



Estructuras de administración de Salarios

y temas relacionados enseñados en las universidades colombianas

Rafael Gustavo Zuluaga

RESUMEN

El presente artículo muestra la investigación realizada en las principales universidades del país, sobre los sistemas de evaluación de puestos de trabajo y estructuras salariales enseñados en los cursos de Administración de Personal y Gestión Humana, como temas básicos de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial e Ingeniería Administrativa. Este asunto complementa la información publicada en la Revista Universidad EAFIT de marzo de 2001, "Sistemas de Evaluación y Remuneración de Puestos en las Empresas Antioqueñas" en donde puede verse que los sistemas más utilizados en estas empresas, son: Asignación de puntos, Sistema HAY, Clasificación por Categorías, Jerarquización, Gestión por Competencias y Criterios de la Dirección. Como resultado de esta investigación se puede concluir que las Universidades continúan enseñando los sistemas tradicionales utilizados por las empresas del medio.

1. CONCEPTOS TEÓRICOS

1.1 Evaluación de puestos

Es el procedimiento que permite determinar el valor relativo de los diferentes puestos de trabajo existentes en la organización. Se lleva a cabo teniendo en cuenta las responsabilidades, habilidades, destrezas, esfuerzos relaciones y condiciones de trabajo necesarias para realizar cada labor.

Con la evaluación de puestos de trabajo se ha pretendido facilitar el logro de los siguientes objetivos:

- Decidir un nivel de salario que sea justo para el empleado y para la empresa.
- Disponer de un sistema para medir y controlar con mayor precisión los costos de personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

La evaluación debe ser objetiva y realizada por un comité de valuación integrado por personal directivo de las diferentes áreas de la empresa, además debe ser asistida por un analista de puestos o un especialista en compensaciones.

1.2 Métodos de evaluación de puestos

Tradicionalmente se han considerado los siguientes:

- Jerarquización
- Clasificación por categorías
- Comparación de factores
- Asignación de puntos
- Sistema HAY

RAFAEL GUSTAVO ZULUAGA ZEA. Ingeniero Industrial, Universidad de Antioquia. Especialista en Relaciones Industriales, Universidad EAFIT y Especialista en Administración de Operaciones y Tecnología, Corporación Universitaria de Ibagué con la colaboración de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica (2000).

E-mail: gzuluaga@eafit.edu.co.

1.3 Nuevos sistemas

Actualmente están siendo puestos en práctica otros sistemas, desarrollados e impulsados por las grandes empresas multinacionales de consultoría. Estos sistemas son:

- Sistema “total value”
- Modelo basado en competencias
- Sistema de bandas ampliadas

1.4 Estructura salarial

Es el arreglo sistemático de los salarios, conforme a la importancia relativa de los puestos determinada mediante el proceso de evaluación. Debe tenerse en cuenta los diferentes parámetros necesarios para determinar los salarios como: desempeño, antigüedad, ascensos, políticas de incremento, planes de incentivos, composición del salario (fijo y variable), beneficios y prestaciones, nivel de salarios en el mercado laboral, etc.

2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

Se realizaron entrevistas a decanos, jefes de carrera y profesores universitarios. El trabajo de campo se desarrolló directamente en las universidades empleando preguntas abiertas, con las cuales se determinaron los temas relacionados con los sistemas de evaluación de puestos y estructuras de salarios incluidos en las asignaturas de Administración de Personal o Gestión Humana. Además se indagó acerca de las diferentes denominaciones de los cursos en los cuales se incluían estos temas, el número de horas dedicados a enseñarlos además de los otros temas incluidos en el microcurrículo de la asignatura.

De una muestra de 32 Universidades seleccionadas, se logró realizar entrevistas en 16 de ellas. Éstas son:

En Bogotá cinco universidades: Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de los Andes, Universidad Externado de Colombia, Universidad de la Sabana y Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

En Medellín seis universidades: Universidad de Antioquia, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Nacional, Universidad CEIPA, Universidad de Medellín y Universidad Cooperativa de Colombia.

En Cali tres universidades: Universidad San Buenaventura, Corporación Universitaria Autónoma de Cali y la Universidad del Valle.

En Manizales una: Universidad Autónoma de Manizales.

En Ibagué una: Corporación Universitaria de Ibagué.

3. RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS

El cuadro No. 1 que resume la información obtenida en las universidades estudiadas, incluye; Nombre de la universidad, curso, programa, contenido, intensidad horaria y comentarios.

Curso. Nombre de la asignatura en el cual se incluyen los temas relacionados a la Administración de Salarios.

Programa. Carrera en la cual se enseñan los temas de evaluación de puestos y estructuras salariales.

Contenido. Temas que conforman el contenido del curso.

Intensidad. Número de horas asignadas a los temas de administración de salarios.

Comentarios. Notas adicionales relacionadas con el enfoque del curso.

CUADRO No. 1
Resumen de los cursos y programas

UNIVERSIDAD	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
UNIVERSIDAD DE LA SABANA (Bogotá)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Administración de Personal II Pregrado - Administración de Empresas Sistemas para determinar estructuras de salarios, Descripción de funciones, Evaluación de cargos, Elaboración y Aplicación de curvas, Mantenimiento El tema de salarios tiene asignado veinte horas de clase (20 horas) Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA (Bogotá)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Administración de salarios Pregrado - Administración de Empresas Gerencia Estratégica del Talento Humano, Procesos de Selección y Análisis de Cargos, Capacitación y Desarrollo, Compensaciones, Relaciones Laborales y Seguridad Soc. Curso completo dedicado a la Administración de salarios (60 horas) Es un curso extensivo de gerencia estratégica del Talento Humano, que incluye además los temas de Compensación tradicionales.
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA (Bogotá)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Sistemas de Compensación Posgrado - Especialización de Recursos Humanos Generalidades. Compensación Tradicional, Pago por Resultados, Pago por Competencias, Beneficios y Estrategias de Compensación. Curso completo dedicado a los Sistemas de Compensación, (60 horas) Esta materia ofrece los temas comunes que hoy en día se conciben como las nuevas tendencias en materia de Compensación.
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA (Bogotá)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Administración de Recursos Humanos Pregrado - Administración de Empresas Introducción, Análisis de cargos, Planeación, Reclutamiento y selección, Inducción, Compensación, Capacitación, Desarrollo y Control. El tema de salarios tiene asignado veinte horas de clase (20 horas) Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales.
COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO (Bogotá)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Gestión Humana Pregrado - Administración de Empresas Comportamiento Organizacional, Hombre, Organización y Gestión Humana, Administración de Personal (donde se incluye el tema de compensación) El tema de salarios tiene asignado seis horas de clase (6 horas) Los temas se orientan a los sistemas tradicionales, con un pequeño análisis del contexto actual colombiano.
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (Bogotá)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Administración de salarios Pregrado Administración de Empresas Generalidades, Fundamentos de Descripción y Evaluación de Cargos. Equidad, Competitividad, retribuciones no monetarias, salario variable y otras tendencias. Curso completo dedicado a la Administración de Salarios, (60 horas) El curso no solo incluye los sistemas tradicionales sino también nuevas tendencias.

UNIVERSIDAD	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
PONTIFICIA BOLIVARIANA (MEDELLÍN)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Relaciones Industriales y Administración de Salarios Pregrado - Administración de Empresas Conceptos Generales, Análisis y Descripción de Cargos, Valoración del trabajo, Estructura Salarial, Políticas, Evaluación del Desempeño, Incentivos Curso completo dedicado a la Compensación (60 horas) Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales.
UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MEDELLÍN	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Relaciones Industriales y Administración de Salarios Pregrado - Administración de Empresas Conceptos Generales, Análisis y Descripción de Cargos, Valoración del trabajo, Estructura Salarial, Políticas, Evaluación del Desempeño, Incentivos Curso completo dedicado a la Compensación (60 horas) Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales.
UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MEDELLÍN	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Relaciones Industriales Pregrado - Ingeniería Administrativa Administración, Derecho Laboral, Relaciones Humanas y Comunicación, Selección Política Salarial y de Compensación, Negociación y Gerencia. Se le dedica un tiempo de ocho a diez horas Los temas se orientan a los sistemas tradicionales, con énfasis en Políticas de Administración, y Manejo de Incentivos.
UNIVERSIDAD DE ANTIIOQUIA	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Gerencia del Recurso humano Pregrado - Administración de Empresas Generalidades. Las personas y las organizaciones, Gerencia de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Entrenamiento, Auditoría, Descripción y análisis de cargos, Evaluación del Desempeño y Seguridad Social. El tema de salarios tiene asignado veinte horas de clase (20 horas) Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales.
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA (MEDELLÍN)	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Gerencia del Talento Humano Administración de Empresas Conceptos Generales, Planeación de la Gestión Humana, Formación y Desarrollo, Motivación, Grupos Efectivos de Trabajo, Conflictos y Negociación, Desarrollo Oral, Bienestar Laboral, Salud Ocupacional, Modelos de Gestión y Salarios. El tema de salarios tiene asignado seis horas de clase (6 horas) Programa extenso y tradicional sobre el tema de recursos humanos.
UNIVERSIDAD CEIPA	Curso Programa Contenido Intensidad Comentarios	Administración de Salarios Pregrado - Administración de Empresas Generalidades. Asignaciones salariales de acuerdo con la importancia del cargo, a la productividad y al mercado. Nómina : ingresos, deducciones y pagos. Curso completo dedicado a la Administración de Salarios (60 horas) Los temas son orientados a los sistemas tradicionales aunque ven algunos índices de productividad.

UNIVERSIDAD	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES	Curso	Administración del Talento Humano
	Programa	Pregrado - Administración de Empresas
	Contenido	La información obtenida permite solo conocer el contenido del curso respecto al tema de salarios: Conceptos Generales, Salarios y Estructura Salarial.
	Intensidad	El tema de salarios tiene asignado diez horas de clase (10 horas)
	Comentarios	La profundidad de este tema no es la deseada por la universidad.
UNIVERSIDAD DEL VALLE (CALI)	Curso	Administración de Salarios
	Programa	Pregrado - Administración de Empresas
	Contenido	Generalidades, Análisis y descripción de puestos, Competencias Laborales, Evaluación y Clasificación de puestos, Estructura de salarios, Evaluación del Desempeño e Indicadores de Gestión.
	Intensidad	Curso completo dedicado a la Administración de Salarios, (60 horas)
	Comentarios	Los temas se orientan a los sistemas tradicionales, a excepción del tema de Competencias Laborales.
SAN BUENAVENTURA (CALI)	Curso	Administración de salarios
	Programa	Pregrado - Administración de Negocios
	Contenido	Generalidades, Análisis y Descripción de Oficios, Evaluación, Estructura, Administración
	Intensidad	Curso completo dedicado a la Compensación (60 horas)
	Comentarios	Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE CALI	Curso	Administración de la Compensación
	Programa	Pregrado - Administración de Empresas.
	Contenido	Sistema de Compensación, Evaluación de Cargos, Estudios Comparativos, Mantenimiento del Talento Humano, Desarrollo, Auditoria del Talento Humano.
	Intensidad	Del curso completo se dedica un 70% al tema de Compensación
	Comentarios	Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE IBAGUÉ	Curso	Administración de salarios
	Programa	Pregrado Administración de Empresas.
	Contenido	Conceptos, Análisis de puestos, Valuación, Incentivos, Calificación de Méritos, Encuestas, Gráficas, Administración
	Intensidad	Curso completo dedicado a la Compensación (60 horas)
	Comentarios	Los diferentes temas son orientados a los sistemas tradicionales

Los tres aspectos más relevantes de la investigación se representan en las tablas y gráficas elaboradas para ellos. Estos son:

- Temas incluidos en los cursos de Administración de Salarios. (Tabla B.1, y Tabla B.2)
- Cursos en los que se enseñan los Sistemas de Retribución. (Tabla B.3)
- Tiempo dedicado a la enseñanza de la Retribución salarial. (Tabla B.4)

3.1 Temas incluidos en los Cursos de Administración de Salarios

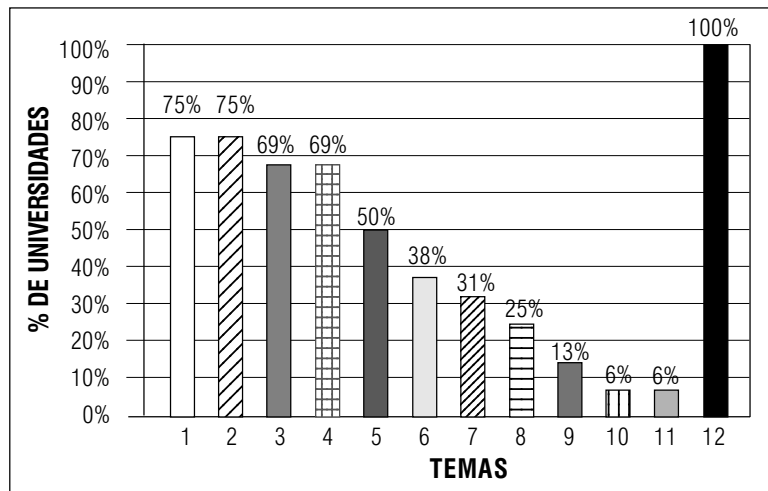
En esta parte de la investigación se dan a conocer los temas que se incluyen en los diferentes cursos de administración de salarios y materias afines a la administración de personal, que incluyen en mayor o menor intensidad el tema de administración de retribución salarial. La información contiene los temas y la frecuencia con la cual se presenta cada uno en las universidades.

En la tabla B.1 se enumeran los temas relacionados más directamente con la Estructura de Salarios y en la tabla B.2 se tienen “Otros Temas” relacionados con la Administración de Recursos Humanos que figuran en los cursos. Los temas se muestran clasificados de mayor a menor frecuencia.

TABLA B.1

Temas	Frec.	%
1. Análisis y descripción de cargos	12	75%
2. Evaluación de cargos	12	75%
3. Estructuras y curvas salariales	11	69%
4. Administración de políticas y salarios	11	69%
5. Evaluación del desempeño	8	50%
6. Incentivos	6	38%
7. Beneficios y prestaciones	5	31%
8. Encuestas	4	25%
9. Tendencias en sistemas de compen.	2	13%
10. Administración por objetivos	1	6%
11. Salario variable	1	6%
Total de Universidades	16	

GRÁFICA B.1



En esta tabla B.1 y representada en la gráfica B.1 se ve claramente cómo el Análisis y Descripción de Cargos, Evaluación de Cargos, Estructuras Salariales y Administración de Políticas Salariales, son los temas a los cuales se hace mayor énfasis como parte del contenido micro curricular de los cursos de Salarios en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial e Ingeniería Administrativa en las universidades del país. Las cifras de 75% y 69% para estos temas, reflejan la importancia que se les da actualmente en las Universidades.

Estos datos tienen correlación muy directa con los obtenidos en las empresas en cuanto a los sistemas utilizados por ellas, (Zuluaga, 2001), significa que las empresas están aplicando lo que las universidades enseñan, o que las universidades enseñan lo que las empresas utilizan.

En congruencia con lo hallado en las empresas, aparecen en las universidades otros temas con mediana y baja frecuencia como la Evaluación del Desempeño (50%) y los Sistemas de Incentivos con 38%. La Evaluación del Desempeño se enseña como una herramienta que le permitirá al egresado en el futuro, en cumplimiento de su rol como Administrador, analizar y evaluar a los que serían sus colaboradores y aplicar los resultados como retroalimentación o como medio para determinar aumentos de salario, según las costumbres y políticas de la empresa para la cual trabaja.

El Análisis y Descripción de Cargos, Evaluación de Cargos, Estructuras Salariales y Administración de Políticas Salariales, son los temas a los cuales se hace mayor énfasis como parte del contenido micro curricular de los cursos de Salarios en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial e Ingeniería Administrativa en las universidades del país.

La enseñanza de los Sistemas de Incentivos en nuestras universidades tiene una frecuencia relativamente mediana, lo cual parece ser consecuente con el dilema de, “si éstos son útiles o no como herramienta administrativa”.

Algunos docentes consideran que éstos deben desaparecer de los programas, otros por el contrario avalan la necesidad de enseñarlos.

Debe tenerse en cuenta que los sistemas de incentivos no solo tienen aplicación para el personal de producción con la connotación de unidades producidas asociadas a los tiempos estándar, como ha sido su aplicación tradicional, sino que hoy han adquirido mayor cobertura y aplicación en los demás niveles de la organización, tales como pago de comisiones por ventas o pago por resultados.

Las comisiones para vendedores, bonos en dinero para funcionarios, profesionales o directivos, otros reconocimientos en dinero o especie tanto individual como a grupos o equipos de trabajo, constituyen actualmente diversas formas de incentivos que se enseñan y se aplican.

Continuando en el análisis de la tabla B.1 se ve que otros temas, con frecuencia apreciable, figuran en los programas de enseñanza de los Sistemas de Retribución. Estos temas son “Beneficios y Prestaciones” como complemento a la compensación salarial básica y las “encuestas” realizadas en el medio laboral para comparar los niveles salariales pagados por las





















demás empresas y que sirven para determinar los salarios a pagar en la propia empresa. Cifras del 31% y del 25% indican la proporción como estos temas hacen parte de los contenidos de los cursos.

Con una frecuencia menor (13% y 6%), figuran en los programas académicos, los temas relacionados con Nuevas Tendencias en la Compensación, Pago por Cumplimiento de Objetivos y Salario Variable. Esto muestra cómo los programas en las universidades apenas inician la modernización introduciendo los nuevos sistemas.

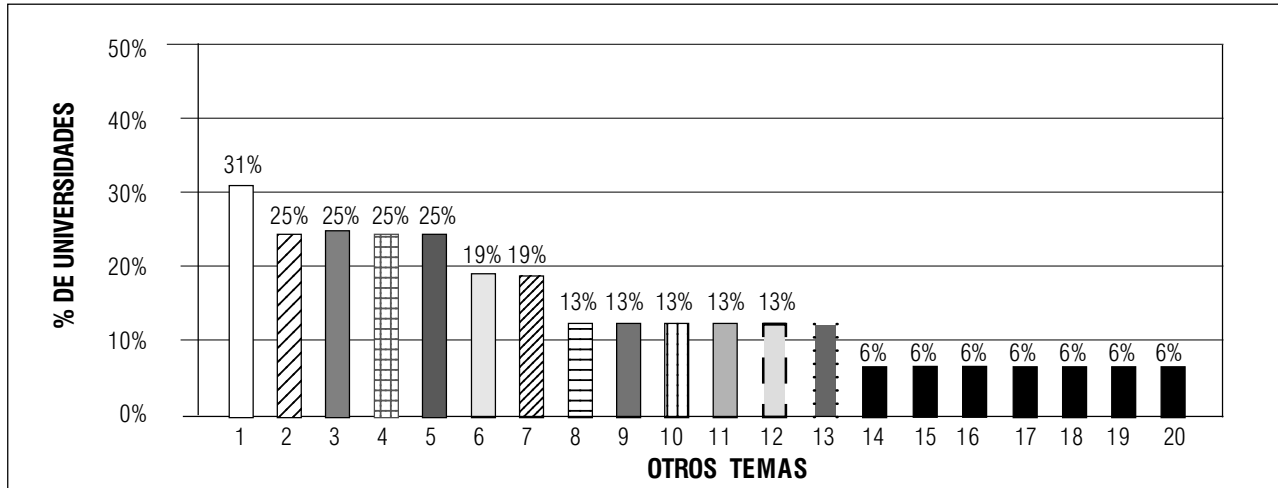
Como complemento a este punto de “temas enseñados en los cursos de Administración de Salarios”, se obtuvo la información detallada en la tabla B.2 y representada en la gráfica B.2. En ellas se ilustra una diversidad de otros temas que aparecen en los cursos en los cuales se enseña Administración de Salarios, y que hacen parte de los procesos la Gestión Humana.

Esta diversidad de asuntos tratados da una idea de la saturación de contenidos y de los diversos enfoques que se dan en los cursos de Administración de Personal o de Gestión de Recursos Humanos en las universidades colombianas.

TABLA B.2

	Temas	Frec.	%
	1. Salud ocupacional	5	31%
	2. Selección	4	25%
	3. Inducción	4	25%
	4. Capacitación y desarrollo	4	25%
	5. Seguridad social	4	25%
	6. Planeación de Recursos Humanos	3	19%
	7. Auditoría de Recursos Humanos	3	19%
	8. Derecho laboral	2	13%
	9. Administración de nómina	2	13%
	10. Negociación	2	13%
	11. Gerencia estratégica	2	13%
	12. Procedimientos de trabajo	2	13%
	13. Análisis de cargas de trabajo	2	13%
	14. Retribución no monetaria	1	6%
	15. Motivación	1	6%
	16. Bienestar laboral	1	6%
	17. Competencias laborales	1	6%
	18. Indicadores de gestión	1	6%
	19. Comportamiento organizacional	1	6%
	20. Fuerza laboral colombiana	1	6%
	Total de Universidades	16	

GRÁFICA B.2



3.2 Cursos en los cuales se enseñan los Sistemas de Retribución

La información obtenida de las 16 universidades fue de 17 programas, de los cuales dos corresponden al posgrado de las Universidad Externado de Colombia y Los Andes. Vale la pena resaltar el de la Universidad de los Andes por ser el que más énfasis hace en las nuevas tendencias que se están desarrollando.

Los 17 programas se pueden clasificar en dos categorías. Una constituida por los que contienen temas exclusivos de sistemas de retribución, y cuya proporción de 59% está conformada por los cursos denominados: Administración de Salarios, Relaciones Industriales y Administración de salarios, Sistema de Compensación y Administración de la Compensación. Véase tabla y gráfico B.3.

La otra categoría con el 41% restante, la constituyen los cursos de Administración de Gestión Humana con diferentes denominaciones: Gerencia de Recurso Humano, Administración de Recursos

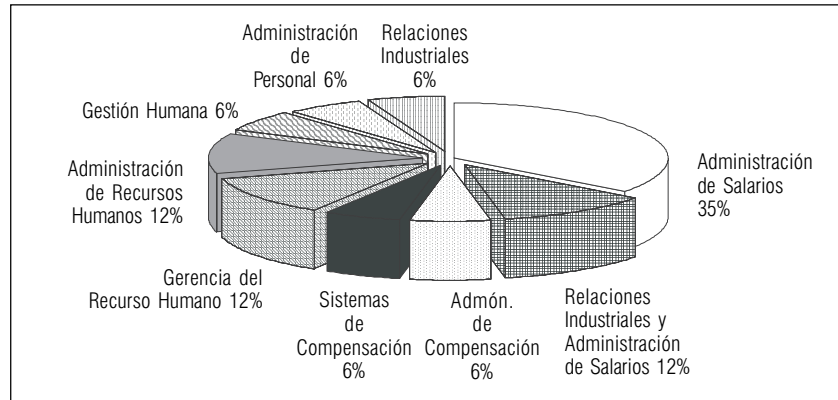
Humanos, Gestión Humana, Administración de Personal y Relaciones Industriales. Los cursos con estas denominaciones son los que contienen la gama de los diferentes temas, enumerados en la tabla B.2, mezclados con los Sistemas de Retribución.

TABLA B.3

Nombre del curso	Cursos	%
Administración de salarios	6	35%
Relaciones Industriales y Administración de Salarios	2	12%
Administración de la Compensación	1	6%
Sistemas de Compensación	1	6%
Gerencia del Recurso Humano	2	12%
Administración de Recursos Humanos	2	12%
Gestión Humana	1	6%
Administración de Personal	1	6%
Relaciones Industriales	1	6%
TOTAL	17	

Las comisiones para vendedores, bonos en dinero para oficinistas, profesionales o directivos, otros econocimientos en dinero o especie tanto individual como a grupos o equipos de trabajo, constituyen actualmente diversas formas de incentivos que se enseñan y se aplican.

GRÁFICA B.3
Cursos que incluyen la retribución



3.3 Tiempo dedicado a la enseñanza de la retribución salarial

La información de los nombres de los cursos está estrechamente relacionada con la intensidad horaria expuesta en la tabla B.4, ya que los cursos denominados “Administración de Salarios” o en forma similar, son los que tienen 70% o más del tiempo dedicados a este tema. Como análisis importante se tiene que el 59% de los cursos están orientados exclusivamente a las Estructuras salariales y temas afines. En otras palabras el **53% de las universidades le dan tanta importancia al asunto de la compensación salarial que dedican un curso completo para enseñarlo, y 6% dedican el curso casi completo.**

GRÁFICA B.4
Tiempo Dedicado

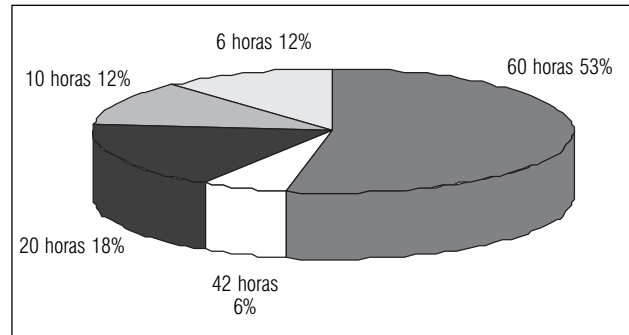


TABLA B.4

Tiempo Dedicado	No. de Programas	%
Curso completo	9	53%
70% del curso	1	6%
Tercera parte del curso	3	18%
Sexta parte del curso	2	12%
Dedicación mínima	2	12%
TOTAL	17	

CONCLUSIONES

Puede observarse cómo las universidades del país le dan mucha importancia a la enseñanza de los sistemas de retribución y administración de salarios. Sin desconocer la importancia que para el medio empresarial han tenido y continúan teniendo los sistemas tradicionales, sería de gran interés que las universidades impulsaran la investigación y elaboración de nuevas propuestas adaptadas y aplicables a las condiciones propias de las empresas Colombianas.

Existe gran concordancia entre los sistemas tradicionales utilizados por las empresas y los enseñados por las universidades.

Continuamente surgen nuevos modelos en todas las áreas de la administración que requieren ser enseñados. No todos pueden

ser aplicados en igual forma por todas las empresas; cada compañía debe saber escoger el que mejor le convenga según sus necesidades. Por lo tanto es preciso que las universidades formen profesionales idóneos con conocimiento de las diferentes herramientas tanto nuevas como tradicionales. Sería aconsejable mantener un equilibrio en la enseñanza de las nuevas tecnologías que deben ser impulsadas por las universidades con las metodologías tradicionales demandadas por las organizaciones.

Dado que las empresas demandan de las universidades profesionales con conocimientos adecuados para solucionar las diferentes dificultades que se presenten, las universidades deben preparar profesionales capaces de aplicar las metodologías que mejor se adapten: a las características de cada empresa, a sus empleados, a los compromisos con los trabajadores, a los acuerdos con los sindicatos y en general a la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, Gary. (1997). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Flannery, Thomas P. (1996). *People Performance and Pay*. New York: The Free Press.
- Howard, Risher (1999). *Aligning Pay and Results*. New York. American Management Association.
- Morales Juan Antonio, Velandia Herrera, Néstor Fernando. (1999). *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Santafé de Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Schippman, Jeffery S. (1999) *Strategic Job Modeling*. London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Sidney, Fine A. (1999). *Functional Job Analysis*. London: Erlbaum Associates Publishers.
- Vargas, Nelson Rafael. (1994). *Administración Moderna de Sueldos y Salarios*. Santafé de Bogotá: Mc - Graw Hill.
- Zuluaga, Gustavo. (1999). *Investigación: Sistemas de Retribución Aplicados en Nuestro Medio*. Universidad EAFIT.
- Zuluaga, Gustavo. (2001). *Sistemas de Evaluación y Remuneración de Puestos en las Empresas Antioqueñas*. En: *Revista Universidad EAFIT*, No. 121, pp. 31-50.