

## **Salarios de eficiencia y gestión de recursos humanos**

*Alexander Sassa Torrico Tumaev*  
*Magíster en Dirección de Empresas*  
*Universidad Católica del Norte de Chile.*  
*Licenciado en Economía*  
*Universidad Mayor de San Simón Cochabamba-Bolivia.*  
*Docente de las materias de Economía General*  
*y Desarrollo de Recursos Humanos*  
*en la Universidad Católica Boliviana,*  
*Licenciatura en Administración de Empresas*  
*y Licenciatura Educativa.*  
*Sub Gerente de Recursos Humanos*  
*Corporación Cooperativa COMTECO Ltda.*  
*Docente Universidad Católica Boliviana*

### **Resumen**

El presente trabajo pretende explicar acudiendo a las principales definiciones teóricas del mercado de trabajo, el concepto de los “salarios de eficiencia” como política de las empresas a ser implementadas por la gestión de los recursos humanos mediante las técnicas de administración de salarios, en especial la de valorización de cargos. La técnica aplicada es el instrumento que permitiría en forma efectiva la aplicación del concepto de motivación mediante el salario que plantea como una hipótesis principal la teoría de los salarios de eficiencia. Finalmente se acude a información cuantitativa del mercado laboral boliviano y cochabambino para analizar la realidad de las diferencias salariales en los distintos sectores industriales.

### **1. Consideraciones generales**

Entre los temas centrales que estudia la ciencia económica se encuentra el estudio de la manera en que se produce el fenómeno del salario como retribución al factor más importante del proceso productivo: El trabajo humano: ¿cuanto se debe pagar a los empleados a fin de lograr que aumenten su productividad? ¿Se les debe fijar el salario que equilibra el mercado o debemos pagar alejados del equilibrio para atraer los mejores talentos y obtener mayores rendimientos?, estas y otras preguntas que constantemente se realizan los administradores del talento humano los llevan a la necesidad de estudiar más a fondo la influencia del mercado de trabajo en las decisiones que deben tomar para gestionar adecuadamente sus recursos humanos.

En el mundo de cada día, diariamente se toman decisiones referidas a la fijación de salarios, las transacciones son complejas y numerosas en los mercados de trabajo, las empresas contratan y despiden trabajadores con relativa frecuencia; sin embargo, al contrario de lo que sucede en los modelos teóricos, las empresas difícilmente pueden saber en forma inmediata y perfecta lo que hacen las otras empresas cuando toman decisiones para remunerar a sus empleados, a la cantidad de trabajo que utilizan, a los acuerdos del día a día que asumen con sus empleados en forma individual o colectiva.

Ante esta realidad, el análisis del mercado de trabajo y la gestión de salarios en las empresas<sup>1</sup> se convierten en instrumentos fundamentales para poder guiar la toma de decisiones, cuando se deben establecer curvas y niveles salariales con el propósito de lograr la mejor asignación del recuso escaso; pero, indudablemente el mas valioso: el trabajo. La relevancia de este análisis radica en la medida que el ser humano, - que tiene procesos cognoscitivos, decisorios y por tanto tiene conciencia sobre el trabajo que puede y debe entregar- es el único “factor productivo” sujeto a un nivel de motivación para otorgar un rendimiento mayor a su trabajo.

Sin embargo, la forma en que se motivan los seres humanos para lograr actitudes esperadas en el trabajo son múltiples, unas mas relevantes que otras; el salario representa indudablemente y en ultima instancia uno de los principales factores de toma de decisiones tanto para las empresas como los trabajadores. Para los empleados el costo de oportunidad de trabajar más horas, reducir su trabajo, ser despedido o cambiar de empleo será su salario. Para las empresas cuanto contratar, incrementar y pagar por un trabajo será también definido por el salario<sup>2</sup>.

Las diferentes teorías de gestión de recursos humanos polemizan sobre la relevancia como incentivo para la motivación del salario, sin embargo, es la ciencia económica la que establece que el humano perfectamente racional en la toma de decisiones, preferirá siempre mas beneficio a menor coste y/o esfuerzo, preferirá siempre un consumo y disponibilidad de bienes cada vez mayores, el posponer el consumo presente representara un coste que hay que retribuir ; por lo cual el sueldo o salario percibido por el trabajador representa y lo hará continuamente como uno de los impulsores del nivel de “motivación” mas importantes para el trabajo; representa, sin duda, uno de los costos fundamentales que condicionan el nivel de rendimiento en las empresas modernas por lo que gestionarlo adecuadamente llevara a ventajas competitivas indudables.

En una sociedad moderna gran parte del trabajo humano se realiza en las empresas que cuentan con varios trabajadores o empleados, el crecimiento constante de la industria y el trabajo asalariado le ha otorgado un carácter más nacional e internacional al mercado de trabajo, se ha reducido significativamente el poder de negociación del trabajador individual como de las empresas. La oferta y demanda de trabajo se interrelacionan en diferentes industrias, unas con mayor grado de concentración de mercado que otras; así, el mundo real encuentra a un conjunto de trabajadores, con diferentes talentos y capacidades, cada vez mas numeroso con un conjunto de empresas cada vez mas selectivas en la manera de contratar y gestionar sus recursos humanos.

Es el comportamiento agregado, macroeconómico, de este mercado de factores que repercutirá en la gestión de las empresas. No pueden las empresas modernas dejar de mirar el entorno en que se desenvuelve el trabajo, el grado de desempleo y disponibilidad de trabajo, el nivel en que se fija el salario en los diferentes mercados, en la medida que su supervivencia y viabilidad estará sujeta a estas consideraciones. Un

---

<sup>1</sup> .- “ El “ salario” relevante en los procesos de toma de decisiones de las empresas sobre empleo incluye no solo la remuneración de los trabajadores, sino también todos los demás costes asociados a la contratación y al despido de trabajadores, así como los impuestos y cotizaciones sociales a cargo de la empresa. ...”( FINA: 2001: 151).

<sup>2</sup> .- “... el salario ( o “el coste laboral total”) relevante es el salario real, es decir, “deflactado” por los precios”( FINA:2001: 151)

mercado de trabajo- cada día más globalizado- que remunera muy bien a una categoría de trabajadores y que ese mercado se encuentre a nivel cercano al de “pleno empleo”, obligara a la empresa, si quiere contratar a los mejores,- o por lo menos a los disponibles- , ofrecer un salario al menos similar al que equilibra el mercado. Por lo tanto, la política de interna de la empresa deberá tomar en cuenta el “como” y “cuanto” remunera el mercado, así y en una forma de relación “reciproca”, el conjunto de políticas salariales aplicadas por las diferentes industrias también condicionara el comportamiento del mercado de trabajo. .

En resumen, si un sistema económico tiene un número finito de empresas que absorben la mayor cantidad de mano de obra, la manera en que gestionen la remuneración a sus empleados influirá en todo el sistema; indudablemente las empresas recibirán también la influencia del conjunto de la economía para tomar sus mejores decisiones.

Es mas, las empresas han tomado conciencia de la necesidad de mejorar la gestión al interior de las empresas modernas; hoy en día gestionan y desarrollan sus recursos humanos tomando en cuenta el entorno económico, aplican una visión cada vez mas científica; por lo cual, cualquier decisión respecto a su gestión de salarios, - la forma y el monto de pago – no estará alejado de los resultados que espera lograr en función a lo que hace el conjunto de la economía , las otras empresas de la industria y las otras industrias.

En el aspecto anterior, por ejemplo, si una empresa se encuentra que necesita establecer una remuneración para el cargo de un electricista,- cargo que pueden demandar un abanico de empresas en diferentes industrias- una de las consideraciones que deberá tomar – la otra es la “gestión hacia adentro”<sup>3</sup>-, es ¿cuánto? remuneran el resto de las empresas a un electricista para desempeñar un cargo similar para poder establecer una referencia salarial, sin esta referencia las empresas estarían a “ciegas” respecto al mercado de factores y la disponibilidad de los mismos.

Si acordamos que el salario representa un fuerte impulsor de los niveles de motivación el concepto de “salarios de eficiencia”,- teoría que explica el pago a un nivel mayor del salario que equilibra (vacía) el mercado de trabajo- , asume que son las empresas que deciden como agente económico el nivel en que van a remunerar a su factor trabajo. Evidentemente las empresas consideran condiciones como: grado y veracidad de información, disponibilidad de contratar, niveles de rotación, retención, motivación y otros que les impulsa a fijar- ser decidores y no tomadores de precio-salario- los niveles salariales en sus empresas. Es entonces la “decisión” de los gestores de los salarios que otorgaran validez al concepto de los “salarios de eficiencia”. Si el mercado de trabajo se maneja con “salarios de eficiencia,” las empresas observaran este comportamiento que les obligara a tomar en cuenta en sus decisiones empresariales.

Esta “mutua” influencia es la que vamos a tratar de esbozar en los próximos acápite. El análisis se centrara en la concepción del salario de eficiencia y los conceptos de gestión de recursos humanos en las empresas, mas específicamente en la política de salarios que aplican.

---

<sup>3</sup> .- Se refiere a la distribución de su “masa salarial” entre diferentes puestos de trabajo..

## **2. Conceptos microeconómicos del salario**

El mercado de trabajo esta constituido- como todo mercado típico- por sus curvas de oferta y demanda.

El concepto clásico sobre el mercado de trabajo, nos dice, en su forma mas resumida, que la oferta de trabajo es la cantidad de trabajo que están dispuestos a ofrecer los trabajadores a un salario real; mientras que demanda de trabajo que esta representada por la cantidad de trabajo – trabajadores- que están dispuestos a contratar a un salario real<sup>4</sup> las empresas.

## **3. Oferta de trabajo**

La manera más sencilla de definir la oferta de trabajo es la cantidad de trabajo que ofrece un trabajador por un salario. Diferentes opciones salariales le permiten ofrecer también diferentes cantidades de trabajo, si el salario propuesto es mayor nuestro trabajador ofrecerá mayor cantidad de trabajo y viceversa.

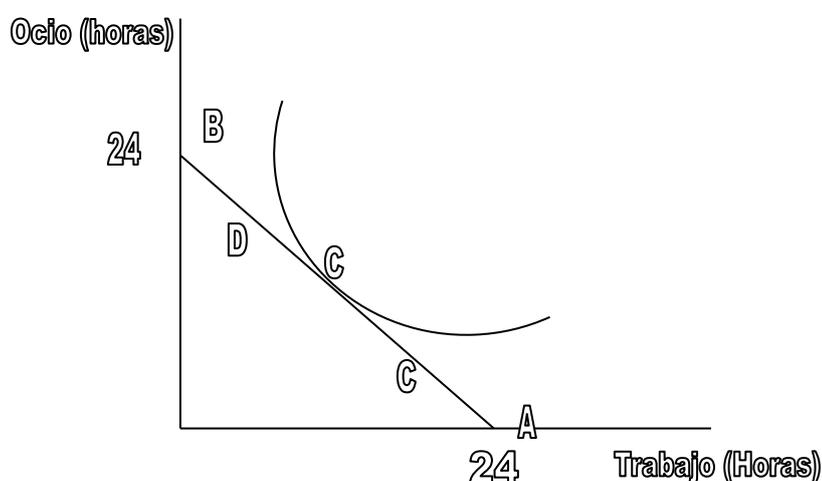
Así, la oferta de trabajo de un obrero, - supongamos que es un único oferente y tiene la alternativa de trabajar para una empresa o no trabajar-, estará determinada por su alternativa de elegir “renta” (salario) u “ocio”; supongamos también que esta alternativa esta representada por un conjunto de “curvas de indiferencia”, como se puede ver en el grafico, y como restricción presupuestaria asumimos un salario por hora de 10 bolivianos y para el total de horas un día (24). Si nuestro imaginario obrero solo se dedicara a trabajar, sin descanso, se encontraría en el punto A de la abscisas, recibiendo un salario de 240 Bs. Si eligiera solo descansar, -se dedicara al ocio<sup>5</sup>- se encontraría en el punto B de el eje de las ordenadas recibiendo cero bolivianos de salario.

---

<sup>4</sup> .- En el presente estudio asumiremos dos supuestos sobre los salarios: a.- prescindiremos del pago o concepto del salario no monetario que significa los costos asociados al salario que asumen las empresas y que producen mayor nivel de “utilidad” por el trabajador, como por ejemplo, pagos a la seguridad social, capacitaciones, transporte, etc. Y b.- Asumimos al salario real – anteriormente conceptualizado- como variable fundamental, Cuando hablemos de salario nominal lo haremos explícitamente el cual debe entenderse como el pago en moneda corriente de un sueldo y salario sin importar su nivel real adquisitivo, es decir, sin considerar los precios a los que puede adquirir los bienes.

<sup>5</sup> .- Cuando nos referimos al ocio, nos referimos a otras actividades que pueda realizar el obrero pero que no son remuneradas y que para el tienen utilidad, por ejemplo puede regar el jardín, leer un libro, etc.

GRAFICO No.1  
“ELECCION OCIO-SALARIO”



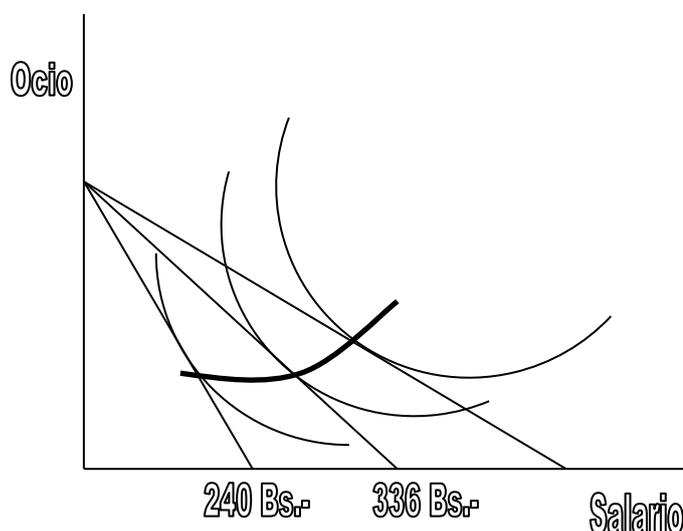
Elaboración propia a partir de : (FRANK: 2001: 435)

Pensar que nuestro imaginario trabajador eligiera las alternativas extremas de trabajar las 24 horas o no trabajar ninguna, es inconsistente con la realidad, por lo tanto la elección lógica de nuestro trabajador es que decida por una alternativa que optimice su combinación renta-ocio. Si elegiría por ejemplo el punto D o E, serían alternativas posibles sin embargo no es su elección óptima, en la medida que sus tasas marginales de sustitución serían diferentes al salario por hora, por lo que el trabajador no estaría logrando optimizar su alternativa. Así, la elección más óptima sería en el punto C de nuestra gráfica que representaría el punto en que se la tasa marginal de sustitución es igual al salario por hora, es el punto en el cual la línea de restricción alcanzaría a la curva de indiferencia más alta optimizando sus niveles de utilidad al “consumir” ambos bienes.

¿Que pasaría si el salario aumentase de 10 bolivianos a 14 bolivianos?: entonces nos encontraríamos que se ha desplazado la recta de restricción o presupuestaria de 240Bs. a 336 Bs.- en forma de abanico,<sup>6</sup> alcanzando a una curva de indiferencia superior. Si continuamos el proceso tanto reduciendo o subiendo las alternativas salariales por hora, nos encontraríamos que si unimos los puntos de decisión óptima (puntos de tangencia) de todas las alternativas óptimas de elección del trabajador, se formaría una especie de curva en forma de J (invertida) como podemos ver en el gráfico adjunto, es decir a niveles superiores de renta, las personas preferirían más ocio a menos salario.

<sup>6</sup>.- El movimiento adquiere la forma de abanico en la medida que el tiempo máximo de descanso posible es 24 horas, por lo cual cualquier aumento o disminución del salario por hora, solo provocaría diferentes niveles en el eje de las abscisas y no así en el eje de las ordenadas.

GRAFICO No. 2  
“CURVA DE OFERTA DE TRABAJO INDIVIDUAL”



Elaboración propia a partir de : (FRANK: 2001: 436)

Por lo tanto, lo que define la forma final de la curva de oferta de nuestro trabajador es la predominancia del efecto sustitución o el efecto renta sobre sus decisiones ante incrementos marginales del salario por hora:..”Una subida del salario produce tanto un efecto-renta como un efecto sustitución en la cantidad demandada de ocio... Si el efecto-renta es superior al efecto- sustitución en algún intervalo de salarios, la curva de oferta de trabajo se vuelve hacia atrás en ese intervalo. De lo contrario, tiene pendiente positiva en todos sus puntos”(FRANK: 2001: 437)

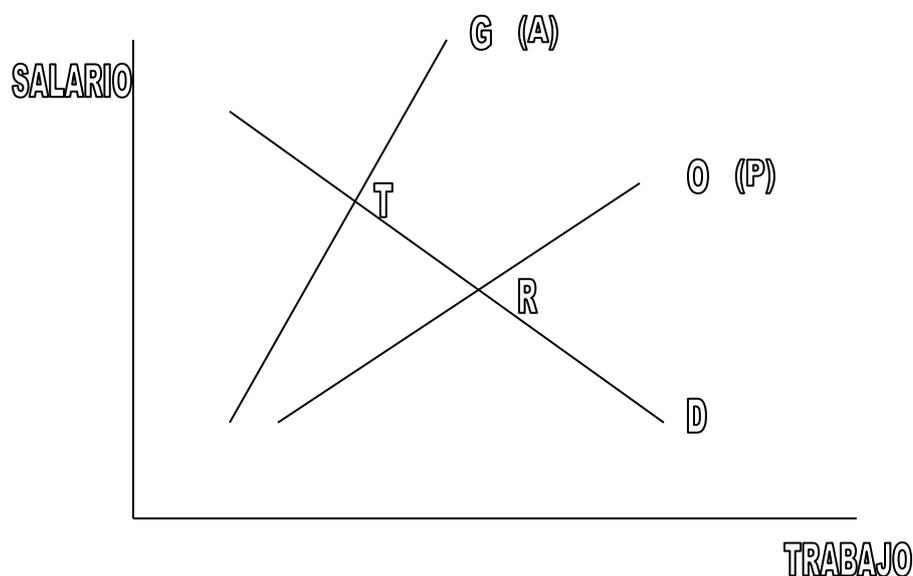
Si consideramos la predominancia del efecto renta,- es decir el trabajador prefiere ante incrementos del salario por hora, mayores niveles de renta - la curva típica de oferta trabajo es la que encontramos con pendiente positiva en el mercado de trabajo. Si asumimos, además, que la curva de oferta del mercado trabajo es la agregación de las curvas de oferta de trabajo de todas las personas que lo ofrecen tendera a tener pendiente positiva en la medida que en conjunto los trabajadores ofrecen mas trabajo por más salario. Desde el punto de vista del mercado real, la curva de oferta de una categoría o tipo de trabajo tiene pendiente positiva<sup>7</sup> y con diferente elasticidad para cada tipo de trabajo.

En la grafica adjunta podemos observar las diferentes curvas de ofertas que generan dos tipos o categorías de trabajo. La curva mas elástica se refiere a trabajadores con bajo nivel de destrezas y mas numeroso(O), mientras tanto la curva menos elástica (G), se refiere a un trabajo mas especializado y menos numeroso. Si los dos tipos de trabajo(A:

<sup>7</sup>.- “ la oferta de trabajo para una determinada ocupación tiene con casi toda seguridad pendiente positiva”( FRANK, BERNANKE: 2003: 271)

administradores; P. Porteros) se ofrecerían a un Monopsonista, es posible que pague mas (punto T) a los de la categoría A, que a los de P. (punto R)<sup>8</sup>

GRAFICA No 3:  
“OFERTA DE TRABAJO DE DISTINTAS CATEGORIAS LABORALES”



Elaboración propia. a partir de: ( NICHOLSON:2005: 438)

#### 4. Demanda de trabajo

La demanda de trabajo de una empresa en su definición más simple, es la cantidad de trabajo que esta dispuesta a adquirir por un salario, diferentes niveles salariales le hacen requerir diferentes cantidades de trabajo. A menor salario requerirá más trabajo y viceversa.

Así, el concepto de la demanda de trabajo<sup>9</sup>, la cantidad de trabajo (sea en tiempo o unidades) por diferentes alternativas salariales – la demanda de trabajo de las empresas, es desde el punto de vista del trabajador es la oferta de empleo por un salario que se realiza por niveles variables de trabajo o tiempo de trabajo- esta condicionada, en una empresa perfectamente competitiva, por la cantidad de producto que podrá obtener por la contratación de una unidad de trabajo adicional, un empresario en un mercado competitivo razonara de la siguiente manera: “ El beneficio de contratar una unidad adicional de trabajo es la cantidad a la que podré vender la producción adicional que obtendré. El coste del salario. Por lo tanto, debo contratar una unidad adicional de

<sup>8</sup>.- En realidad remunera en el nivel del gasto marginal, que se encuentra encima de la curva de oferta, sin embargo, con el fin de comprender la diferencias de remuneración a las categorías salariales asumimos que “paga” en la curva de oferta.

<sup>9</sup> “ ...según la versión clásica... la función de demanda de trabajo se encuentra determinada exclusivamente por la productividad marginal del trabajo; las empresas solo aumentan su demanda de empleo cuando les es mas rentable . bien porque el salario real caiga, bien porque aumente la productividad de la mano de obra...”( FERNADEZ.PAREJO.RODRIGUEZ:2002 121)

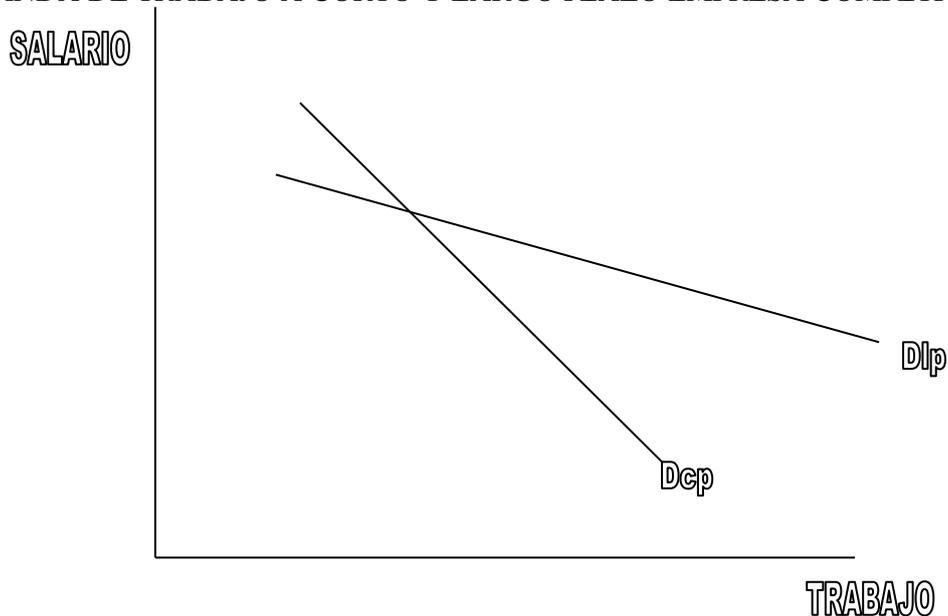
trabajo siempre y cuando el primero sea mayor que el segundo. Sin embargo, en caso contrario, debo reducir la cantidad que contrato”(FRANK:2001: 430)

La empresa perfectamente competitiva en el corto plazo- sujeta a la ley de rendimientos decrecientes- ofrecerá un salario al nivel en que se genera ingreso marginal de contratar una hora adicional de trabajo, seguirá ofreciendo empleo o mejor demandando trabajo mientras los beneficios de contratar sean mayores a los costes. . “Calcular el ingreso adicional que produce la contratación de una unidad mas de un insumo es un proceso de dos pasos. El primer termino, debemos preguntarnos que tanta producción mas generara el insumo adicional... por ejemplo si una empresa contrata un trabajador más durante una hora para fabricar zapatos, la productividad marginal física del trabajador... es simplemente la cantidad adicional de pares de zapatos por hora que fabricara la empresa.... Una vez que la producción adicional ha sido producida, tendrá que ser vendida...el ingreso extra obtenido por la venta de una unidad mas de producto, es por definición, el ingreso marginal...Por tanto, si un trabajador extra produce dos pares de zapatos por hora y si la empresa capta 4 dólares por cada par.... Entonces contratar al trabajador durante una hora habrá incrementado los ingresos de la empresa en 8 dólares...*Esta es la cifra que la empresa compara con el salario del trabajador por hora a efecto de decidir si lo debe contratar o no.*”(Negritillas nuestras)(NICHOLSON:2005: 420-421)

Entonces la grafica de demanda de trabajo (Dcp)( corto plazo), de una empresa perfectamente competitiva es la siguiente:

GRAFICA No 4

“DEMANDA DE TRABAJO A CORTO Y LARGO PLAZO EMPRESA COMPETITIVA”



Elaboración propia a partir de: (FRANK:2001. 431)

A largo plazo, al ser todos los insumos variables, la curva de demanda (representada por  $D_{lp}$ ) es más elástica “... la respuesta a largo plazo en lo que se refiere a la contratación cuando varía el salario es mayor que la respuesta a corto plazo”(FRANK:2001: 432)

Pero que sucede si una empresa se mueve en un mercado de competencia imperfecta (o es un monopolio)<sup>10</sup>, la curva de demanda de los productos de las empresas que se encuentran en ese mercado, - obviamente también de nuestra empresa-, ya no será perfectamente elástica sino estará sujeta a la “ley de demanda”, la gráfica de demanda será menos elástica que la de una empresa perfectamente competitiva ya que para vender más deberá bajar el precio de sus productos; el ingreso marginal ahora se convierte en el “valor del producto marginal del trabajo” VPM, que es el precio del producto por la cantidad producida y es la que tomará la empresa para comparar el salario que ofrecerá por mayor o menor cantidad de trabajo a contratar. Concretamente la igualdad  $VPM = \text{Salario}$ , será lo que la empresa perfectamente maximizadora de utilidad ofrecerá para cubrir su demanda de trabajo.

Recordemos que la curva de demanda del mercado de trabajo es aproximadamente a la suma de las VPM de todas las empresas<sup>11</sup>, en caso de las industrias, su curva de demanda de trabajo será la agregación de las curvas de demanda de trabajo de las empresas que hacen la industria sujetas a la elasticidad de la demanda de trabajo del sector en su conjunto.

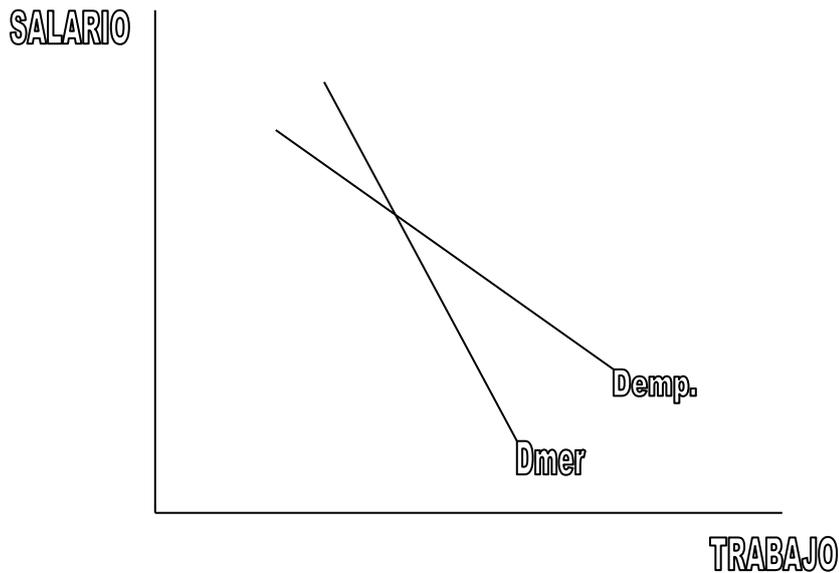
#### GRAFICA No 5

CURVA DE DEMANDA DE TRABAJO MERCADO VS EMPRESA.(corto plazo)

---

<sup>10</sup>.- Si la empresa fuese un monopsonio en el mercado de factores, también tendría una curva de demanda de trabajo con pendiente negativa, en la medida que “... la curva de oferta de trabajo a la que se enfrenta un monopsonista es la curva de oferta del mercado en su conjunto, el monopsonista solo puede contratar más trabajadores ofreciendo salario más alto... el monopsonista tiene un incentivo para limitar el empleo” (FRANK, BERNANKE:2003:268)

<sup>11</sup>.- “A primera vista, cabría argumentar que la demanda de trabajo del mercado (o total) de un determinado tipo se halla sumando simplemente... las curvas de demanda de trabajo de todas las empresas que emplean este tipo de trabajo. Sin embargo, este sencillo proceso no tiene en cuenta un importante problema de agregación, que se debe a que algunas magnitudes... que se consideran correctamente constantes desde el punto de vista de la empresa, deben considerarse variables desde el punto de vista de todo el mercado.... La curva correcta de demanda del mercado ajustada... es menos elástica que la curva... obtenida mediante “mera suma””(McCONNELL, BRUE, MACPHERSON. 2003:143-144)



Elaboración propia en base a (CONNEL, BRUE, MACPHERSON: 2003. 144)

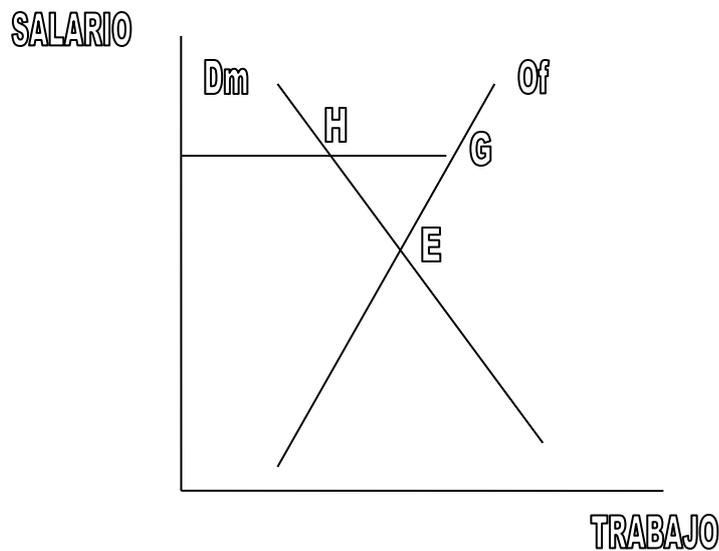
### 5. El mercado de trabajo

“Un mercado de trabajo puede definirse como un conjunto de trabajadores en busca de un puesto de trabajo (oferta de trabajo) y de empresarios de todo tipo que necesitan y requieren fuerza de trabajo (demanda de trabajo).” (FERNANDEZ. PAREJO. RODRIGUEZ:2002:120), que se encuentran y realizan transacciones.

Si trazamos una grafica típica de mercado de trabajo, de un tipo de trabajo en un mercado de competencia imperfecta, el equilibrio se encuentra en el punto de intersección “E” de la grafica:

GRAFICA No 6

#### MERCADO DE TRABAJO



Elaboración propia.

Si observamos la grafica, podemos afirmar que el punto de intersección ( E ) es el punto en que se “equilibra el mercado”, en ese punto todos los trabajadores que quieren trabajar por un salario están trabajando y todos los empresarios que desean contratar a un salario emplean a los trabajadores que necesitan.

Por lo tanto, en este mercado de trabajo cualquier nivel de desempleo, no solo que es temporal sino que es prácticamente imposible, en la medida que el salario de mercado se pueda ajustar rápidamente a excesos de oferta o demanda de trabajo; por ejemplo, si aumenta el salario por cualquier motivo ( punto G ) , las empresas “maximizadoras de utilidad” tendrían que reducir su cantidad de trabajo demandada (punto H), por lo que a ese salario mas alto la demanda de trabajo es menor. ¿El mercado como reaccionaria a esta situación? presionaría los salarios a la baja, por lo que el ajuste se realizara automáticamente retornando a su punto de equilibrio – ante una disminución de la cantidad de trabajo demandada muchos trabajadores preferirían renunciar a este incremento para continuar empleados en la medida que los empresarios a ese salario mayor se verían en la necesidad de reducir empleo.-, el salario descendería rápidamente nuevamente a E “vaciando el mercado” ya que muchos que ofrecerían su trabajo ante el nuevo salario se desanimarían de hacerlo en la medida que su ocio u otras alternativas son mas costosas que el salario ofrecido, y para los empresarios volvería a ser mas barato contratar mas- o en su caso mantener- mano de obra; en este sentido el desempleo solo es circunstancial y temporal.. Como se puede deducir, el factor de ajuste del mercado de trabajo es el salario. Un salario que es flexible a la baja ( o alza) lograra rápidamente el ajuste del nivel de empleo, retornando al punto de equilibrio.

De diferente manera, la escuela keynesiana consideraba que en los mercados de trabajo, profundizando los conceptos de los economistas “clásicos”, que los salarios son mas bien rígidos a corto plazo<sup>12</sup>, el salario no tiende a bajar para ajustar el nivel de empleo y el desempleo se prolonga durante un tiempo relativamente largo hasta que el salario llegue al nivel de equilibrio. Así, las dos escuelas coinciden que a largo plazo el salario es flexible y por lo tanto varia a fin de lograr los ajustes por el lado del empleo.

Es importante también establecer que el equilibrio de mercado puede verse perturbado por desplazamientos de las curvas de demanda u oferta de mercado; “ ...pueden variar algunos otros factores ...y provocar desplazamientos de las curvas hacia la derecha o hacia la izquierda..”(McCONNEL,BRUE MACPHERSON:2003: 174); algunos factores que hacen variar las curvas de demanda u oferta son:

Por el lado de la oferta: “otros salarios.... La renta no salarial.... Numero de oferentes...”.(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003Z. 176)

Por el lado de la demanda: “la productividad.... Precios de otros recursos... numero de empresarios...”(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003;176)

---

<sup>12</sup> .- La escuela keynesiana considera que en realidad es con salarios nominales que funciona el mercado de trabajo y son rígidos o inflexibles a la baja. En un proceso inflacionario los trabajadores que negocian un incremento salarial tienen “ilusión” de ganar mas, siendo posible que los salarios reales no se modifiquen o más bien disminuyan.

Las variaciones que provocan desplazamientos en las curvas también provocan el desplazamiento del salario en equilibrio en el mercado, lo que provoca también variaciones en el nivel de empleo o desempleo.

Existen varias escuelas económicas que tienen explicaciones aun mas refinadas sobre las causas del desempleo y las maneras de combatirlo, sin embargo la explicación del desempleo y las maneras de combatirlo no es de nuestro intereses en el presente estudio, solamente nos referiremos mas puntualmente al comportamiento del mercado de trabajo respecto al salario como remuneración al factor trabajo.

Una suposición relevante que se realiza para analizar el mercado de trabajo, (incluyendo la perspectiva microeconómica descrita) es que el trabajo es homogéneo, es decir, que a cualquier salario, las empresas consiguen un mismo nivel de trabajo ( en eficacia, eficiencia y calidad), el supuesto asume que si desciende el salario en equilibrio, - por ejemplo por una mayor cantidad de oferta de trabajo ( desplazamiento de oferta) - no habría ninguna razón para que las empresas mantengan el salario actual a los trabajadores, pues podrían conseguir el mismo trabajo por menor salario, así que los trabajadores que no estarían dispuestos a aceptar la reducción salarial, serian fácilmente sustituidos – abstrayendo o minimizando los costos del retiro y contratación- ya que los que se incorporarían ofrecerían a menor salario un mismo nivel de trabajo, en este sentido el trabajo es considerado de igual rendimiento, tanto del que se retira como del que lo sustituye. El mismo fenómeno se daría ante un incremento del salario,- si el gobierno fijara un incremento por ley- las empresas podrían prescindir sin mayor problema de un numero de trabajadores ya que no existiría diferencia desde el punto de vista del rendimiento del trabajo entre los que se quedaran y los que retirase.

En el mundo real, las empresas tienen que contratar, pagar, retirar o promocionar trabajadores bajo e información imperfecta y de incertidumbre, además en el complejo mundo del trabajo los cargos o puestos de trabajo son diferentes, las capacidades de la personas son diferentes, es decir “ los puestos de trabajo no son homogéneos sino heterogéneos.”y por lo tanto, “, *los puestos de trabajo heterogéneos* tienen diferentes atributos no salariales, ...”.(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003: 299) “ ; pero y sobre todo “los individuos tienen stocks de capital humano muy distintos, así como diferentes preferencias por los aspectos no salariales de los puestos de trabajo” .(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003:313). Esta realidad es la que deben enfrentar las empresas para aplicar la asignación del factor trabajo, es la cualidad de “mercancía potencial” del trabajo<sup>13</sup> la que deben gestionar.

El mercado de trabajo “real” para un mismo tipo de trabajo, muestra diferentes niveles, formas de pago y composición salariales. Encontramos salarios para el puesto de secretarias distintos: “las diferencias salariales pueden atribuirse en gran parte ... a la heterogeneidad de los puestos de trabajo, de los empresarios y de los trabajadores, así como a las imperfecciones del mercado de trabajo que dificultan a movilidad laboral. La conjunción de algunos factores como la información imperfecta, la migración costosa y algunas otras barreras a la movilidad crea y mantiene las diferencias salariales” .(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003: 325)

---

<sup>13</sup> .- “ lo que el empresario, el demandante de trabajo, adquiere en este mercado no es una mercancía bien definida , homogénea. Adquiere una “capacidad de trabajar”( FINA:2001:157)

En una economía moderna, un factor, aparte de los mencionados, que influirá en la asignación de salarios, y por ende en las distorsiones del mercado de trabajo, son los sindicatos de trabajadores o agrupaciones que reúnen a un grupo de afiliados con características similares<sup>14</sup>.” ... a través de los aumentos salariales los sindicatos pueden elevar el desempleo.....Los sindicatos son una de las razones por la que los salarios nominales son rígidos a la baja.”(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003:: 571). Otras consideraciones como la teoría de los “trabajadores internos y externos”, tratan de explicar el comportamiento del mundo real en el mercado de trabajo.

En una economía real, las empresas deben gestionar eficientemente todos sus factores de producción<sup>15</sup> y para gestionar eficientemente sus recursos humanos debe centrarse en la determinación de los salarios que a su vez están determinados por múltiples condiciones, al ser numerosas y variadas las condiciones que afectan a la administración de salarios las empresas modernas adoptan una serie de criterios para gestionar eficientemente el pago que optimice de la mejor manera posible la contribución al valor empresarial de su factor trabajo.

## **6. Conceptos de gestión de recursos humanos: gestión de salarios**

Arriba dijimos además, que cuando las empresas deben considerar la retribución al factor trabajo- política salarial de la empresa individual y sector industrial-, está influenciada por las variables que hacen al mercado de trabajo. El estado, los sindicatos como la disponibilidad de trabajadores dispuestos a ofrecer su fuerza laboral y por supuesto otros factores condicionan y posiblemente limitan de una u otra manera como se retribuye al factor humano. El estado por ejemplo, a través de políticas puede fijar salarios mínimos, bonos especiales, incrementos salariales, etc. Que influyan las condicionantes externas la retribución en la industria y las empresas, no implica que sea esta la condición exclusiva y/o fundamental para la retribución salarial al interior de las empresas, estas tienen estrategias<sup>16</sup> que se esfuerzan por ejecutar, actúan sobre el entorno y pretenden influir sobre el, por lo tanto, la forma en que gestionen sus recursos escasos será fundamental para el éxito o fracaso de la misma, la gestión empresarial- las políticas que apliquen- representan un factor clave en los sistemas que le permitan competir en el mercado con éxito.

Como mencionamos, en el mundo presente de alta competencia<sup>17</sup> la empresa moderna necesariamente adopta una política de administración<sup>18</sup> de recursos humanos para

---

<sup>14</sup> .- Nos referimos a gremios como los colegios de profesionales o agrupaciones gremiales.

<sup>15</sup> .- Entre los factores o recursos que debe gestionar la empresa están: “ los recursos físicos , como las plantas los equipos o los recursos financieros; los recursos organizativos, como la estructura organizativa o los sistemas de planificación, control ,coordinación y recursos humanos y, los recursos humanos , entendiéndolo por tales los conocimientos, experiencia, habilidades y compromiso de los empleados..Los recursos humanos son la fuente potencial de la ventaja competitiva.” (BONACHE.CABRERA:2002: 13)

<sup>16</sup> .- De acuerdo a Michael E. Porter, las empresas tienen tres estrategias genéricas: “1.- liderazgo general en costos. 2.- Diferenciación. 3.- Enfoque o alta segmentación” y nos dice” Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva , ya sea explícita o implícita” Véase : Estrategia Competitiva : Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” Michael E. Porter Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México Vigésima cuarta reimpresión México,1997 (pag. 13 y 56).

<sup>17</sup> .- Las empresas no solo compiten en los mercados internos, sino y por el proceso globalizado de la economía deben enfrentarse a mercados externos cada vez mas amplios.

gestionar el factor humano que tiene como uno de sus principales objetivos la problemática de compensaciones o pagos salariales, “...es, posiblemente, el área de recursos humanos más crítica...” (ARIZA, MORALES, MORALES:2004:131) dos de los principios que rigen esta función: la equidad interna y la competitividad externa;<sup>19</sup> establecen las bases para estructurar la retribución al factor trabajo; la equidad interna no solo busca que el sistema retributivo sea “justo”- entendido este concepto como la percepción que tienen los empleados sobre el pago salarial en función al trabajo que realizan comparándolo con los otros empleados; - sino que sea técnicamente eficientemente, que cada cargo reciba por pago lo que contribuye a la productividad de la empresa. El analizar la competitividad externa arroja luces para establecer la estrategia de la empresa respecto sus recursos humanos y su gestión del trabajo tomando en cuenta la gestión de salarial de las otras empresas de la industria.

La retribución al factor trabajo varía en las empresas entre el 30% al 80% de sus costos totales; “Así, por ejemplo, en 1996 los gastos de personal suponían el 52 por ciento de los gastos totales de Telefónica ..., o el 34 por ciento en una empresa constructora,”... “Para citar un ejemplo en el contexto internacional, los gastos de retribución suponían el 80 por ciento del presupuesto total del servicio postal estadounidense.” (BONACHE.CABRERA:2002:195) por lo que una mala gestión salarial podría convertir a una empresa de competitiva en ineficiente, ante este peligro, las empresas adoptan un conjunto de técnicas para remunerar y atraer (al más talentoso) personal a su empresa.<sup>20</sup>

La heterogeneidad de cargos especialmente aquellos en los que es muy difícil medir su productividad,<sup>21</sup> de forma objetiva, obliga a las empresas a adoptar ciertos criterios para establecer una remuneración que refleje la contribución o generación de “valor” (productividad) del trabajador a la empresa y sobre todo coadyuve a la estrategia de la misma.

Son dos sistemas fundamentales que adoptan las empresas para la determinación del salario o remuneración que ofrecerán al factor trabajo, “...sistemas basados en el puesto de trabajo y sistemas basados en habilidades En la primera categoría se englobarían los planes de retribución tradicionalmente más empleados, y en los que se busca retribuir las tareas que realiza el individuo. .... En la segunda categoría se incluyen los sistemas de retribución que determinan el salario del empleado no en función de las tareas que

---

<sup>18</sup> “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal...” (CHIAVENATO:2000:165)

<sup>19</sup> .-“Mientras la primera se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa, la segunda hace referencia a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar”(BONACHE.CABRERA:2002:217)

<sup>20</sup> - “Un aspecto particularmente importante, a la hora de tratar de controlar el impacto de los costes salariales pueden tener sobre la supervivencia de la empresa, es como se diseña la retribución.” (BONACHE.CABRERA:2002:195)

<sup>21</sup> .- Entre los cargos en los que es muy difícil establecer cuál es su productividad marginal en forma de valor monetario, se encuentran aquellos que por definición son denominados cargos altamente intangibles o de servicio, por ejemplo una secretaria, auxiliar de contabilidad o enfermera representan cargos que tienen esa cualidad. “hay muchos trabajos en los que la producción personal es, en el mejor de los casos, difícil de medir, y en el peor, imposible”(McCONNEL, BRUE MACPHERSON:2003::284).

desempeña, sino en función de su flexibilidad y capacidad para realizar diversas tareas. Esto es, se retribuyen sus conocimientos y habilidades con independencia del puesto.” (BONACHE.CABRERA:2002: 219).definido el sistema de valorizar los puesto a desempeñarse, se establece el “salario básico” para todos y cada uno de los cargos y se construye una curva y banda salarial. Curva que refleja la política de la empresa.

El criterio mas ampliamente utilizado por las empresas para establecer esta banda salarial es aquel en que se remunera el cargo a desempeñarse<sup>22</sup>

Mencionemos brevemente los pasos, estándar, para la asignación del salario al puesto de trabajo y la derivación de la estructura y banda salarial.

1.- Toda empresa que aplique o pretenda aplicar la valoración de los puestos o cargos debe realizar lo que se denomina inicialmente descripción de los puestos de trabajo<sup>23</sup>, consiste en establecer las funciones y tareas mas relevantes que debe realizar cada puesto, las responsabilidades y atributos juntamente con las competencias necesarias para que sea exitoso su desempeño, no se puede iniciar un proceso de valoración de cargos sin tener los puestos descritos.

2.- Estrechamente ligado con el primero, se debe realizar el análisis de los puestos de trabajo, que consiste en establecer si los puestos descritos responden a lo especificado y hasta que punto,”... el análisis de puestos es describir el grado en el que una característica o requerimiento específico debe satisfacerse para que el trabajo en cuestión se lleve a cabo adecuadamente”(POELS:2001:73).

3.- Determinar el valor de cada puesto y su jerarquía: A fin de establecer el “valor” para cada puesto se pueden aplicar varias técnicas cualitativas y cuantitativas, por ejemplo a través de una técnica cuantitativa, mas aplicada en el conjunto de empresas en la economía, se establecen puntos o ponderaciones asignados a cada factor o sub.factor que hace al puesto de trabajo definidos previamente- a medida o bajos modelos generales- por la administración o un grupo de jefes y supervisores. . “Aunque la empresa puede fijar los factores (criterios) de evaluación, normalmente se utilizan ya sistemas de factores estándar.”( BONACHE.CABRERA:2002: 221)

4.- Se asigna el salario a cada puesto determinado por el valor del punto o ponderación asignado, - el valor del punto o ponderación es establecido de acuerdo a la política o estrategia anteriormente definida para la empresa, comparaciones externas y/o disposiciones legales - y se genera un mapa de puestos jerarquizados de mayor a menor ajustando- preferentemente mediante técnicas matemáticas, - de acuerdo a criterios de equidad interna y externa los “niveles salariales” y el salario final<sup>24</sup> . Es

---

<sup>22</sup> .- “La mayor parte de la remuneración que se recibe es específica del puesto de trabajo; es decir, el trabajo desempeñado es uno de los factores decisivos a la hora de establecer la remuneración” (POELS:2001:19)

<sup>23</sup> .- Léase el proceso de definición salarial de Hewlett Packard, en :”Dirección y administración integrada de personas”: Ariza J, Morales C, Morales E. ( Pag. 146) Edit. McGrawHill /INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U. 2004.

<sup>24</sup> .- “ Para facilitar las cosas , las empresas clasifican en niveles profesionales. ...Por ejemplo, los que mas aportan a la empresa, los de aporte medio-alto, y los que menos aportan”(BONACHE.CABRERA:2002: 222)

posible también establecer bandas salariales de acuerdo a criterios de gestión de recursos humanos.

Como describimos el proceso de asignación salarial al interior de las empresas modernas – generalmente establecidos en empresas con fuerte presencia en el mercado- es la que determina la forma y monto de pago del sueldo o salario básico.

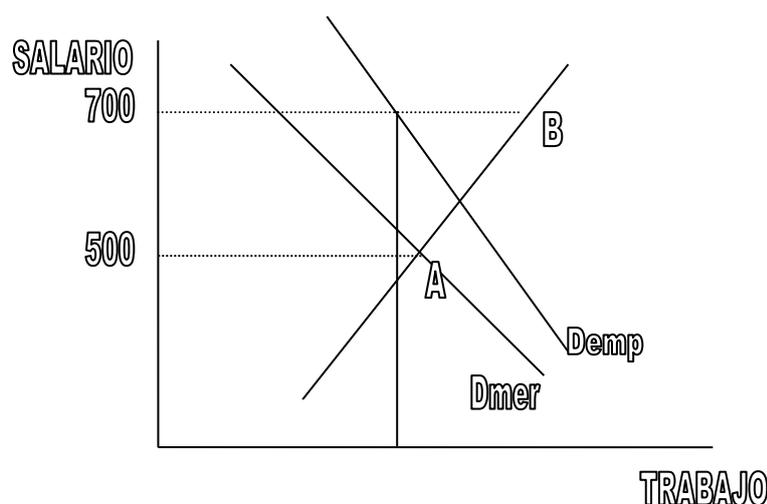
### 7. Salarios de eficiencia

La teoría de los salarios de eficiencia nos dice que las empresas tienden a pagar sobre el salario en equilibrio que vacía el mercado. “...los salarios de eficiencia, son los salarios superiores a los niveles de equilibrio que son fijados por las empresas para inducir a los trabajadores a esforzarse, reducir la costosa rotación laboral o conseguir algún otro objetivo deseable que aumente la productividad de los trabajadores” (McCONNEL. BRUE.MACPHERSON:2003:565)

Si observamos la grafica de un mercado “clásico” para un tipo determinado de trabajo- asumiendo que este es homogéneo e indiferenciado- y consideráramos que una empresa individual aplica en su gestión el concepto de los salarios de eficiencia, observaríamos que el salario real (A) es el de equilibrio en el mercado, supongamos a 500 bolivianos, con un numero de empleados N para un tipo de trabajo. Si una empresa individual pagara en (B) (700 Bs.-), el mercado de trabajo reaccionaria aumentando la oferta de trabajo (trabajadores) hacia esa empresa, en la medida que paga mas que el mercado, será mas atractiva la oferta salarial para los trabajadores de esa clase de trabajo; la empresa vería su oferta incrementada tanto por los empleados de otras empresas\_ si su costo de oportunidad de retirarse de un trabajo y tomar otro fuese cero- y de nuevos postulantes a ese mercado de trabajo.

GRAFICA No 7

DEMANDA DE EMPRESA Y MERCADO VS OFERTA TIPO DE TRABAJO



Elaboración propia

El comportamiento esperado es que si no existen mas costos que el salario para recibir nuevos trabajadores y mas incentivos que atraer nuevos trabajadores,- como todos son igual de productivos- la empresa individual, como solo puede contratar un numero determinado de empleados, se encontraría que estaría pagando un nivel salarial mayor con sus consecuentes repercusiones en su costo de producción, por lo que no tendría “sentido” pagar mas por un mismo nivel de trabajo, contaría además con ofertas suficientes para contratar a trabajadores con salarios mas bajos a los que oferto inicialmente. Por lo tanto, lo esperado es que la empresa vuelva a situar la oferta salarial en el que equilibra el mercado de trabajo para esta composición laboral.

Pagar un salario más alto que equilibra el mercado, representaría a una empresa que actuara en un mercado cercano al de competencia perfecta, un cierre eminente ya que estaría pagando mas alto por un factor que podría conseguir a un precio mas bajo, y sobre todo las otras empresas competidoras venderían sus productos a precios menores, “ Se supone que todos los trabajadores son igual de eficaces en el proceso de producción. Si una empresa paga un salario superior, aumentara su coste salarial por unidad efectiva de trabajo, porque podría contratar unidades igualmente eficientes al salario inferior de mercado” (McCONNEL.BRUE MACPHERSON:2003: 285).

Pero, en un mercado totalmente alejado del mercado perfectamente competitivo, tiene que tomar sus decisiones bajo un numero de restricciones importantes como la falta de información completa( imperfecta), trabajadores con diferentes niveles de desempeño, disparidad de cargos, etc por lo que la grafica anterior ( curva D2)mostraría el nivel nuevo nivel de curva de demanda que generaría la empresa para tratar de conseguir mayor eficiencia en el mercado “Sin embargo, observaremos que suponiendo que el trabajo es heterogéneo y que existe una relación entre salario y la productividad, una empresa puede observar que puede *reducir* sus costes salariales por unidad efectiva de servicio de trabajo pagando un salario *mas alto*.” McCONNEL.BRUE MACPHERSON:2003: 285)... en algunas circunstancias , una subida salarial puede afectar positivamente a la eficiencia del trabajo, provocando un desplazamiento de la curva de demanda de trabajo hacia la derecha” (McCONNEL.BRUE MACPHERSON:2003: 285)<sup>25</sup>. En otras palabras pagar salarios más altos que el que equilibra el mercado le permitiría a una empresa obtener mayores niveles de productividad a un menor costo, además el concepto teórico establece que no solo esta razón utiliza la empresa para pagar salarios mayores sino:

“1.- Mayores salarios fomentan una mayor lealtad y dedicación del trabajador...”

2.- Mayores salarios significan un mayor coste de oportunidad al hecho de ser despedido por absentismo o bajo rendimiento en el trabajo...”

3.- La empresa, con el objetivo de competir por los mejores trabajadores disponibles esta dispuesta a pagar una prima salarial por encima de la mejor alternativa existente en el resto de ellas... La premisa central es que a las empresas les resulta costoso reducir los salarios, ya que dicha reducción influiría negativamente sobre le rendimiento o

---

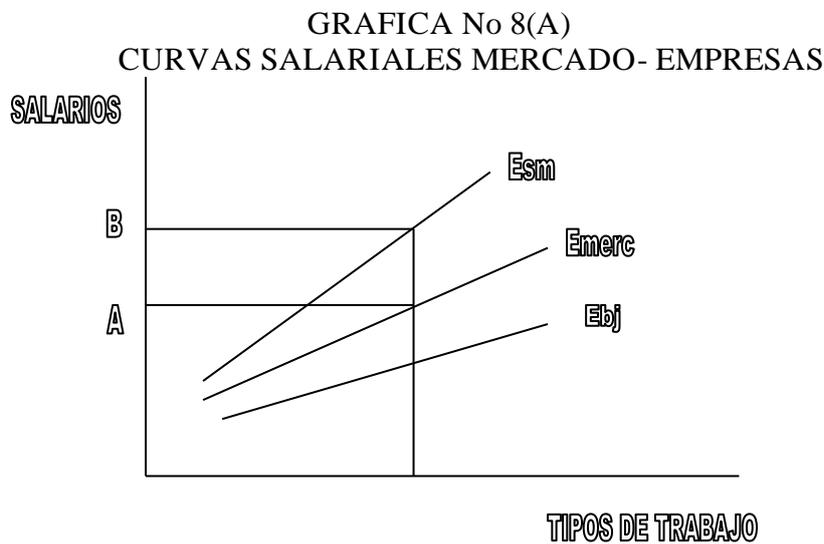
<sup>25</sup> .- “Las teorías que tienen en cuenta esta posibilidad, a saber, que las subidas salariales pueden aumentar la productividad, se denominan teorías de los salarios de eficiencia. *Un salario de eficiencia es aquel que minimiza el coste salarial del empresario por unidad efectiva empleada por servicio de trabajo*”(McCONNEL.BRUE.MACPHERSON:2003:285)

esfuerzo ejercido por los trabajadores...”(FERNANDEZ.PAREJO.RODRIGUEZ: 2002:133)

En un mercado de trabajo mas real, la empresa en nuestro ejemplo anterior, **sí vería atractivo** pagar un salario superior al de equilibrio si va recibir, por ejemplo, mayor VPM por ese tipo de trabajo, contratando gente mas motivada y productiva que el resto de las empresas de la industria. Y solamente esto es posible si los trabajadores tienen diferentes capitales humanos, diferentes motivaciones y producen diferentes niveles de rendimiento ligados al estímulo salarial.

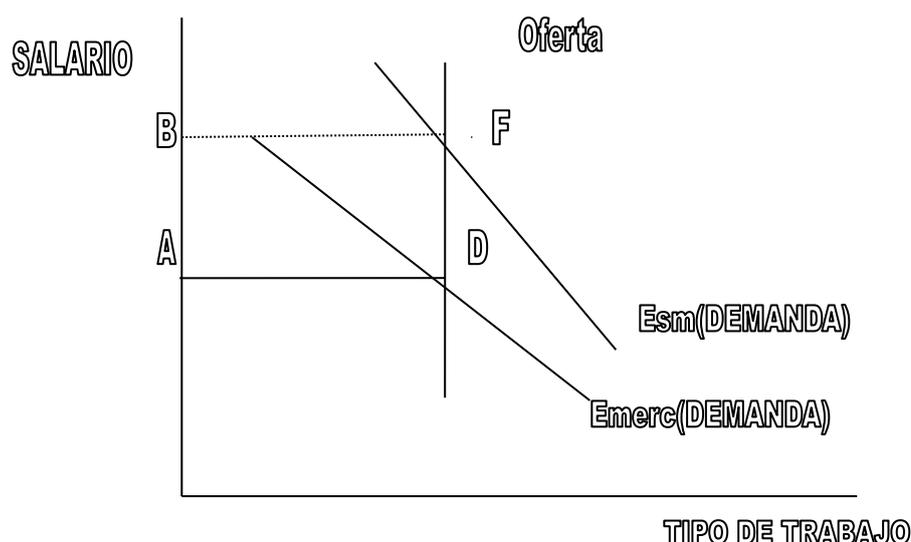
### 8. Salarios de eficiencia y gestión salarial de las empresas

Si las empresas, como vimos en su gestión salarial, establecieran en su gestión de recursos humanos la política de incrementar la productividad del trabajador vía incentivo salarial o atracción de talentos, deberían mostrar esta condición en su estructura salarial, Si la empresa genera unos niveles de pago que represente una política de aplicación de salarios de eficiencia debería establecer una curva salarial (oferta al factor trabajo, demanda de trabajo en el mercado) de la siguiente manera:



GRAFICA 8(B)

GRAFICA OFERTA DE TIPO DE TRABAJO VS GRAFICAS DE DEMANDA DE TIPO DE TRABAJO EMPRESA –MERCADO



Elaboración propia.

Las graficas nos muestran las estructuras salariales de una empresa típica ( en la grafica No 8(A), aparece como “oferta”- con el propósito de atraer - a la categoría laboral la curva salarial (Esm) de la empresa; en cambio, en la grafica No 8(B) (Esm)<sup>26</sup>, aparece como curva de demanda en el mercado de trabajo de esa categoría laboral. en la que el salario promedio del mercado es A y el salario pagado para cada puesto es B,<sup>27</sup> que se encuentra encima del salario que equilibra el mercado- consideremos el supuesto que el promedio que paguen las empresas del área industrial es el que equilibra el mercado (Curva salarial Emerc en Grafica No 8(A) y Emerc(DEMANDA) en Grafica No 8(B)-. En la grafica 8(B) la de demanda de mercado para unidades de factor trabajo (un puesto o tipo de trabajo) es D, mientras que la de demanda de la empresa individual puntualmente de esa categoría se situaría en el punto F, mostrando un que el salario es mayor y la cantidad de trabajo- asumiendo como es en realidad que el pago es por tiempo fijo- seria aproximadamente igual.

La empresa individual que lograra ventajas competitivas mediante esta vía, no podría sostenerse con esas ventajas por mucho tiempo, las otras empresas del sector seguirán al líder<sup>28</sup> y ajustarán sus salarios a fin de elevar su productividad mediante el incentivo salarial<sup>29</sup> por lo tanto a fin de que los salarios de eficiencia sean posibles para una

<sup>26</sup> .- Aparece la curva Ebj, que quiere decir que algunas empresas pagaran “bajo el mercado”.

<sup>27</sup> .- Con fines de simplificación supondremos que la empresa solo tiene un puesto de trabajo y que la curva salarial incrementa los valores de los puestos en función a la responsabilidad y antigüedad en la empresa.

<sup>28</sup> .- “...implica que diferentes empresas siguen estrategias salariales diferentes, ya que si todas pagasen “salarios de eficiencia” ...dejarían, obviamente, de surtir efecto” ( FINA. 157)

<sup>29</sup> .- La teoría de juegos aplicada a empresas denominadas “grandes” - oligopolicas,- nos permitiría afirmar que el incentivo de subir salarios para elevar productividad no es viable como juego indefinido, en la medida que los niveles de productividad están también sujetos a corto plazo a niveles decrecientes, una empresa no podría a ciencia cierta, saber si el ultimo incremento salarial superior al otorgado por el mercado le resultara en mayores beneficios, podría en todo caso, perder su liderazgo y reducir sus ganancias obligándose a bajar sus salarios, con las “funestas” consecuencias de generar mayores costos por despidos, conflictos, desmotivación, etc.. Por lo tanto lo que generalmente hacen las empresas en industrias muy concentradas, es llegar a acuerdos colusorios implícitos o explícitos que fomenten un nivel mayor de rendimiento a través incentivos salariales situándose en una franja o banda relevante.

empresa individual, la empresa debe lograr ventajas competitivas sostenibles y generar barreras de salida de su mano de obra- obviamente el salario mas alto es una barrera de salida- esto se da en empresas con fuerte liderazgo en la industria y de carácter monopólico. Así el siguiente cuadro de los niveles salariales por industrias relevantes y puestos relevantes nos muestra el comportamiento de los salarios nominales pagados entre el periodos 2003 al 2007 en BOLIVIA y COCHABAMBA:

**CUADRO NO. 1**

“  
**BOLIVIA: REMUNERACION MEDIA NOMINAL DEL SECTOR PRIVADO  
 POR GRUPO OCUPACIONAL  
 COMPARATIVOS PERIODOS 2005 AL 2007(p) En bolivianos.**

	2005	2006 (dic.)	2007(dic.)
<i>Sector Industrial/puesto</i>	<i>Gerentes y administradores</i>	<i>Gerentes y administradores</i>	<i>Gerentes y administradores</i>
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	23.500	24.023	24.032
Comunicaciones	18.103	19.609	19.867
Hoteles	5.431	5.101	5.603
Comercio	8.311	9.256	10.752
	<i>Otros profesionales</i>	<i>Otros profesionales</i>	<i>Otros profesionales</i>
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	9.374	10.189	10.317
Comunicaciones	7.809	7.520	7.266
Hoteles	2.762	2.874	3.117
Comercio	3.726	3.886	3.990
	<i>Empleados</i>	<i>Empleados</i>	<i>Empleados</i>
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	5.719	6.132	6.223
Comunicaciones	5.460	5.150	5.395
Hoteles	1.344	1.355	1.435
Comercio	2.155	2.308	2.546
	<i>Otros empleados</i>	<i>Otros empleados</i>	<i>Otros empleados</i>
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	5.075	5.998	5.798
Comunicaciones	5.122	4.832	4.735
Hoteles	1.880	1.897	1.970
Comercio	1.757	1.807	1.936

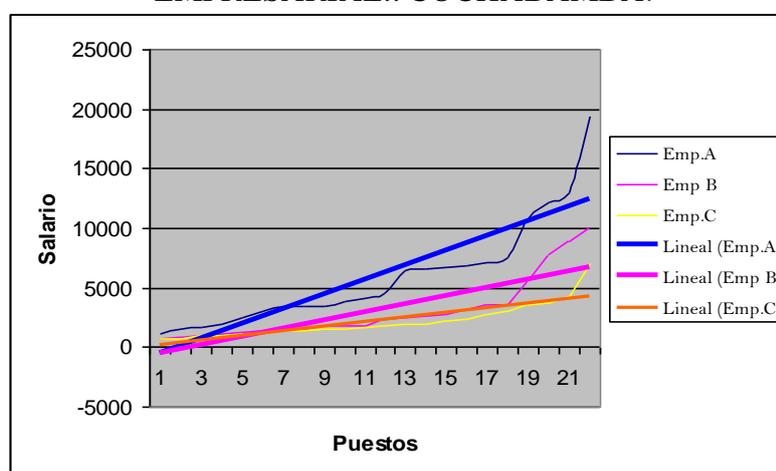
Elaboración propia en base a: ( INE: 2005)

Podemos observar en el cuadro de arriba que las empresas en industrias mayormente concentradas y con significativas barreras de ingreso a la competencia, muestran diferencias salariales marcadas con respecto a industrias con menor concentración y menores barreras de entrada con mayor competencia en el mercado y por supuesto menor peso individual de cada empresa<sup>30</sup>. Es entonces evidente que en industrias mas concentradas<sup>31</sup>, donde se encuentran empresas con altos componentes de gestión, los salarios se convierten en parte de la estrategia empresarial dirigida a elevar los rendimientos internos de las empresas. En los sectores con menor concentración del mercado y mayor cantidad de empresas, los salarios son más bajos y tienden a ser menos alejados a los de equilibrio.

Si consideramos que en estudios realizados por la Cámara de Industria de Cochabamba, respecto a las remuneraciones mensuales brutas en empresas asociadas a la misma podemos concluir que las empresas del sector A (grandes) tienen curvas salariales mas altas que los de las empresas B (medianas) y C (pequeñas), siendo la del sector C con salarios menores para todos los puestos de trabajo; asimismo no solo varia el “tamaño” de los salarios entre empresas grandes, medianas y pequeñas, sino la distribución interna (equidad). Así las denominadas “grandes empresas” ( sector A ) aparentemente son mas “inequitativas”<sup>32</sup> que las de los otros sectores, siendo su curva salarial mas pronunciada..

GRAFICA N o 9

“CURVA DE OFERTA SALARIAL DE TRABAJO POR SECTOR EMPRESARIAL.: COCHABAMBA.”



Elaboración propia en base a ( CAMIND:2007)

<sup>30</sup> - En sectores industriales con mas alto nivel de concentración las empresas tienden a tener economías de escala..

<sup>31</sup> - “...en America Latina... los salarios del sector de la construcción, el comercio minorista y los restaurantes y los hoteles son inferiores a los del sector manufacturero, en tanto que los servicios comerciales y del sector financiero suelen tener remuneraciones mas altas”( BID. Pag.31)

<sup>32</sup> - La equidad de una curva salarial se la puede analizar por su pendiente. Una pendiente significativa nos dice que la distribución salarial al interior de las empresas es más dispersa; por lo que los saltos entre niveles y/o categorías salariales son mas pronunciados.

Esta evidencia empírica corrobora nuestra apreciación anterior, en la medida que nos indica que las empresas que tienden a aplicar los salarios de eficiencia se encuentran predominantemente en mercados más controlados, donde los niveles de administración y políticas salariales son más estructurados que las pequeñas empresas.

Así, la gestión salarial en las grandes empresas en aplicación al concepto de los “salarios de eficiencia”, establecen incentivos a fin de lograr recursos humanos más productivos y retener sus talentos. Estas empresas llegan, además, a otorgar pagos no monetarios<sup>33</sup> con el fin de generar una percepción salarial mayor entre sus empleados “impulsándolos” a otorgar mayor nivel de rendimiento. Un trabajador que tuviese una actitud de “escaqueo” sería retirado de la empresa; como además del salario monetario su retribución salarial se ve incrementada con el salario no monetario, su el costo de abandono o retiro se incrementa, por lo que el trabajador preferiría esforzarse por quedarse en la misma procurando mejorar su desempeño.

Con el fin de lograr este comportamiento,- actitud de mejora del desempeño- y obtener mayores rendimientos individuales, entre otras<sup>34</sup>, esta evidencia empírica, nos permite afirmar que se aplican de una u otra manera, en la mayoría de las empresas industriales en Cochabamba, una suerte de salarios de eficiencia.<sup>35</sup>, los mismos que se reflejan en su gestión de recursos humanos<sup>36</sup>, en sus estructuras salariales y sus beneficios extrasalariales otorgados.

## **9. Comentarios finales**

La hipótesis del los “salarios de eficiencia” como política de las empresas a niveles de información imperfecta, evitación del “escaqueo” de los trabajadores o incentivo a niveles mayores de productividad por ejemplo, se encuentra en el umbral de la controversia. Los pocos estudios empíricos y literatura teórica sobre el tema no han llegado a una conclusión definitiva sobre la aplicabilidad y los resultados sobre el rendimiento de las empresas. Tampoco se ha dado una respuesta definitiva sobre la influencia de los incrementos salariales en los niveles de productividad o sobre el resultado de las diferencias salariales en las diferentes industrias.(Cf: BID:2003: Cap 1 Pag: 28 al 35). Sin embargo, la controversia no implica que las empresas no sean concientes que se deben otorgar una suerte de “salarios de eficiencia” como parte de la gestión de sus talentos. Las diferencias marcadas entre tipos de empleo al interior de las empresas, la participación de los trabajadores en los beneficios y gestión de las mismas,

---

<sup>33</sup> .- El salario nominal o monetario es pagado efectivamente, el salario no nominal o no monetario se refiere a costos en los que incurre la empresa en beneficio del empleado o trabajador, por ejemplo el otorgar transporte, sueldo en dólares, etc. Así el salario final es monetario mas el no monetario.

<sup>34</sup> :- El autor del presente artículo, en su experiencia de casi 10 años de Jefe de Recursos Humanos en COMTECO LTDA., pudo evidenciar en sondeos salariales entre empresas Cochabambinas y Bolivianas, realizadas por la Price Waterhouse, Unilever entre otras, que se verifica una “suerte” de políticas de salarios de eficiencia en procura de elevar el rendimiento de los recursos humanos en las grandes empresas. También existe tendencia a usar la referencia salarial como los incrementos aplicados entre las empresas.

<sup>35</sup> .-La aplicación del incentivo “no salarial” se muestra en los siguientes datos: el 26% de las empresas otorga como promedio capacitación a sus empleados y el 13% otorga un seguro privado, entre otros beneficios..(vease: informe Sondeo salarial empresas asociadas a la CDI)

<sup>36</sup> - Es importante notar que las grandes empresas Cochabambinas tienden a tener en su organización, el área de recursos humanos a nivel de dirección, gerencias o jefaturas.

las políticas de bonificaciones, primas u otros muestran que las empresas son concientes de la relación estrecha entre el salario percibido por los trabajadores y su nivel de competitividad.

En este contexto es que las empresas se han visto en la necesidad de profundizar la manera en que los recursos humanos deben ser asignados más eficientemente y han empezado a cualificar su área de gestión de personal dotando de profesionales más competentes y especializados. En el mismo sentido, la aplicación de técnicas científicas de gestión de recursos humanos, especialmente referidas al salario han sufrido una evolución importante en los últimos años, A partir de la revolución de la teoría de la gestión de los recursos humanos en la década del 70 del siglo pasado, que se ha profundizado el estudio de la manera de asignar mas eficientemente el recurso humano, se ha empezado a comprender con mayor profundidad los incentivos que motivan a las personas, en especial el papel que desempeña el salario<sup>37</sup>. En este sentido los salarios de eficiencia serán asumidos no solamente como una posible estrategia de las empresas ante entornos cada vez mas turbulentos y competitivos, sino que se incorporan nuevas maneras de aplicación científica del fenómeno del salario, lo que enriquecerá aun mas el debate sobre el salario como uno de los principales impulsores de la ventaja estratégica y competitiva de las empresas modernas.

## **10. Bibliografía**

-McCONNELL, BRUE, MACPHERSON: “Economía Laboral”:2003. sexta edición adaptada: Impreso en España: McGrawHill/Interamericana de España S.A.U.

-FERNANDEZ Díaz, Andrés. PAREJO Gamir, José Alberto. RODRIGUEZ Sainz, Luis.: “POLITICA ECONOMICA” 2002: Impreso en España. McGrawHill/Interamericana de España S.A.U.

-ARIZA Montes, José Antonio. MORALES Gutiérrez Alfonso Carlos. MORALES Fernández Emilio.: “Dirección y Administración Integrada de Personas”: 2004. Impreso en España. McGrawHill/Interamericana de España S.A.U

-BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID): “Se buscan buenos empleos. Los mercados laborales en America Latina”: 2003. Informe 2004. Impreso en Washington D.C.

-CHIAVENATO, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”:2000. Quinta Edición. Impreso en Colombia. McGrawHill/Interamericana S.A.

-PORTER E. Michael. “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. 1982: Impreso en México. Compañía editorial continental, S.A. de C.V.

-BONACHE, Jaime. CABRERA, Angel (Directores): “ Dirección estratégica de personas”: 2002.Impreso en España. Pearson Educación S.A.

-FINA Sanglas, Lluís. “ El reto del empleo”: 2001. Impreso en España. McGrawHill/Interamericana de España S.A.U

-POELS, Frans: “Estrategias de valoración y remuneración de puestos de trabajo”: 2001. Impreso en España. Fundacion Confemetal.

---

<sup>37</sup> .- “ el salario representa una de las complejas transacciones ,...para las organizaciones , el salario es a la vez un costo y una inversión...”(CHIAVENATO: Pag. 412)

- FRANK, H. Robert. BERNANKE, Ben. "Principios de Economía": 2003 Traducción: Esther Rabasco. Impreso en México. McGrawHill/Interamericana de España S.A.U.
- FRANK. H. Robert.: "Microeconomía y conducta": 2001: Cuarta edición. Traducción: Esther Rabasco. Impreso en España. McGrawHill/Interamericana de España S.A.U.
- NICHOLSON, Walter : " Microeconomía intermedia y sus aplicaciones": 2005: Novena Edición: Impreso en México. Internacional Thomson Editores.
- INE – BOLIVIA: "Salario, remuneración y promedios salariales, sector privado 2004-2007"(Publicaciones) descargado de: <http://www.ine.gov.bo/>. Enero 2009.
- CDI: CAMARA DEPARTAMENTAL DE INDUSTRIA COCHABAMBA.: "Sondeo salarial empresas asociadas a la C:D.I.": Noviembre del 2007. Salarios Estadística y Orientación Laboral. Documento de circulación entre los asociados a la Cámara de Industria Cochabamba.