



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Facultad de Ciencias Empresariales (CIDE)
Programa de Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Artículo científico
La administración de la compensación salarial
Una experiencia organizacional

Nayris Mora González

San José, Costa Rica
2007

La administración de la compensación salarial Una experiencia organizacional

Nayris Mora González¹

Resumen:

El desarrollo del conocimiento y las habilidades de los individuos son herramientas consideradas como necesarias para el crecimiento en una organización. Con su capacidad, el capital humano puede ayudar a la organización a crear una ventaja competitiva para enfrentar los constantes cambios del entorno. Sin embargo, para retener a ese talento humano, las organizaciones deben ofrecer a sus colaboradores salarios, beneficios e incentivos competitivos, que contribuyan a evitar la fuga de talento hacia otras organizaciones, en busca de mejores oportunidades.

Palabras claves: salario, talento humano, recursos humanos, organización.

Abstract:

The development of knowledge and the abilities of individuals are the necessary for growth in an organization. The human capital capacity can help the organization create a competitive advantage to face the constant changes of their work environment. Nevertheless, to retain this human talent, the organizations must offer to their employees wages, competitive benefits and incentives this will help to avoid the flight of talents people to other organizations, in search of better opportunities.

Key words: salary, human talents, human resources, organization.

¹ *Bachiller en Administración de Negocios y candidata a licenciada en Comportamiento Organizacional.*

Introducción

La mayor inversión que puede realizar una organización consiste en saber atraer, mantener y desarrollar a su personal según sus habilidades y competencias. El recurso humano es la principal ventaja competitiva en el mercado. Evidentemente, el personal es fuente de innovación y creatividad para las organizaciones, y estas dependen del conocimiento para enfrentarse a un mundo de cambios y de competencia. Sin duda, las empresas deben cuidar a su personal para evitar la fuga del capital humano, pues este constituye el activo más importante de las organizaciones.

La presente investigación pretende mostrar la importancia de tener en una organización una estructura salarial que pueda competir con los salarios del mercado, para impedir que los trabajadores busquen otras alternativas de empleo en la competencia.

Se utilizará como ejemplo una organización sin fines de lucro dedicada a la educación superior agrícola, para analizar los efectos y las consecuencias que provoca la fuga de talentos en una organización. Por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre de la organización en estudio.

Metodología

En el presente estudio, se empleó la investigación exploratoria y la descriptiva, definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2006) de la siguiente manera:

Investigación exploratoria: la que tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado.

Investigación descriptiva: la que selecciona una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada una de ellas.

La información necesaria se recopiló de varias fuentes, entre ellas las fuentes primarias, como libros, artículos relacionados con el tema, revistas, entrevistas a consultores; y fuentes secundarias, como páginas en Internet y diversos sitios de la web.

Para el análisis de la experiencia vivencial de la organización en estudio, se usó la información contenida en los expedientes personales de cada uno de sus integrantes, así como la bibliografía sobre encuestas salariales ofrecidas por el mercado laboral, y se aplicó al estudio que estaba realizando la organización.

I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Etapas de desarrollo

Según Gómez (2007), la palabra *salario* proviene de *Salarim, Salis, sal*, concepto para determinar el pago en sal a los sirvientes, la cual fue uno de los primeros medios de pago registrados en la historia.

En las antiguas Roma y Grecia nace la clase trabajadora o proletariado, sector reducido de la población, que recibía un salario mínimo por su labor. Sin embargo, con la revolución industrial se incrementa el número de integrantes de la clase trabajadora. En aquella época, estos grupos eran muy explotados y maltratados por los patronos, por lo cual se hizo necesario unir fuerzas e iniciar una lucha por sus derechos. Así se originó la ley de bronce y, con base en ella, el empresario únicamente pagaba un salario que apenas les permitiera sobrevivir al trabajador y a su familia.

En la época del liberalismo, los salarios se fijaban de acuerdo con la oferta y la demanda: a mayor número de trabajadores, menor salario; a menor número de trabajadores, mayor salario.

La influencia social y económica en la época del marxismo, según Barquero (2003), se regía por dos principios fundamentales: la lucha de clases (amos-esclavos y patricios-plebeyos) y la doctrina de la plusvalía (cómo se pagaba la fuerza del obrero).

En la actualidad, el concepto de salario ha evolucionado y se lo conoce también como *remuneración*. El código de trabajo costarricense (Editec, 2001) define el término salario como "*la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo*".

Los diferentes tipos de salarios existentes son:

- **Salario nominal:** consiste en el salario de ingreso, sin las deducciones estipuladas por la ley costarricense.
- **Salario real:** es el salario de ingreso menos las deducciones estipuladas por la ley.
- **Salario legal:** es el salario mínimo de ley que debería ganar un trabajador, considerado así por las leyes de Costa Rica.

Administración de los salarios

Para Chiavenato (2002), la administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener, en la organización, estructuras de salarios equitativas y justas.

La estructura salarial se encuentra relacionada con los diferentes puestos de la empresa. Estas estructuras tienen que establecer dos formas de equilibrio.

- **Equilibrio interno:** relación entre los salarios y los puestos de la organización, obtenida mediante la evaluación y clasificación de los puestos.
- **Equilibrio externo:** relación entre los salarios y los puestos de otras organizaciones, que se muestran en el mercado laboral. Se obtiene a través de encuestas salariales u otros métodos de investigación.

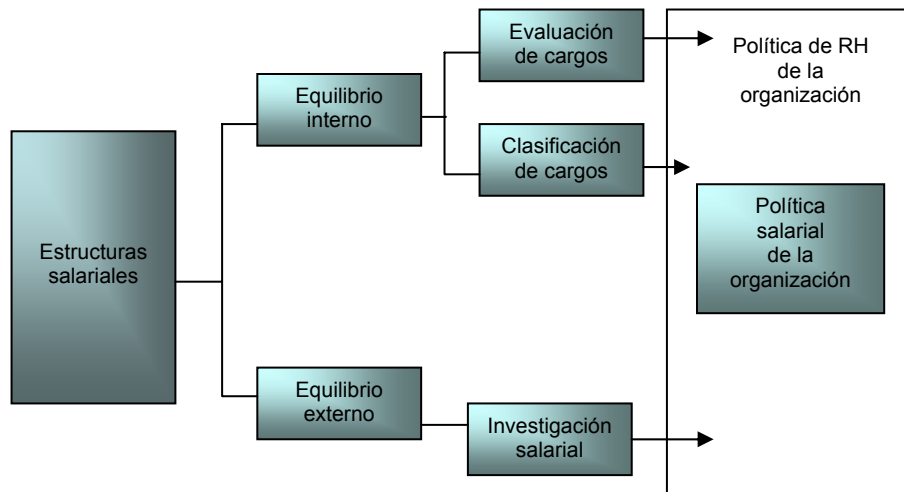


Figura 1:

Fuente Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá. 2002.

La administración de salarios pretende cumplir los siguientes objetivos:

- *Motivar al personal:* el trabajador considera que está recibiendo una remuneración justa por el trabajo desempeñado.
- *Procurar un mayor compromiso del personal:* un trabajador motivado adquiere mayor sentido de compromiso y lealtad hacia la organización.
- *Controlar los costos de la organización:* en este sentido, se considera la importancia de dar un buen uso a los recursos financieros.
- *Lograr una mayor equidad:* debe darse el pago justo por el trabajo realizado, según el puesto y responsabilidad a cargo.
- *Cumplir la legislación vigente:* debe pagarse el salario de acuerdo con lo establecido por la ley.

Mediante estos objetivos, la organización puede establecer en su estructura salarial un mayor equilibrio, tanto interno como externo.

Métodos para la evaluación y comparación de salarios

En el mercado existe una diversidad de métodos para la evaluación y comparación de los cargos. Estos métodos permiten realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los salarios, de manera que faciliten el proceso de toma de decisiones.

Los métodos más utilizados para realizar esta evaluación son: método de jerarquización o escalonamiento simple, método de categorías predeterminadas, método de comparación por factores y método de evaluación por puntos.

Diferentes métodos de evaluación

Cuadro 1

Método de jerarquización	Método de categorías	Método de comparación	Método de puntos
<p>Se realiza una lista de puestos en orden creciente y decreciente, para compararlos. Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad ▪ Responsabilidad ▪ Importancia <p>Se utilizan las siguientes siglas Ls= más complejo Li=menos complejo</p> <p>Al realizar la comparación de resultados, se muestran los puestos de decreciente a creciente. El análisis de cargos no es tan profundo.</p>	<p>Se agrupa en categorías, ya sea por mes o por horas. Se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No calificados ▪ Calificados ▪ Especializados <p>Tiene límites superior e inferior similares al de jerarquización. También se puede agrupar por clases o grado de dificultad. Desventaja: es difícil de describir con exactitud la clase o categoría.</p>	<p>Sirve para igualar los cargos con otros. Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información sobre cargos ▪ Elección de los factores de evaluación <p>a) <i>Requisitos intelectuales</i> b) <i>Requisitos físicos</i> c) <i>Habilidades</i> d) <i>Responsabilidades</i> e) <i>Condiciones de trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de los cargos de referencia ▪ Evaluación de los cargos por referencia ▪ Asignación del valor monetario ▪ Construcción de la escala de comparación de cargos ▪ Utilización de la escala de comparación de cargos y factores <p>Sus desventajas consisten en ser complejo y utilizar pocos factores para comparar.</p>	<p>Es el más usado. Compara los cargos mediante factores de evaluación. Se asigna un valor numérico a cada cargo. Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos por evaluar • Elección de factores de evaluación: universalidad y variabilidad • Definición de los factores de evaluación • Gradación de los factores

Análisis comparativo

Cuadro 2

	Método de jerarquización	Método de categorías	Método de comparación	Método de puntos
Desventajas	El análisis no es profundo.	Es difícil describir las clases y categorías.	Es complejo y usa pocos factores.	
Ventajas				Es el más usado y posee más factores de cargos.
Semejanzas	Son similares. Al realizar la evaluación de los cargos, se utilizan límites superiores e inferiores.		Los dos métodos emplean factores de evaluación.	
Diferencias				Utiliza valores numéricos.

II. POLÍTICA SALARIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Según lo indica Chiavenato (2002), la política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados.

Toda política salarial debe estar acompañada por una estrategia, cuyo objetivo es obtener el mayor rendimiento individual de los empleados que conforman la estructura de una empresa, con lo cual se genera una mayor competitividad, productividad y eficiencia. Además, es importante alinear esta estrategia con las metas, visión y valores de la organización, e involucrar en esta cultura a su personal, para así obtener un perfil del trabajador ideal. Con la estrategia salarial se persigue atraer, mantener y retener al talento humano ideal.

Para establecer la estrategia salarial, es necesario usar diversos medios de recolección de datos que permitan obtener información para realizar la comparación interna y externamente. Entre los medios más utilizados por los expertos en el tema, se encuentran:

Encuestas

Vargas (2001) conceptúa la encuesta como un formulario cuya finalidad es conocer los salarios que paga cada una de las empresas en los cargos que la empresa en particular está estudiando. En relación con los salarios, las encuestas posibilitan recopilar información acerca de la estructura salarial de otras organizaciones y facilitan el proceso de toma de decisiones. En el mercado se emplean muchas categorías de encuestas, pero la organización deberá elegir la que mejor se adapte a sus necesidades.

Salarios mínimos

Los salarios mínimos son decretados por el Gobierno y se aplican cada semestre, en enero y julio de cada año, esto con la finalidad de que no pierdan su nivel adquisitivo a causa del acelerado aumento de la inflación en nuestro país. Tienen como objetivo proteger al trabajador y asegurarle un pago justo por su trabajo (Código de Trabajo, 2001).

Una vez recopilada y analizada la información, se procede a estructurar el sistema salarial de manera que se mantenga a través del tiempo, a fin de evitar la pérdida de su nivel adquisitivo por efecto de la inflación y otros negociadores que intervienen en la economía.

Las alternativas más utilizadas para aplicar ajustes salariales al personal son:

Por mérito: este tipo de alternativa es muy usada y se le aplica al personal con mayor rendimiento o bajo ausentismo. Una de las desventajas de este tipo de evaluación es que el jefe o quien lleva a cabo este proceso sea muy subjetivo en el momento de realizar la calificación.

Antigüedad: se refiere al aumento que se le otorga al trabajador por los años de servicio o antigüedad. Sin embargo, es una decisión propia de cada organización.

Promoción o ascenso: este aspecto también se maneja de forma muy particular, y está sujeto a las políticas de cada organización.

El principal objetivo de una política salarial de una organización es cumplir el principio de equidad, el cual consiste en mantener una relación justa entre los cargos de la organización.

Cuando una empresa decide crear una estructura de salarios, es fundamental que realice un análisis comparativo de los salarios que está pagando en la actualidad, versus los salarios que se están pagando en el mercado; la diferencia entre esta comparación sería el costo de la nueva implementación.

Se recomienda efectuar el ajuste de los salarios, en los casos en que así se requiera, en forma progresiva, para no afectar financieramente a la organización. Si los salarios se encuentran por encima del mercado, la organización tendrá la opción de congelar los aumentos a conveniencia.

La ilustración siguiente muestra un ejemplo de salarios que se encuentran por encima o por debajo del límite del mercado.

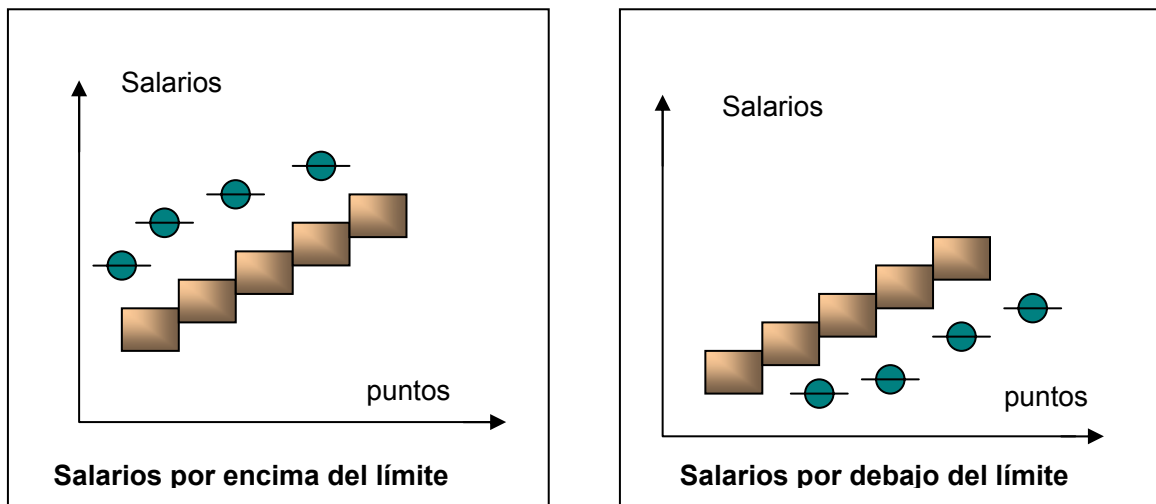


Figura 2

Fuente: Vargas Muñoz Nelson Rafael, *Administración moderna de sueldos y salarios*, McGraw-Hill. Bogotá.

Según Morales y Velandia (1999), un sistema salarial posee tres componentes salariales: salario base, incentivos y beneficios.

Salario base: es el monto que paga el patrono al trabajador por la prestación de un servicio, el cual puede pagarse en forma semanal, quincenal o mensual.

Los incentivos: también se les puede llamar *compensación variable*, y corresponden al pago que establece el patrono en función del rendimiento del trabajador.

Los beneficios: es un tipo de compensación que no tiene relación con el rendimiento; el trabajador lo recibe por el simple hecho de pertenecer a una empresa donde presta sus servicios; también es una forma de motivación para el trabajador.

A continuación, se enumeran varios ejemplos de sistemas salariales de algunas empresas:

- Empresa dedicada a la exportación de plantas ornamentales: ofrece a sus empleados solamente el salario base como parte del sistema de salarios.
- Exportadora de palmito: tiene como parte de su estructura salarial el salario base y algunos beneficios tales como: médico de empresa, transporte subsidiado, asociación solidarista.
- Empresa comercial dedicada a la venta de productos agropecuarios, división automotriz, clubes y servicios, división hotelera, división de combustible, con sucursales en todo el país: como parte de la estructura, ofrece a sus empleados el salario base y beneficios; además, tiene incentivos por venta y bonificaciones a fin de año por su desempeño; estas últimas son parte del porcentaje de utilidades generadas durante el año.

La planificación de un sistema salarial que satisfaga a los trabajadores, depende mucho de la capacidad financiera de la empresa. Si una organización tiene mayores ingresos que le permitan mantener un capital más sólido, puede brindar mejores condiciones a su personal.

El diseño de la política salarial deberá estar en manos de expertos en el tema. Así mismo, la revisión y aprobación de la política debe ser responsabilidad de los gerentes de la organización. El diseño debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

III. COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LOS SALARIOS EN EL MERCADO LABORAL

En la actualidad, el comportamiento de los salarios en Costa Rica es el siguiente:

Se ha generado un creciente aumento de empresas y el nivel de empleo. Cada vez es más común encontrar que la mano de obra es mucho más especializada y que los profesionales y técnicos están muchos más cotizados en el mercado laboral. La industria ha iniciado

un nuevo auge, el cual demanda mucha más mano de obra especializada para estas nuevas empresas.

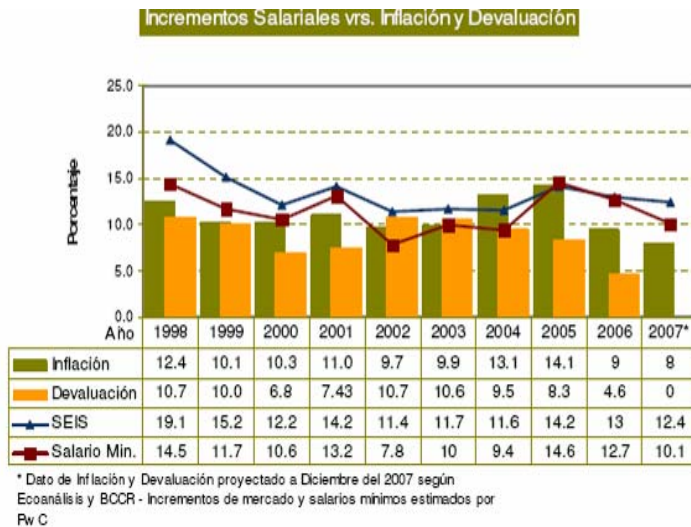


Figura 3
Fuente: Citado en el resumen ejecutivo de SEIS PWC, 2007

En el gráfico anterior, se observa el crecimiento de los salarios del mercado que se encuentran por encima de los salarios mínimos. Además, se muestra cómo se encuentran ubicados los salarios mínimos en un nivel superior o por encima de la inflación proyectada para finales de este año.

El gráfico también expone el comportamiento de los salarios durante los últimos nueve años. Por ejemplo, revela que en el año 2001 los salarios tuvieron un comportamiento muy similar a este año (*ver figura 3*); pero en el 2002 el salario mínimo estuvo por debajo de la devaluación y la inflación, comportamiento que se mantuvo en el 2003 y en el 2004.

Las organizaciones han procurado tener una nueva mentalidad de cambio. Su estrategia no solo consiste en contratar, sino también en retener al personal, y en formar, capacitar y motivar a los trabajadores. Es mucho más fácil y menos costoso para las organizaciones establecer alianzas con su personal, tomando en cuenta la importancia de mantener la equidad interna y externa.

IV. EXPERIENCIA ORGANIZACIONAL

En el siguiente caso, se reconstruye el impacto de las medidas implementadas en materia salarial por una organización sin fines de lucro dedicada a la educación superior agrícola. Su fuente de financiamiento son las donaciones de organismos y entidades internacionales interesadas en la conservación y preservación de los recursos naturales del planeta.

A partir del año 2000, por razones financieras la organización decide no conceder aumentos de salarios a su personal, ante lo cual se presentan, entre otras, las siguientes consecuencias:

- Aumento del índice de rotación
- Desmotivación del personal
- Pérdida de credibilidad hacia las jefaturas
- Frecuentes rumores y chismes entre el personal

Ante este escenario, la organización adopta las siguientes medidas:

- El Departamento de Recursos Humanos se dirige a la alta gerencia y le expone el problema y las consecuencias que se están generando dentro de la estructura organizacional.
- Se presupuesta la suma de \$60.000.00 para realizar ajustes salariales al personal. Esta tarea obviamente se designa al Departamento de Recursos Humanos, y se le encomienda la difícil tarea de distribuir de forma equitativa dicho monto.
- Posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos procede a recopilar información utilizando la encuesta de *Price Waterhouse Coopers*. Se compara con los salarios actuales de la organización y se identifica cuáles son los puestos ubicados por debajo o por encima del mercado.
- Se elaboran las siguientes cuatro propuestas y se le presentan a la gerencia para su análisis:

Propuesta 1: consistía en ajustar en un 2% (porcentaje escogido al azar, sin previo estudio de mercado) los salarios de todo el personal.

Propuesta 2: los salarios de la organización en estudio se encuentran equiparados con el P75 del mercado de la encuesta de *Price Waterhouse Coopers*. Este P75 o Q3 del mercado se distribuye en cinco niveles: el nivel 1 representa el 80% del P75, el nivel 2 el 85%, el nivel 3 el 90% y el nivel 4 el 95%; el nivel 5 obviamente representa el 100% del P75. En esta propuesta, se aplicaba un paso de nivel para cada puesto, excepto los del nivel 5, por cuanto estos no tienen opción de escalar más en la estructura de salarios.

Propuesta 3: radicaba en agrupar al personal en tres categorías. En la categoría 1 se agrupa a todo el personal operativo, en la categoría 2 a todo el personal técnico, y en la categoría 3 al personal profesional y a las jefaturas. A cada categoría se le realizaría el estudio de mercado y se calcularía la diferencia entre lo que estaba pagando el mercado y lo pagado en la organización. Si el resultado arrojaba que el salario de la organización se encontraba por debajo del mercado, se le aplicaría a la primera categoría el salario del P25 de la encuesta; el mismo estudio se le aplicaría a la segunda categoría y se ajustaría tomando como referencia el P50 de la encuesta; y a la tercera categoría se le aplicaría el mismo procedimiento pero con el P75.

Propuesta 4: consistía en realizar el estudio de mercado a todos los puestos del personal y comparar los salarios del mercado con los salarios de la organización que se estaban pagando en el momento. Seguidamente, se define cuáles salarios estaban por encima o por debajo del mercado, para así descartar a aquellos ubicados por encima del mercado y definir que a estas personas no se les podía realizar ningún tipo de ajuste, pues su salario sobrepasaba el mercado. Luego se trabajaría con los salarios devaluados. Se empezó por definir cuál porcentaje faltaba para completar el salario que se estaba pagando en el mercado, y aplicar los ajustes de forma gradual en un período de dos años. Además, un grupo de puestos se encontraba equiparado con posiciones que no correspondían, por lo cual se procedió a buscar en la encuesta la posición correcta y a aplicar el ajuste salarial para dicho puesto. A las posiciones con un porcentaje de ajuste superior a un 15% se les aplicaría ese porcentaje, y la diferencia se ajustaría en forma gradual en un término de dos años, como se mencionó anteriormente.

P75 o Q3 representa el salario debajo del cual se remunera al 75% de los ocupantes de ese tipo de posición en la muestra. Este tipo de información se encuentra en los estudios que realizan las encuestadoras de salarios.

La gerencia evaluó cada propuesta y eligió como mejor opción la propuesta número cuatro, por acercarse más a la distribución del monto presupuestado. Además, se procuró aplicar ajustes salariales a los puestos que realmente se encontraban por debajo del mercado y a todos aquellos puestos homologados con posiciones diferentes de las que se tenían en ese momento. En general, la propuesta presentaba características muy equitativas. Sin embargo, el sistema perdió credibilidad ante el personal por la manera en que se transmitieron los resultados del estudio. Principalmente causó mucho impacto en el personal que no tuvo ningún tipo de ajuste en el salario. Como es lógico, la reacción de este personal fue bastante negativa, porque nunca se le explicaron las razones de esa decisión.

La retención de talentos es una práctica clave en las organizaciones actuales. Cada vez se hace más importante y necesario mantener trabajadores dinámicos, creativos y, por ende, productivos.

En el mercado laboral, altamente competitivo, el capital humano ha adquirido mayor destreza y conocimiento, y se ha convertido en un activo muy valioso para las organizaciones. Por consiguiente, las organizaciones deben contar con una estructura salarial que les permita enfrentarse a la competencia y atraer a ese talento humano. De ahí la importancia de que las organizaciones permanezcan a la vanguardia en materia salarial.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- Las organizaciones deben preocuparse por contar con estructuras salariales competitivas, en aras de atraer y retener al talento humano, en especial aquellas empresas que requieren una diversidad de profesionales para las diferentes áreas que conforman la organización.
- Con la retención del talento humano, la organización puede reducir costos en tiempo y dinero en procesos de inducción y de adaptación de nuevo personal. En este sentido, contar con salarios competitivos disminuye en cierta forma la fuga de talentos.

- Se recomienda a la organización en estudio que la gerencia cree conciencia en torno a la importancia de mantener estable y motivado a su personal. Si los índices de rotación van en aumento, se genera un ambiente de inestabilidad entre el personal. Las empresas de vanguardia deben tener clara la conveniencia de retener al talento humano, para así evitar el deterioro de las relaciones del personal con sus líderes de área.
- El proceso de comunicación constituye un factor determinante en la gestión de cambio en materia salarial. Informar sobre el proceso atenúa la incertidumbre del personal y le brinda confianza y credibilidad.
- Las organizaciones deben estar conscientes de la importancia de diseñar un sistema salarial que satisfaga las necesidades de sus trabajadores y que sea sostenible a través del tiempo.
- Por lo general, cuando se realizan estudios sobre ajustes salariales, los empleados se crean ciertas expectativas, por lo cual es importante que la organización cumpla los compromisos y responsabilidades adquiridos para satisfacerlas.
- Las organizaciones no solamente deben contar con una estructura salarial competitiva, sino que también es necesario tener un sistema de beneficios e incentivos, que contribuya a atraer y retener al talento humano.
- El que una organización ofrezca salarios competitivos, no es suficiente para mantener motivado al personal. Por ello, se recomienda efectuar evaluaciones periódicas, con el objeto de identificar los factores que están afectando el ambiente laboral y tomar las acciones pertinentes, para así evitar que los trabajadores renuncien a su puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gómez Cerda José. El salario. Recuperado el 29 de junio de 2007 de:
<http://www.acmoti.org/EL%20SALARIO.%20Jose%20Gomez%200Cerde.htm>.
2. Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Primera parte, San José, 2003.
3. Código de trabajo. Editec Editores, S.A. 4.^a edición, San José, Costa Rica, 2001.
4. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Avenida de las Américas, Bogotá D.C., Colombia. Mayo de 2002.
5. Alta demanda de mano de obra especializada vs. Escasa oferta, la hora del desarrollo de los recursos humanos. Recuperado el 29 de junio de 2007 de:
<http://www.agein.com.ar/páginas/temas.php>
6. Laya, Cecilia. La oferta y la demanda de trabajo, un reto por superar del sistema capitalista. Recuperado el 29 de junio de 2007 de:
http://www.lapatriagrande.net/04_opiniones/attilio_folliero/cecilia_laya_demanda_y_oferta.htm
7. Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 1999.
8. Vargas Muñoz, Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios, un enfoque práctico. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México, 1994.
9. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 2006. Metodología de la investigación. 4^a. Ed. McGraw-Hill. México.