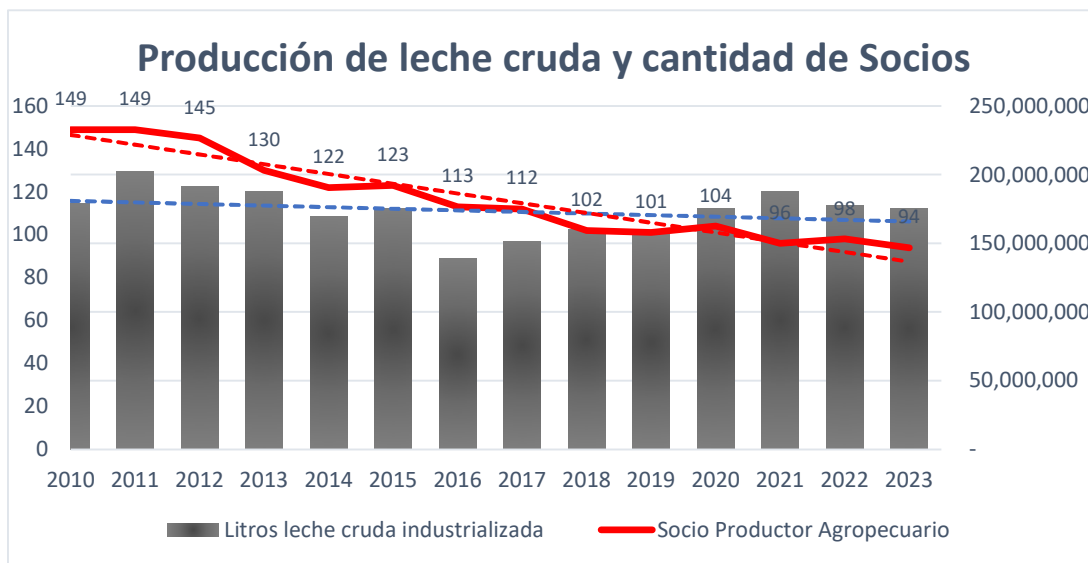
Por ende, el precio de la leche cruda es el resultado del máximo precio factible de abonar por Manfrey, el cual se vincula a atributos y estándares de calidad de la leche cruda entregada al establecimiento industrial, constituyendo el mecanismo (en sí mismo) un instrumento de distribución y maximización de la renta del productor asociado por la vía del precio.

Bajo este contexto, y al igual que toda organización, Manfrey dependerá para su funcionamiento de la capacidad o disponibilidad de diferentes recursos humanos, económicos, financieros, logísticos, tecnológicos; y primordialmente de la disponibilidad de materia prima (leche cruda) para industrializar y finalmente comercializar.

Éste recurso estratégico se encuentra afectado por la estacionalidad de los ciclos biológicos del ganado bobino, o ciclo de lactancia, marcado por periodos de 300 días aproximadamente en el cual el ganado obtiene su máxima producción, para luego disminuir en litros de ordeño de leche cruda, ejecutar la preñez de la vaca y retomar el ciclo.

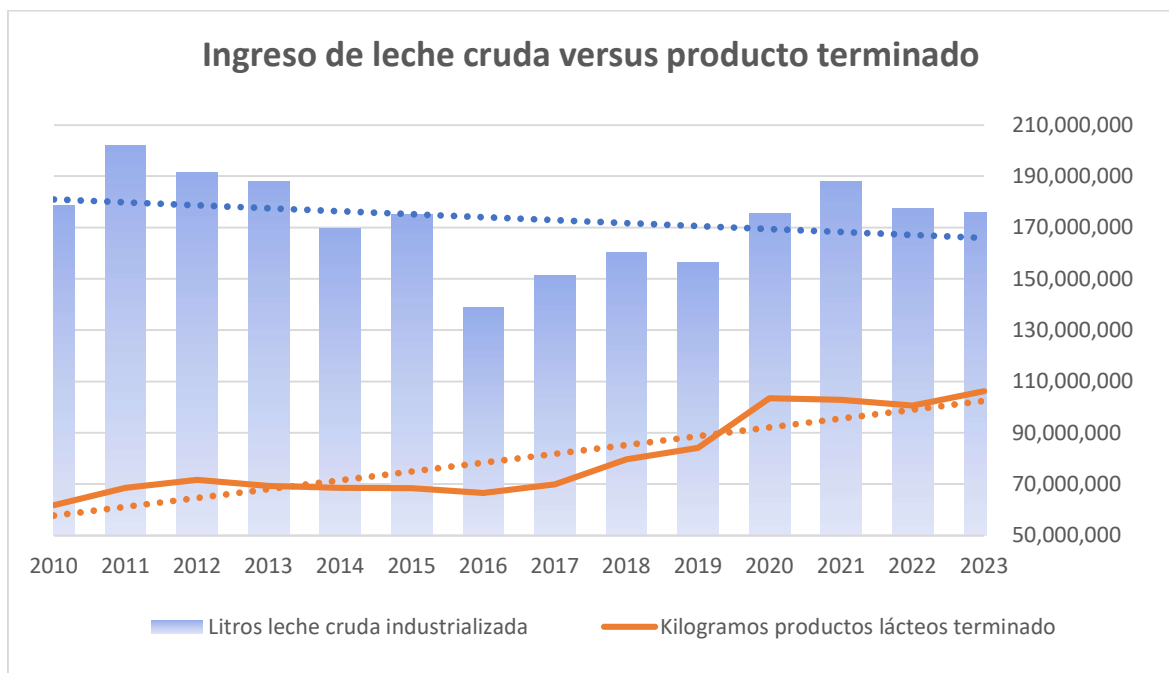
Salvando la estacionalidad de los ciclos de producción lechera y considerando la materia prima un recurso estratégico para la organización industrial, resulta importante destacar que el promedio histórico anual de ingreso de materia prima ronda los 170.000.000 de litros anuales, plasmando cierta estabilidad en el periodo analizado.

No así en la cantidad de socios productores que entregan su producción, los que podemos observar que disminuyen en su cuantía año tras año en clara evidencia de concentración y producción en escala.



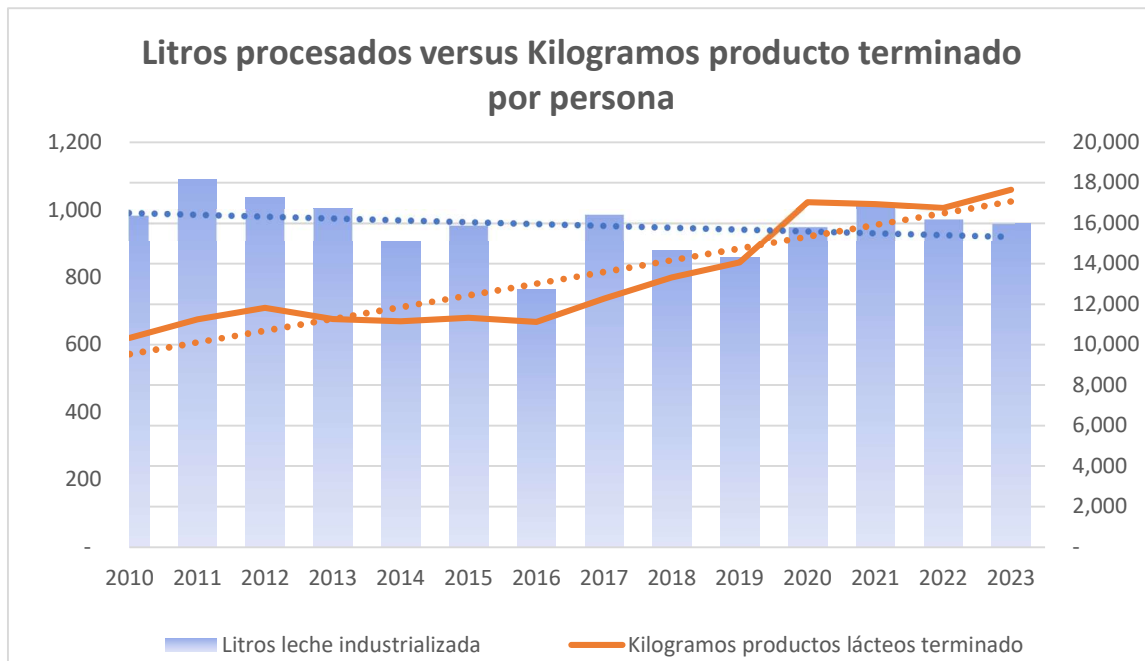
Manfrey, como se ha detallado, es organización orientada a la producción mediante la optimización de recursos, la diversificación constante de su cartera de productos lácteos con agregado de valor, y con gestión calidad enfocada un segmento específico de mercado.

Esto se puede observar con claridad mediante la tendencia lineal positiva de toneladas de producto terminado, convergiendo en una mayor oferta de productos terminados al consumidor.



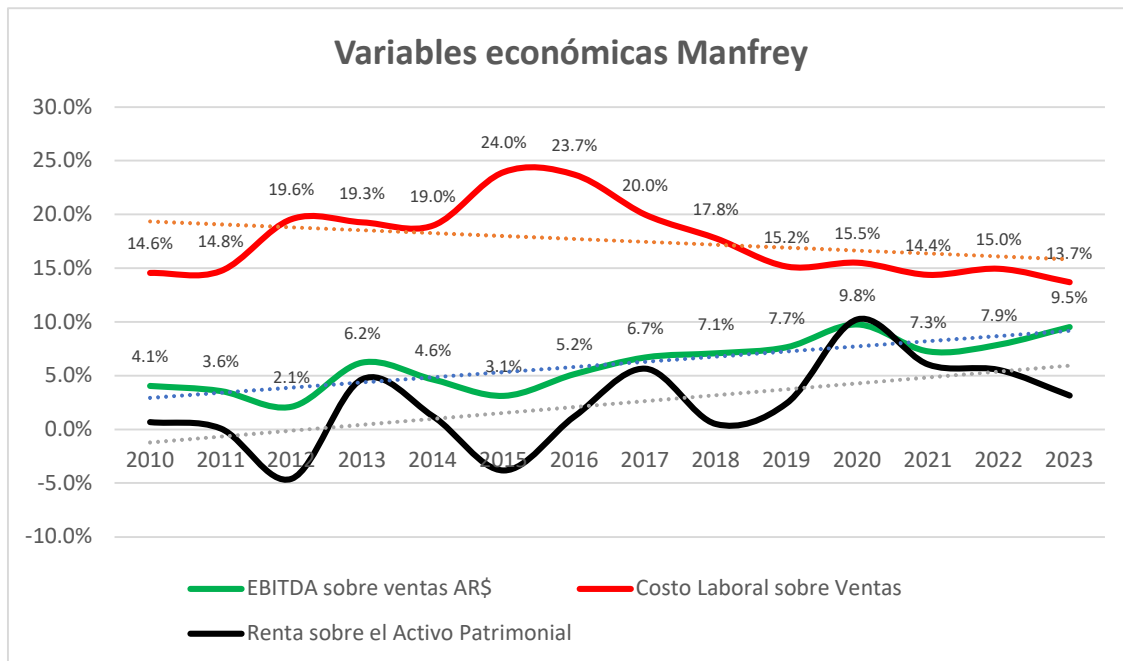
En términos de productividad de mano de obra, al sostener una plantilla de personal prácticamente inalterable en el transcurso del tiempo analizado, la organización obtiene como resultado una sensible caída en litros per cápita de materia prima industrializa.

Y en efecto contrario, un considerable incremento (superior al 70%) de kilogramos de producto terminado (industrializado) por persona (trabajadores) producto de la diversificación de su cartera de productos tal como se observa en la gráfica siguiente.



Este incremento de kilogramos de producto terminado per cápita se debe principalmente a cambios tecnológicos iniciados en el año 2017 que con la incorporación de una planta de producción de leches larga vida, seguida luego de una robotización en punta de línea de la planta de yogures bebibles (2019) y, proyectos varios de tecnificación y ampliación de capacidad de procesamiento en plantas de Dulces de Leches (2020), Yogures y Postres (2021).

La incorporación de nuevos productos al portafolio comercial, juntamente con la tecnificación de procesos productivos, concatenaron cambios positivos en los sucesivos balances económicos de la compañía, evidenciando un incrementando de EBITDA sobre ventas, mejorando la Renta sobre el Activo Patrimonial y, en contra partica, evidenciando una reducción del Costo Laboral (salarios) sobre ventas tal como podemos observar en la siguiente gráfica.



En conclusión, la organización puede evidenciar un proceso de tecnificación con automatización y robotización de sus líneas de producción, incrementando el volumen y diversificando su cartera de productos para la comercialización, con una plantilla prácticamente inalterable, en un claro esfuerzo de sustitución de mano obra por tecnología con consecuente caída del costo laboral e incremento sostenido de ganancias en sus balances económicos.

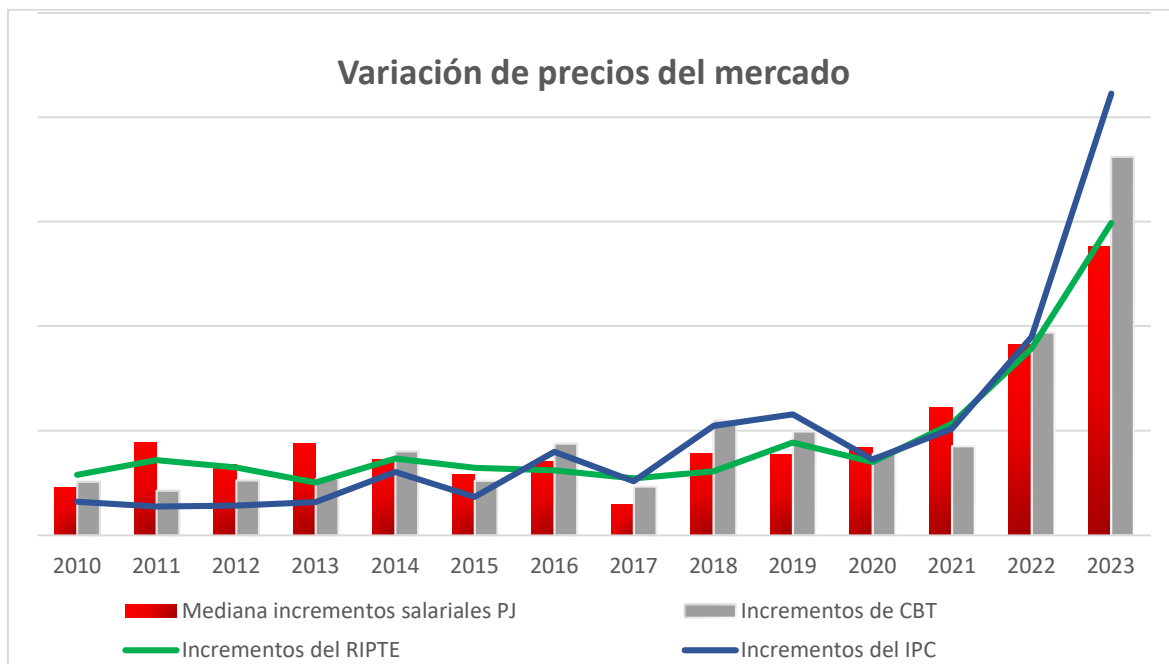
Salario de reserva del personal jerárquico

El *salario de reserva* parte de la premisa que el salario se encuentra íntimamente vinculado con las preferencias individuales de los trabajadores, bajo el supuesto de que la persona dispone de información del mercado laboral que le permite estimar los costos que implica la aceptación de un nuevo empleo.

Bajo esta línea de análisis, se puede observar que la mediana de incrementos salariales devengados del personal jerárquico ha superado a los incrementos promedio de las remuneraciones de los trabajadores (RIPTE)³ en relación de dependencia, como así también

³ Fuente: Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Ministerio de Capital Humano. Junio 2024.

al Índice de Precios al Consumidor (IPC)⁴. No así en el caso del indicador provisto de Canasta Básica Total (CBT) para un hogar tipo “A”⁵ en el cual salario devengado jerárquico manifiesta una actualización inferior a la medición económica.



Además de contar con información del mercado laboral, las decisiones del trabajador se verán influenciadas por; sus preferencias personales (Manfrey no accedió a que fueran encuestadas) y las posibilidades para adquirir bienes y servicios.

En cuanto a esto, podemos observar que capacidad del salario devengado del personal jerárquico supera entre 3,4 y 4,6 veces (según la posición jerárquica que se compare) la posibilidad de adquirir bienes y servicios conforme a la medición del costo una Canasta Básica para un hogar tipo “a”, asumiendo con ello que el salario devengado del personal jerárquico no solo satisface la capacidad de compra de bienes y servicios sino también

⁴ En febrero del año 2013, el FMI emitió una declaración de censura sobre las estadísticas argentinas <https://www.imf.org/en/news/articles/2015/09/14/01/49/pr1333>, debido a las inconsistencias detectadas en las mediciones del IPC y del PBI. Esta declaración de censura sobre las estadísticas del país fue levantada en el mes de noviembre de 2016, luego de la revisión que realizó el organismo sobre los indicadores elaborados por la gestión actual del INDEC.

⁵ El Hogar Tipo A está compuesto por cuatro integrantes: un varón de 44 años, una mujer de 40 años, un hijo de 15 años y una hija de 17 años.

Fuente: Observatorio de la deuda social Argentina, Universidad Católica Argentina. Informe Técnico de Investigación: Evolución histórica de la cobertura de la asignación universal por hijo y la tarjeta Alimentar. Julio 2024.

presume la posibilidad de generar de capacidad de ahorro para el trabajador y su grupo familiar.

Si bien los salarios del personal jerárquico tienen una dinámica propia al segmento acotado de trabajadores en relación de dependencia (sin encuadre convencional), podemos presumir que el salario (de reserva) de la población objetivo ha variado favorablemente en comparación con la información disponible de mercado (RIPTE e IPC), como así también posibilita una amplia capacidad para la compra de bienes y servicios (CBT), desalentando así la búsqueda o aceptación del trabajador de un nuevo empleo en otra organización empresarial.

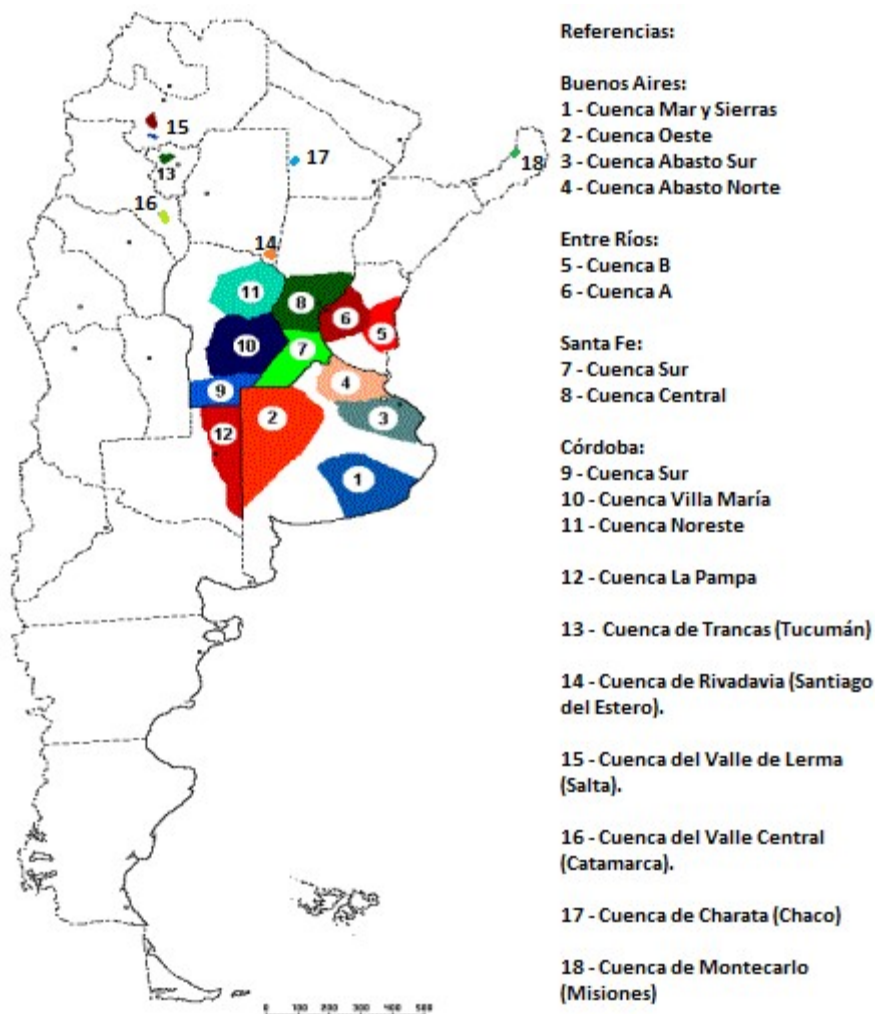
Salarios jerárquicos y decisiones del trabajador

Sin perjuicio del análisis de variables macro del mercado, resulta importante destacar que el 78% de las personas empleadas por Manfrey se encuentran afectadas al establecimiento industrial emplazado en la localidad de Freyre (provincia de Córdoba)⁶, y el 22% de la nómina restante en ciudades capitales de estados provinciales.

Este emplazamiento industrial mayoritario, se encuentra geográficamente ubicado en el epicentro de las cuencas lecheras del territorio argentino, alejado de grandes urbes o parques industriales y carente de abundante oferta de mano de obra calificada como así también de oportunidades laboral para profesionales altamente calificados producto de la acotada densidad poblacional y dispersión de establecimientos industriales.

Por estos motivos, la demanda de mano tiende a satisfacerse por la vía del desarrollo de profesionales o la movilidad de personas de grandes urbes con implicancias de desarraigo geográfico.

⁶ De 7.661 habitantes según censo del año 2022.



A su vez, una característica peculiar del negocio lácteo es la especialización, tecnificación y producción en escala, promoviendo así el negocio fazón entre las compañías del rubro con el fin de optimizar los costos y estrechar vínculos de cooperación técnica empresarial. En efecto restringiendo implícitamente (producto de las prácticas de negocios) la movilidad de personas entre las empresas del segmento productivo.

Cómo podemos observar las personas cuentan con barreras geográficas y empresariales para la movilidad laboral entre compañías del rubro. En consecuencia, Manfrey y las empresas del rubro restringen la competencia del mercado laboral dentro de su segmento industrial en contexto de salarios de actividad con posicionamiento por encima de la media del mercado conforme al análisis del salario de reserva.

En cuanto a condiciones de trabajo, Manfrey no contempla con prácticas laborales de jornada de trabajo flexible entendiéndose por ello: jornada híbrida de trabajo alternada entre

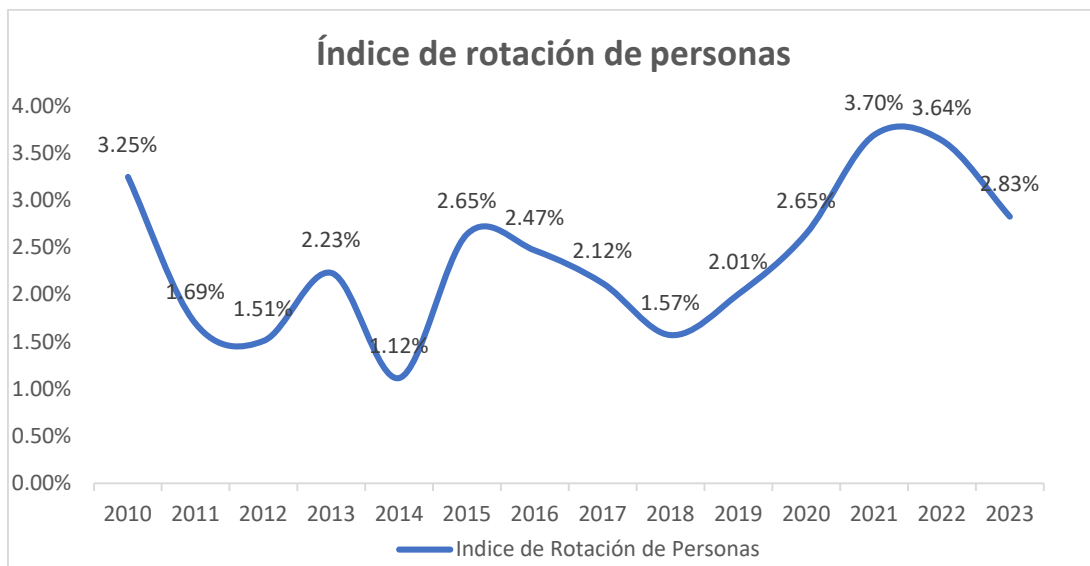
presencialidad de trabajo en el establecimiento industrial y el hogar del trabajador. Como así tampoco emplea personas bajo la modalidad de jornada de trabajo a tiempo parcial (inferir a 8 horas diarias o 48 semanales).

Es decir, el trabajador no dispone de la oportunidad de elección y distribución de su tiempo disponible entre trabajo y ocio (curva de indiferencia), como así tampoco de optar por un entorno de trabajo en convivencia con su hogar.

A su vez, la organización no dispone de instrumentos de compensación variable que incentiven o direccionen el comportamiento individual o grupal de equipos de trabajo hacia la concreción de metas organizacionales. En conclusión, podemos asumir que la compensación base constituye la centralidad de la política salarial del personal jerárquico.

Por último cabe resalta que el componente de “antigüedad” incorporado a la compensación base, al incrementar la cuantía del salario en un 1,5% por cada año de servicio devengado, induce un mecanismo de remuneración aplazada.

En suma; las restricciones geográficas, de competitividad entre empresas del rubro, el posicionamiento salarial empresario y de la actividad, confluyen como incentivo a la permanencia en la organización tal como podemos observar en la escasa *rotación laboral*⁷ de Manfrey.



⁷ Índice de Rotación = \sum egresos / \sum personas activas en año calendario * 12 meses

Salarios del personal jerárquico en perspectiva del salario global

Tal como relevó en el presente trabajo, la política salarial del personal jerárquico dispone una rígida definición de rangos, valoración de responsabilidades y salario atribuido a cada puesto jerárquico, impidiendo de obtención de ventajas salariales individuales, o grupales en su defecto, producto de un desempeño destacado y potencial futuro.

Las tareas, roles y esfuerzo de discernimiento y toma de decisiones que debe realizar una persona en su puesto son revisadas y valorados con cierta periodicidad por los cuadros gerenciales de la organización y la dirección ejecutiva, explicitando el método que utiliza la organización para la resolución de problemas vinculados a la determinación del salario.

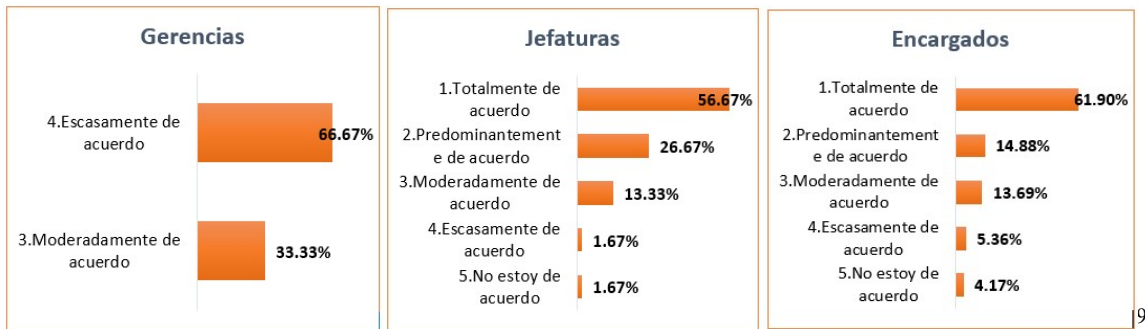
A su vez, como observamos, la organización cuenta con niveles muy bajos de rotación laboral, con lo que se puede inferir que la valoración psicológica y social de los trabajadores jerárquicos respecto de su salario es favorable y tendiente a la permanencia en la organización.

De otro modo, de encontrarse disociada la valoración personal del trabajo con sus posibilidades y o valoraciones fuera del entorno Manfrey, el resultado presumiría converger en una rotación laboral superior.

Sin perjuicio de ello, se puede observar un menor nivel de satisfacción⁸ salarial a cuanto mayor es la responsabilidad ocupada en la organización, acentuando un notable nivel de desacuerdo en el salario percibido del segmento poblacional que ocupa cargos gerenciales.

Sin perjuicio de ello, vale destacar que no se evidencia rotación o movilidad laboral (por decisión de la organización o por cuenta de la persona que ocupa el puesto), aún evidenciada insatisfacción salarial en los segmentos superiores de la organización, tal como se desprende del relevamiento de clima y cultura organizacional realizado en el año 2023.

⁸ Escala de menor a mayor nivel de satisfacción: “No estoy de acuerdo”, “Escasamente de acuerdo”, “Moderadamente de acuerdo”, “Predominantemente de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”



En consecuencia, se puede presumir cierta convergencia entre la valoración psicosocial del personal jerárquico y la política de salarios de la organización conforme a las capacidades individuales y oportunidades que el mercado laboral en general dispone.

Salarios del personal jerárquico y consideraciones de equidad

Si bien el salario no es el único factor que determina la atracción y fidelización de las personas a una organización, es una herramienta clave para asegurar la disponibilidad de personas con el potencial necesario a fin de incidir en la concreción de objetivos y estrategias de la organización.

En nuestro caso, la organización fija su posicionamiento salarial para el personal jerárquico partiendo de la base de los salarios regulados del CCT de la actividad láctea, prescindiendo del contexto de oferta y demanda del mercado laboral donde opera. Es decir, adopta un posicionamiento de equidad interna en cuanto a responsabilidades y competencias necesarias para el puesto a ocupar, y se abstrae de la competitividad o equidad externa con referencia a los salarios de mercado.

Vale destacar que la actividad láctea representa un rubro específico dentro del segmento industrial de fabricación de alimentos, los cuales se encuentran regulados por condiciones de trabajo (convenciones colectivas de trabajo) y salarios distintos que compiten entre sí. Al menos desde una perspectiva de costo de mano obra, máxime en consideración que ambas actividades demandan personas con competencias similares o sustitutas.

⁹ Fuente: Encuesta de Clima y Cultura Manfrey. Junio 2023.

La valoración de equidad salarial habilita múltiples puntos de análisis y consideraciones en cuanto a la forma de compensar una posición determinada, ya sea desde la mirada de la organizacional, con foco puesto en la contribución del negocio, o desde la perspectiva de la persona que ocupan el puesto quien también formula su juicio de valor del salario y labores desempeñadas en comparación con otras posiciones de la organización o fuera de esta.

En resumen, desde la perspectiva o valoración del trabajador bien observamos un mayor nivel de insatisfacción o concordancia con el salario percibido por cuanto mayor es la responsabilidad o puesto a ocupar en la organización, por lo que se puede inferir que este segmento del personal jerárquico considera inequitativo el salario interno, pero en habida cuenta de que el mercado no les ofrece una alternativa superadora que colude una decisión elección laboral fuera del entorno Manfrey.

Conclusiones

Como podemos observar en el desarrollo del presente trabajo, la organización cuenta con un sistema de valoraciones de puestos, rangos de responsabilidad y fijación de salario con cierto criterio de ecuanimidad, es decir, se puede afirmar que la política de fijación de salarios contribuye a la equidad interna entre posiciones de un mismo rango organizacional de responsabilidad y toma de decisiones bajo idénticas condiciones de contratación.

No obstante, esta paridad salarial, que bien contribuye a la equidad interna desde una perspectiva estructural de la organización, no pondera las diferentes habilidades, competencias y logros de objetivos de la persona en particular, posibilitando situaciones inequitativas entre quienes ocupan posiciones dentro de un mismo rango de la pirámide organizacional, pero con diferentes competencias y desempeño.

A su vez la organización, al plasmar su política salarial en una estructura rígida en covarianza con los salarios del personal encuadrado en el CCT 2/88, inalienablemente prescinde la oportunidad de fijar su posicionamiento de competitividad salarial, perdiendo referencia con el costo laboral medio de mercado y forzando un proceso de elasticidad de sus salarios, que bien puede poner en riesgo la fidelización del personal producto de un hipotético atraso de los salarios del personal convencionado con la media del mercado general.

Sin perjuicio de esta ausencia empresarial de fijación de posicionamiento competitivo, se pudo relevar un crecimiento sostenido en la productividad de la mano obra (aumento de kilogramos de producto terminado per cápita), como así también una reducción de la participación del costo laboral sobre ventas en la serie de tiempo analizada.

Correlativamente se logra apreciar una tendencia de crecimiento del ebitda sobre ventas y de la rentabilidad del patrimonio neto en los sucesivos balances económicos de la organización, por lo que se puede asumir que la organización asigna eficientemente el trabajo pero no así los recursos económicos (salarios), a causa de su abstracción con el mercado general.

En suma, se puede inferir que la organización adjudica como precepto al salario, y por ende el costo laboral, como la resultante exclusiva del ejercicio de la negociación colectiva, sosteniendo como política (o ancla) la previsibilidad y certidumbre salarial del personal jerárquico (comparativamente con el personal convencionado) por sobre las fluctuaciones salarial del mercado donde compite por sus recursos.

Sin perjuicio de lo concluido hasta aquí, la política de salarios de una organización persigue múltiples objetivos; económicos, financieros, productivos, legales, y humanos, éste último orientado a la satisfacción de necesidad fisiológicas y de seguridad para el desarrollo de la persona trabajadora y su grupo familiar.

En este aspecto, el salario de reserva del personal jerárquico no solo al menos triplica el costo de adquisición de una canasta básica total para una familia tipo, sino que al evidenciar escasa o nula rotación laboral podemos inferir que Manfrey concede la elección óptima de posibles curvas de indiferencias (por parte del trabajador) conforme a su política de salarios vigente.

Sin perjuicio de la estabilidad manifiesta del personal en la compañía, se puede observar un marcado incremento de insatisfacción salarial cuanto mayor es la responsabilidad del puesto a ocupar, evidenciando tal insatisfacción como un mero aspecto cualitativo (indicador de clima laboral) devenido de la estructura salarial sin impacto material en las decisiones de la persona.

Ante esta realidad, se puede validar la hipótesis de Jacques que es falsa la afirmación de la naturaleza humana que *todas las personas son inevitablemente codiciosos y que trabajaremos más y mejor si nos abonan tarifas por piezas o alguna otra clase de bonificación*, dado que la compañía tampoco dispone de incentivos salariales que se encuentren vinculados al desempeño deseado por la organización.

Sin embargo, y tal como afirma Jacques, ello no libra la necesidad de incentivar por medio del salario al potencial de la persona, la identificación de recursos escasos en el mercado laboral y el desempeño destacado de una persona o equipo, reforzando así la equidad entre las denominadas personas claves del negocio y su contribución a la sustentabilidad de la organización.

Recomendaciones

En virtud de las críticas que se relevaron en el presente trabajo, las siguientes recomendaciones tienen por objetivos; fijar un posicionamiento de competitividad salarial de la organización en el mercado de influencia, optimizar el costo laboral y la asignación de recursos económicos, minimizar la insatisfacción salarial en los rangos de Gerencia y Jefatura, y orientar el comportamiento del alto mando hacia el logro de objetivos estratégicos.

Por consiguiente, se propone avanzar en los siguientes aspectos:

- Externo: relevar la competitividad de los salarios del mercado laboral de competencia con Manfrey, determinar desvíos salariales entre las posiciones de la organización con el mercado (calibración y posición de competitividad), y establecer puntos de flexibilidad en la política de salarios del personal jerárquico conforme a criterios estratégicos conciliados con la Dirección Ejecutiva.
- Interna:
 - Revisión de la nominalidad del salario base en las posiciones de Jefaturas y Gerencias con la finalidad de incidir en los rangos salariales y minimizar el achatamiento salarial en las posiciones de rango superior. Esto en armonía con la revisión del posicionamiento externo.

- Implementación de un programa de incentivos económicos vinculados al logro de objetivos estratégicos para las posiciones de Gerencia y Jefatura, en armonía con una redefinición del salario total y en consideración con los apartados anteriores.
- Distribución de Excedentes: establecer un mecanismo de distribución por rango organizacional a fin participar el excedente proporcionalmente a la responsabilidad y merito alcanzado dentro de la organización a fin de converger de una cultura orientada a la ecuanimidad salarial hacia una cultura orientada al mérito.

Para finalizar, las propuestas subyacen a un direccionamiento de cambio cultural el cual implica abandonar un modelo rígido y estructurado (cerrado) por otro flexible y en competencia de mercado (abierto) con foco en las personas cómo recurso estratégico, para lo cual el rol de gestión de personas requerirá la escisión de la actual dependencia gerencial para pasar a integrar con independencia jerárquica la mesa de decisiones estratégicas del negocio.

Anexo I

Análisis transversal de estructura de Salarios Basa Personal Jerárquico ponderado con 25 años de antigüedad.

	GRILLA SALARIAL TEORICA DIC2023					CCT 2/88
	Gerente	Jefe "A"	Jefe "B"	Encargado "A"	Encargado "B"	Responsable
Sueldo Básico	1,054,092	858,890	741,769	670,455	553,854	437,253
Adicional Remunerativo	36,746	36,746	36,746	36,746	36,746	36,746.48
Art. 43 Antigüedad	395,285	322,084	278,163	251,421	207,695	163,969.90
Art .57 Adicional por Asistencia	78,081	78,081	78,081	72,876	72,876	67,670.12
Art. 49 C.C.T	13,013	39,040	39,040	39,040	39,040	39,040.45
Art.38 C.C.T.	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000.00
Adicional acta	14,459	14,459	14,459	14,459	14,459	14,458.92
Adicional no remunerativo	284,131	284,131	284,131	265,189	265,189	246,246.97
Salario Base	1,887,808	1,645,432	1,484,390	1,362,186	1,201,859	1,017,385.90
Desvío relativo	14.7%	10.8%	9.0%	13.3%	18.1%	

Anexo II

Rangos salariales

	<i>Gerente a Jefe</i>	<i>Jefe a Encargado</i>	<i>Encargado a Responsable</i>
Rangos Salariales	14.7%	20.8%	33.9%

Anexo III

Mediana de salarios nominales percibidos por posición en el mes devengado de diciembre de cada año.

	Mediana salarios devengados del personal jerárquico¹⁰				
	Gerente	Jefe "A"	Jefe "B"	Encargado "A"	Encargado "B"
31/12/2023	2,205,799.25	1,936,541.05	1,839,606.69	1,616,300.23	1,479,554.37
31/12/2022	969,792.27	857,136.59	758,004.76	679,405.49	598,605.68
31/12/2021	502,269.62	434,196.23	410,390.27	355,077.14	326,999.90
31/12/2020	311,905.81	282,272.05	239,882.37	227,004.94	200,561.37
31/12/2019	217,992.55	193,149.11	172,483.23	159,637.03	142,675.74
31/12/2018	157,132.39	147,546.06	117,788.51	111,405.29	104,676.71
31/12/2017	112,750.74	100,934.86	90,349.73	83,028.50	71,435.74
31/12/2016	98,316.54	88,715.62	78,154.00	72,039.99	64,726.67
31/12/2015	70,185.48	65,624.49	58,261.36	53,229.72	48,688.69
31/12/2014	54,074.70	50,891.60	45,107.66	41,585.04	36,508.26
31/12/2013	40,596.78	37,377.20	33,441.02	29,586.38	26,240.85
31/12/2012	28,208.70	25,319.75	23,694.10	21,502.74	18,015.46
31/12/2011	22,862.05	19,083.14	17,048.31	15,704.63	13,444.01
31/12/2010	15,754.95	13,605.66	12,346.21	10,689.80	9,305.04
31/12/2009	12,800.23	10,829.48	9,416.13	8,800.22	7,785.80

¹⁰ Fuente: sistema informático contable de MANFREY.

Anexo IV

Desvío de mediana de salarios brutos percibidos del Personal Jerárquico en el devengado de diciembre con respecto al mes del año inmediato anterior.

	Variación % anual de salarios por posición					Mediana de variación % anual
	Gerente	Jefe "A"	Jefe "B"	Encargado "A"	Encargado "B"	
31/12/2023	127%	126%	143%	138%	147%	138%
31/12/2022	93%	97%	85%	91%	83%	91%
31/12/2021	61%	54%	71%	56%	63%	61%
31/12/2020	43%	46%	39%	42%	41%	42%
31/12/2019	39%	31%	46%	43%	36%	39%
31/12/2018	39%	46%	30%	34%	47%	39%
31/12/2017	15%	14%	16%	15%	10%	15%
31/12/2016	40%	35%	34%	35%	33%	35%
31/12/2015	30%	29%	29%	28%	33%	29%
31/12/2014	33%	36%	35%	41%	39%	36%
31/12/2013	44%	48%	41%	38%	46%	44%
31/12/2012	23%	33%	39%	37%	34%	34%
31/12/2011	45%	40%	38%	47%	44%	44%
31/12/2010	23%	26%	31%	21%	20%	23%

Anexo V

	Ebitda sobre ventas	Costo Laboral sobre ventas	Renta sobre Activo Patrimonial
Período 2010 a 2016	4.06%	19.28%	0.69%
Período 2017 a 2023	7.66%	15.16%	5.54%

Anexo VI

Variación anual de salarios devengados del personal jerárquico, de las RIPTE, IPC y CBT de un hogar tipo “a” con base diciembre de cada año.

	RIPTE ¹¹		IPC ¹² anual	CBT Hogar tipo "A" ¹³	
	Nominal	Variación % anual		Nominal	Variación % anual
31/12/23	484,298	149.41%	211.41%	470,301	181.05%
31/12/22	194,175	89.27%	94.79%	167,339	97.01%
31/12/21	102,590	53.42%	50.94%	84,941	42.68%
31/12/20	66,870	34.89%	36.14%	59,533	38.94%
31/12/19	49,574	44.36%	57.79%	42,848	49.72%
31/12/18	34,340	30.56%	52.28%	28,618	54.89%
31/12/17	26,301	27.12%	25.79%	18,476	23.31%
31/12/16	20,690	30.94%	39.84%	14,983	43.90%
31/12/15	15,801	32.19%	18.30%	10,412	26.04%
31/12/14	11,954	36.71%	30.18%	8,261	40.18%
31/12/13	8,744	25.16%	15.88%	5,893	27.06%
31/12/12	6,986	32.30%	14.17%	4,638	26.17%
31/12/11	5,280	35.90%	13.74%	3,676	21.40%
31/12/10	3,886	28.83%	15.99%	3,028	25.59%
31/12/09	3,016	14.87%	9.98%	2,411	

¹¹ Fuente: <https://www.economia.gob.ar/datos/>

¹² Fuente: <https://www.economia.gob.ar/datos/>

¹³ Fuente: Observatorio de la deuda social Argentina. Universidad Católica Argentina.

Anexo VII

Variación acumulada entre mes diciembre 2023 con base diciembre 2009.

Variación acumulada de variables relevadas de diciembre 2010 a diciembre 2023							
Gerente	Jefe "A"	Jefe "B"	Encargado "A"	Encargado "B"	RIPTE	IPC	CBT
17.132%	17.782%	19.437%	18.267%	18.903%	15.958%	14.062%	19.406%

Anexo VIII

Información industrial de Manfrey.

Año	Litros de leche cruda	Toneladas de producto terminado										Toneladas de producto terminado	Productor agropecuario asociado
		Quesos	Queso Rallado	Queso Fundido	Leche en Polvo	Envasado Leche en Polvo	Leche Fluida	Dulce de Leche	Yogur y Postres	Leche UHT	Crema		
2023	175,746,497	806	420	442	9,929	3,676	12,204	9,667	32,447	33,931	2,757	106,280	94
2022	177,646,609	740	473	449	10,429	3,957	12,593	8,738	33,376	27,437	2,423	100,615	98
2021	187,924,097	887	481	535	11,894	3,694	14,856	8,539	33,123	26,278	2,561	102,848	96
2020	175,623,272	1,037	502	575	10,228	3,085	16,860	9,557	34,425	24,672	2,463	103,403	104
2019	156,365,335	1,873	477	579	9,567	4,026	16,473	8,283	28,602	12,222	2,047	84,150	101
2018	160,186,262	2,559	440	538	8,758	4,334	14,193	7,469	25,097	13,775	2,498	79,661	102
2017	151,418,422	2,464	467	591	7,905	3,921	16,921	7,544	27,140	246	2,642	69,840	112
2016	138,949,668	3,483	497	502	7,721	2,976	16,816	7,103	24,826		2,639	66,562	113
2015	175,187,571	3,535	508	426	12,601	2,672	15,782	7,297	23,061		2,574	68,456	123
2014	169,819,759	3,148	544	416	12,384	2,755	18,138	7,738	21,029		2,390	68,541	122
2013	187,933,062	3,591	590	420	11,741	3,278	17,580	7,646	22,085		2,341	69,271	130
2012	191,379,493	3,134	539	353	15,100	3,473	16,352	8,450	22,040		2,182	71,623	145
2011	202,127,141	2,727		622	19,500		12,867	7,974	22,701		2,141	68,532	149
2010	178,788,848	2,826		326	13,918		15,061	8,141	19,547		2,033	61,853	149

Anexo IX

Información económica de Manfrey.

Balance de Estado Contables MANFREY						
	EBITDA AR\$	EBITDA USD	EBITDA sobre ventas AR\$	Costo Laboral sobre Ventas	Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	Renta sobre el Activo Patrimonial
31/12/23	7,374,955,426	8,706,019	9.54%	13.71%	4.73%	3.17%
31/12/22	1,911,853,939	10,354,495	7.89%	14.95%	8.86%	5.54%
31/12/21	941,724,925	8,696,324	7.26%	14.38%	10.54%	6.05%
31/12/20	825,704,817	9,187,769	9.78%	15.51%	19.14%	10.24%
31/12/19	420,125,164	6,669,712	7.66%	15.16%	5.08%	2.43%
31/12/18	235,223,876	6,057,787	7.09%	17.79%	0.99%	0.52%
31/12/17	137,674,442	7,265,142	6.71%	20.00%	14.85%	5.65%
31/12/16	73,413,205	4,540,087	5.15%	23.71%	3.02%	1.22%
31/12/15	33,136,239	2,471,010	3.13%	23.95%	-11.79%	-3.80%
31/12/14	44,741,057	5,220,660	4.65%	18.97%	3.00%	1.23%
31/12/13	45,194,736	6,921,093	6.22%	19.28%	12.58%	4.68%
31/12/12	11,601,180	2,353,181	2.12%	19.57%	-11.99%	-4.58%
31/12/11	18,234,050	4,220,845	3.58%	14.75%	0.38%	0.08%
31/12/10	14,559,254	3,630,737	4.06%	14.56%	2.63%	0.69%

Anexo X

Variables productivas Manfrey.

Año	Promedio de Personas				Índice de Rotación de Personal	Ingreso de Leche		Producto Industrializado	
	Mano de Obra Directa (MOD)	Mano de Obra Indirecta (MOI)	Agronegocios	Total de Personas		Litros / MOD DÍA	LTS / (MO+MOI) DÍA	Toneladas mes MOD	Toneladas mes MOD+MOI
2023	197.5	303.7	38.2	539.3	2.83%	2428	959	44.8	17.7
2022	199.7	300.8	34.3	534.8	3.64%	2434	971	42.0	16.7
2021	204.2	301.7	32.7	538.5	3.70%	2519	1017	42.0	17.0
2020	201.6	303.9	30.9	536.4	2.65%	2373	949	42.7	17.0
2019	197.8	300.5	28.3	526.6	2.01%	2162	858	35.4	14.1
2018	199.1	298.8	29.4	527.3	1.57%	2200	880	33.3	13.3
2017	209.2	293.4	28.4	531.0	2.10%	2427	985	30.3	12.3
2016	205.5	293.2	27.8	526.5	2.47%	1852	763	27.0	11.1
2015	209.3	294.1	25.5	528.9	2.65%	2293	953	27.3	11.3
2014	218.6	293.5	24.7	536.8	1.12%	2128	908	26.1	11.2
2013	219.4	293.2	24.9	537.5	2.23%	2347	1004	26.3	11.3
2012	212.1	293.1	24.6	529.8	1.51%	2472	1038	28.1	11.8
2011	214.8	292.8	24.9	532.5	1.69%	2578	1091	26.6	11.3
2010	205.2	293.5	24.5	523.2	3.25%	2364	982	25.1	10.3

Anexo XI

Profesionalización de mano de obra

	Profesionales													
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administración y Finanzas	4	4	4	5	5	6	8	10	11	12	12	13	13	14
Comercialización	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	6
Gestión de la Calidad	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	6	6	6
Logística	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3
Operaciones	4	4	4	5	5	5	5	6	10	10	10	12	14	14
Producción Primaria	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6
TOTALES	14	15	16	19	20	21	23	26	34	35	35	41	43	49

Referencias Bibliográficas

Arese C., De Manuele A., Trajtemberg D, otros (2017). *Evolución y revolución de los derechos laborales colectivos*. Santa Fe: Argentina: Editorial Rubinzal Culzoni.

Féliz M., Pérez P. (2004, mayo). *Conflicto de clase, salarios y productividad: Una mirada de largo plazo para la Argentina*. La Plata, Argentina: <https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/>

Jaques E., (2004). *La organización requerida*. Madrid, España: Editorial Ediciones Granica.

Jaques E., (1973). *La medición de la responsabilidad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Juárez Hernández O. (2000). *Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*. Ciudad de México: Editorial Oxford Unverity Press.

McConnell C. R., Brue S.L. (1997). *Economía laboral*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill

Orozco J., (2017, mayo). *La teoría de la organización requerida de Elliot Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración*. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3994>

Palomino H., Trajtemberg D. (2006, diciembre). *La nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina*. Revista de Trabajo

Pastrana F., Trajtemberg D. (2020, marzo). *La negociación Colectiva en tensión. Nuevos y viejos condicionantes al régimen salarial argentino*. Fundación Friedrich Ebert

Sackman Bengolea A., Suarez Rodriguez M. (2000, julio). *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi S.A.

Seco R. (2015, enero). *La remuneración de los trabajadores en el derecho del trabajo argentino*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rubinzal Culzoni

Aguirre E.M. (2021, Septiembre). *Análisis del trabajo en Psicología*. Buenos Aires, Argentina: <https://www.researchgate.net/publication/358141306>