

GESTIÓN DE PERSONAS HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS APLICADAS A COMPENSACIONES

Julio Miranda Vidal

Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Valparaíso y en programas de postgrado de la Universidad Finis Terrae en Chile. Contador Auditor, Universidad de Santiago de Chile. Msc. Estudios Internacionales, Usach. Msc. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, U. Finis Terrae. Director de Desarrollo de Global Development & Knowledge (GDK).E-Mail: jmiranda@gdk-global.com

La mundialización de las relaciones internacionales obliga a plantearse ininterrumpidamente el diseño e implementación de modelos dinámicos de gestión. Nos exige una revisión de los paradigmas conocidos. El foco está en la “acción con visión”, y para constatar el grado de acierto es esencial manejar métrica empresarial, para evaluar y medir el desarrollo de los procesos organizacionales. La gestión de procesos es clave en la dirección organizacional contemporánea. En este contexto, la compensación opera como un estímulo para el desarrollo de personas y como una oportunidad para crear valor empresarial. El modelamiento de compensaciones variables debe incorporar los suficientes grados de racionalidad y objetividad para hacerlo transparente, y la subjetividad admisible debe estar acotada y contenida en la política de compensaciones. Este artículo aborda una perspectiva de formulación métrica para estas políticas, orientada a quienes tienen responsabilidades e intereses en el mundo de la gestión de personas.

Palabras Claves: gestión de persona, métrica, compensaciones.

Recibido: 29 - 09 - 2010

Aceptado: 03 - 11 - 2010

Summary

The globalization of international relations requires continuously consider the design and implementation of dynamic models of management. We require a review of known paradigms. The focus is on "action with vision," and to confirm the level of accuracy is essential to manage business metrics to evaluate and measure the development of organizational processes. Process management is key to contemporary organizational leadership. In this context, compensation operates as a stimulus for the development of people and an opportunity to create business value. The modeling of variable compensation should incorporate sufficient degrees of rationality and objectivity to make it transparent, acceptable and subjectivity must be bounded and contained in the compensation policy. This article discusses a design perspective metric for these policies, aimed at those who have responsibilities and interests in the world of people management.

Key words: people management, metrics, compensation.

PEOPLE MANAGEMENT QUANTITATIVE TOOLS TO COMPENSATION.

Julio Miranda Vidal

Faculty of Engineering Faculty of the University of Valparaiso and graduate programs Finis Terrae University in Chile. Certified Public Accountant, Universidad de Santiago de Chile. Msc. International Studies, Usach. Msc. Strategic Management of Human Resources, U. Finis Terrae. Global Development Director Development & Knowledge (GDK).
E-Mail: jmiranda@gdk-global.com

1. INTRODUCCIÓN

Las demandas crecientes de calidad, gestión y control en las operaciones de las empresas han experimentado un crecimiento sustantivo en la última década, fruto del incesante proceso de interconectividad comercial entre compañías y países.

La actividad empresarial es una compleja mezcla de ideas, recursos económicos y financieros, equipos humanos, productos, clientes y proveedores. La supervivencia de los agentes económicos requiere cuadros con formación sólida y experiencia suficiente para “agregar valor” a las empresas. El objetivo central es diseñar y ejecutar procesos racionales que permitan producir este valor añadido.

No obstante, lo que en teoría puede ilustrarse con modelos conceptuales, en el mundo empírico requiere un componente fundamental para la acción: el aporte humano. En consecuencia, los resultados obtenidos, si consideramos todo lo demás constante (*ceteris paribus*) dependerán críticamente de quienes tengan la responsabilidad de gestionar los diversos procesos de las empresas (capital humano). Esto es tan así, que en períodos de crisis, y a pesar de los vientos turbulentos, constatamos compañías, productos y marcas que logran superar la inclemente tormenta con una intensa gestión del talento. Por cierto también hay un componente ético, junto al celo de la sociedad por resguardar las reglas claras en función del bien común, que por momentos falla (AIG, Enron), pero que juega un papel central en el nacimiento y evolución de los emprendimientos que operan en un mercado y, en consecuencia, en los estadios futuros que se puedan alcanzar.

En el mundo de la actividad empresarial, especialmente en países en procesos de desarrollo, aún se suele operar con la noción remunerativa de comisiones por venta, basada en una tasa sobre los ingresos, con algún grado de distancia sobre el impacto en el ROI (Return on Investment), como medida global de desempeño de la empresa. En economías

desarrolladas es más frecuente observar que el tamaño de las compensaciones variables guarda relación con el ROI y la creación de valor organizacional. Debe tenerse en cuenta que la rentabilidad adecuada es la vida de la empresa en el tiempo y, junto con ella, la satisfacción de los propietarios (accionistas, socios) y la estabilidad del empleo de sus colaboradores.

De modo que si la organización es capaz de introducir nuevos paradigmas de gestión, en todos sus frentes, puede apoyar la convergencia de intereses, que hacen que cada persona tenga como línea central la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la entidad, y que consecuentemente podrá desarrollar sus actividades teniendo en cuenta objetivos sectoriales estratégicos, tácticos y operativos, factores que se relacionan con calidad del desempeño, desarrollo profesional y balance empresa familia.

Para abordar esto, es ineludible la incorporación de métrica organizacional. Esta permite medir la calidad en la ejecución y sus efectos en los resultados. Para que preste la utilidad que se espera de ella es necesario que los patrones (estándares) se definan adecuadamente. Luego, lo que se busca es la definición de una carta de navegación común, dibujada sobre los mismos mapas.

Este desafío debe ser asumido por toda la dotación de la organización. Se necesita que la alta dirección se preocupe de la eficiencia del plan comunicacional que informe en el tiempo de los cambios en el modelo de gestión, pues es un proceso de liderazgo y trabajo en equipo y no una fórmula impuesta unilateralmente. Asimismo, debe establecer políticas compensatorias acordes y coherentes a la organización, su cultura empresarial y a mecanismos que permitan el aporte de cada persona a la adición de valor.

La compensación, con todos sus factores, es la contraprestación que una organización efectúa como recompensa al trabajo realizado. Es creciente observar a la compensación como la suma de una remuneración fija o base y uno o más factores de renta variable. Para una sana relación entre las empresas y sus

colaboradores, es fundamental la transparencia y objetividad en la determinación de la compensación. La parte fija es sencilla, pues emana de la convención laboral y numéricamente se observa como una partida en la respectiva liquidación salarial. Más complejo es establecer sistemas de renta variable, que reflejen, por un lado, la realidad del cargo y, por otra parte, que generen beneficios recíprocos. Inherentemente se enfrenta la dificultad del diseño de la política de compensación variable, quizás uno de los aspectos más complejos, pues debe conciliar, entre otros factores, posición financiera, claridad y alto grado de objetividad. Para apoyar esta tarea es determinante no eludir la aplicación de herramientas cuantitativas, que permitan a los responsables de recursos humanos obtener modelos que hagan converger los intereses de la empresa y del equipo humano.

2. COMPENSACIONES

El diccionario Larousse (2004) define el término Compensación en su segunda y tercera acepciones como "...2. Cosa con que se compensa: una compensación económica. 3. Der¹. Modo de extinción de dos obligaciones recíprocas..." y a renglón seguido define Compensador como: "...s.m.² Aparato destinado a compensar una diferencia o, más corrientemente, una variación".

En Miranda (2010) se apunta que "...la motivación de las personas al interior de las empresas puede orientarse a resultados mediante sistemas de renta variable, en la medida que: se defina con claridad la política a aplicar, que esta política tenga probabilidades de cumplirse y que esté alineada a las expectativas de las personas".

Por otra parte, otro estudio (Ariza y otros, 2004) señala que "...los empleados dejan de interesarse por el progreso de la empresa, porque su bienestar no está relacionado con su desempeño en la empresa", lo que se complementa con lo expresado por Pérez y Manosalva (2008): "...para generar su interés (de los trabajadores³) al menos debe lograrse que comprendan

que su bienestar está unido al de la empresa, lo que se consigue con una clara y objetiva definición del sistema de remuneración variable que se piense adoptar, de modo que ellos "acepten" las metas de la empresa".

Chiavenato (2009) clasifica la recompensa en financieras y no financieras, y aquellas las subdivide en directas e indirectas. Las recompensas financieras son las que se reflejan en la "liquidación de remuneraciones" que periódicamente⁴, junto con el pago, reciben los trabajadores.

En este trabajo asumimos una diferencia en la denominación asimilando a "compensaciones" las de carácter financiero y a "beneficios" las de carácter no financiero, recogiendo una práctica empresarial extendida en algunos países.⁵ Al tiempo que dividimos aquellas en "compensaciones fijas", como el sueldo base o directo, bonos y asignaciones, y "compensaciones variables", o rentas variables, a las del tipo de comisiones, premio al desempeño o cualquier otra que sea función de alguna variable.

Como se ha expresado, aquí abordamos una formulación de carácter métrico para el diseño de compensaciones variables. Enfocar el tema desde esta perspectiva emana de la constatación académica práctica, pues es frecuente observar, en programas de postgrado o de desarrollo de ejecutivos del área de recursos humanos, una abundancia de propuestas conceptuales, las cuales, por cierto, demuestran la dinámica de la disciplina en los años recientes y, no obstante la riqueza y el aporte de estas propuestas, al momento de responder a la pregunta ¿Cómo se hace?, se evidencian brechas concretas en diseño, formulación e implementación de modelos de compensación variables.

A menudo, en una gran masa de empresas, fundamentalmente pequeñas y medianas, este aspecto de la gestión de personas se limita a establecer sistemas de intervalos discretos asociados a tasas por intervalos, con la consiguiente carencia de proporcionalidad al interior de cada intervalo y de falta

de justicia o equidad en torno a los puntos interválicos fronterizos.

- Para propender al logro de un modelo armónico la política de compensación variable debe contener y considerar requisitos como:
- Corresponder a una contraprestación específica, se otorga una compensación respecto de un trabajo hecho claramente tipificado.
- Debe ser proporcional, a mayor desempeño mayor recompensa y su contrario sensu.
- Emplear funciones continuas matemáticamente, y éstas deben ser de complejidad acotada, facilidad de modelamiento y que reflejen adecuadamente la “política” a establecer en la organización.
- Conciliar los aspectos financieros, relativos a la disponibilidad de los recursos, y aspectos económicos, por cuanto debe verificarse que a mayor compensación también deben generarse incrementos en creación de valor.
- Debe ser comunicada adecuada y oportunamente a la dotación de la organización, indicando fechas de puesta en marcha, períodos de vigencia y, un aspecto fundamental, informar pormenorizadamente la mecánica, estructura y funcionamiento del modelo analítico, informando cuáles son las “variables compensatorias”, “funciones compensatorias” y ponderaciones en caso que el modelo sea “compuesto”.
- Debe desarrollarse las herramientas de cálculo adecuadas a la envergadura de la organización.
- Todo el rango de compensaciones ofrecidas debe ser factible de lograr, niveles irrealizables ocasionan un desplazamiento a las antípodas de la motivación.

- La política debe integrar íntimamente los objetivos de la organización y las expectativas de las personas, con el fin de lograr la adhesión requerida para su desarrollo.

De modo que el trabajo previo a la implantación de un modelo de compensación variable es arduo y debe ser riguroso e integrador de todos los intereses.

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño implica evaluar la calidad del trabajo realizado. Permite en forma central determinar brechas de competencias, alineamiento a los objetivos de la organización y, claramente, establecer una correlación con los niveles de retribución salarial. No obstante, evaluar el desempeño, debe, insoslayablemente, implicar la evaluación de los impactos que se producirán en el futuro, pues es el futuro organizacional el que se construye con el trabajo de hoy.

Milkovich y Boudreau (1994) se refieren a la evaluación del desempeño como “el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”. Gómez-Mejía y otros (1997) se extienden en su definición, abordando aspectos más específicos y sensibles: “...consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos...” y concluyen: “...debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro”.

En la misma línea argumental aunque en forma más sintética Werther Jr. y Davis (2000) plantean “...el sistema⁶ debe ser válido y confiable, efectivo y

aceptado. Además de poseer estas características, debe² €ptarse a las necesidades específicas de la empresa”, indican además que “...el enfoque que se elija debe indicar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal”.

Con base en estos conceptos se pueden plantear factores relevantes a considerar, para precisar el concepto de evaluación del desempeño:

- Hay coincidencia en que se refiere a actos del pasado.
- Es necesario identificar los factores claves del cargo, o puesto de trabajo, esto es, aquellos que le dan la razón de ser en la organización.
- Existe homogeneidad de opiniones en cuanto a que se trata de un proceso de medición.
- Hay una aspiración común a emplear parámetros objetivos.
- Aún siendo una medida de hechos pretéritos debe contemplar copulativamente el desarrollo del talento humano organizacional y el impacto que ocasionará en el futuro, tanto en las personas como en la organización.

A pesar de estos elementos comunes, en los hechos, empleando diversos métodos de conocimiento y uso general⁷, es posible observar factores que dificultan la apreciación de la evolución (variación en el tiempo de los niveles de desempeño) y la formulación de estándares. Los más relevantes se relacionan con dos elementos:

El surgimiento heterogéneo de la subjetividad, pues generalmente estas herramientas entregan el peso de la evaluación a un evaluador, y dependiendo de quién evalúa a quien es el resultado, y

Por otra parte, aún cuando existe plena coincidencia entre los expertos, las formas de “medición” generalmente no obedecen a lógicas matemáticas que permitan medir desempeño en todo el espectro de variación de los parámetros, correspondiendo comúnmente a propuestas de tipo discreto.

4. MODELAMIENTO

Un aspecto sustantivo en el modelamiento cuantitativo de la compensación es tender a que el grado de subjetividad pueda ser controlado y acotado a un nivel predeterminado. Análogamente, el modelamiento también busca emplear funciones no discretas, para evitar “saltos” o vacíos entrópicos que no hacen sino adicionar mayores grados de subjetividad.

Una búsqueda permanente en el modelamiento es reflejar correctamente la “política” compensatoria de la organización. Para contextualizar la propuesta de este trabajo es necesario fijar el marco conceptual:

POLÍTICA DE COMPENSACIONES (PC): La entenderemos como el conjunto de criterios ex ante que la organización introducirá en el modelo de compensaciones. Estos criterios son arbitrarios y coherentes a la realidad estratégica, económica y financiera de la entidad. Asimismo, representan el conjunto de elementos que incorporan subjetividad al modelamiento, pues una vez establecida no importa quién y con qué mida, el resultado será siempre el mismo.

VARIABLE COMPENSATORIA (VC): Corresponde a la variable independiente que se compensará. Ésta debe cumplir con ciertos requisitos: Debe ser representativa de la actividad desarrollada por el ocupante del cargo; debe ser cuantificable; debe ser posible su medición continua (sin interrupciones), debe expresarse en escalas estándar como 0%-100%, 1-7, 1-10 o alguna otra similar, pudiendo adoptar escalas

diferentes en tanto sean de común y general comprensión tanto en la organización como en la industria o entorno en que desarrolle sus actividades.

FUNCIÓN COMPENSATORIA (FC): Es la relación matemática o algebraica que procesa la variable compensatoria asignándole un valor, también en una escala del tipo descrito para la variable independiente, transformándola en un resultado compensable o una compensación directa, es decir, en la variable dependiente.

COMPENSACIÓN VARIABLE SIMPLE (CS): Es aquella en que se emplea una sola variable compensatoria, pudiendo ser de modo monofuncional o polifuncional.

COMPENSACIÓN VARIABLE COMPUESTA (CC): Es aquella en que se emplean dos o más variables compensatorias, pudiendo ser cada una de ellas compuestas de modo monofuncional o polifuncional.

MODO MONOFUNCIONAL (MF): Se refiere a que para medir el desempeño de una variable compensatoria en todo el rango de valores de la variable se emplea una sola función matemática.

MODO POLIFUNCIONAL (MP): Es de modo polifuncional cuando en el rango de valores de una variable compensatoria se determinan dos o más intervalos de valores (intervalos de aplicación), definiendo para cada uno de ellos una función compensatoria diferente.

FUNCIÓN (F): Es la relación matemática que asigna uno y sólo un valor de la variable dependiente para un determinado valor de la variable independiente.

FUNCIÓN CONTINUA (FK): Es una formulación funcional matemática (F) ininterrumpida en todo su trayecto o intervalo de aplicación.

FORMULACIÓN GENERAL:

Sea: $fc = F(vc)$

Donde F es una función compensatoria continua en términos de vc

La función F puede tomar diversas formas algebraicas, dependiendo de la realidad de la organización, el nivel de sofisticación de los sistemas de gestión y el diseño y propósitos del ente modelador. Sin embargo, y además, hay que considerar que la formulación debe considerar la transparencia del modelo y la comprensión por parte de todos los miembros de la organización. En los hechos, y en una importante cantidad de casos, es posible sustituir con éxito curvas complejas por segmentos de funciones lineales.⁸

Sea CS = Compensación variable simple monofuncional, en tal caso:

Si en $fc = F(vc)$ fc se expresa en unidades monetarias, entonces:

$$CS = fc$$

Si en $fc = F(vc)$ fc se expresa en alguna tasa (%) y B=Bono monetario para desempeño con tasa de 100%⁹, entonces:

$$CS = fc \times B$$

En caso que CS sea concebida en modo polifuncional lo expuesto se aplica a cada intervalo de la variable independiente o compensatoria (vc), definiendo una F' para cada intervalo ($F' \leq F$).

Sea CC = Compensación variable compuesta, definida como combinación lineal:

$$CC = fc1 \times p1 + fc2 \times p2 + \dots + fcK \times pK$$

Donde:

p_1, p_2, \dots, p_k ponderaciones con $\sum_{j=1}^k p_j = 1$ y

f_{cj} función compensatoria,

Si tomamos f_{cj} funciones continuas y las modelamos linealmente¹⁰ de modo monofuncional, se tiene:

$$f_{cj} = m_j \times c_j + n_j \quad \text{con } 1 \leq j \leq k$$

Es decir:

$$CC = \sum_{j=1}^k [(m_j \times c_j + n_j) \times p_j]$$

En el caso que f_{cj} sea formulada de modo polifuncional, se tendrá:

$$CC = \sum_{j=1}^k [(m_j \times c_j + n_j) \times p_{qj}] \quad \text{con } r \leq k$$

En esta formulación la política de compensaciones (PC), representa la óptica de la organización acerca del cómo y cuánto compensar a determinados niveles de desempeño, respecto de las variables compensatorias (vc) definidas.

Además, la política de compensaciones, determina el grado de subjetividad inicial acotado que se incorpora en el modelo¹¹, el que está dado por:

I. p_1, p_2, \dots, p_k Ponderación asignada a funciones compensatorias,

II. m_1, m_2, \dots, m_k Grado de recompensa del desempeño y

III. n_1, n_2, \dots, n_k Techo o tope compensatorio para funciones inversas.

Las ponderaciones indicadas en I. permiten cuantificar la importancia relativa que la administración otorga a cada una de las funciones compensatorias definidas para compensar el desempeño. Estas emanan

de la observación, experiencia e impacto en los resultados de las variables compensatorias definidas.

Para el caso en que las funciones compensatorias sean modeladas linealmente, debe usarse la pendiente "m" indicada en II. Como un indicador del grado de propensión a pagar por un nivel de desempeño dado. Considérese que si $m_1 > m_2$ (pendientes), entonces, para x_1 y x_2 $\square \square y_1 > \square y_2$, es decir, el incremento marginal de la compensación es mayor para la recta de pendiente m_1 .

Sólo en el caso que la variable compensatoria opere inversamente proporcional (III.) nos encontraremos en presencia de una compensación máxima (v.gr. tasa de rechazo de productos en control de calidad, cuyo mínimo conceptualmente es cero). Si el modelamiento es lineal ésta cota estará dada por el coeficiente de posición "n" de la recta, en consecuencia, dependiendo de en qué punto se fije "n" se reflejará la política de compensación. En el evento de modelos directamente proporcionales no se produce techo matemático.¹²

Los diseñadores pueden optar por usar relaciones funcionales distintas a la función lineal, en la medida que representen de mejor medida el fenómeno y que cumplan con los requisitos del modelamiento de compensaciones.

5. CONSIDERACIONES FINALES

En la actualidad es difícil encontrar, tanto en el mundo de las empresas como en el de las organizaciones sin afán de lucro, un concepto que genere mayor convergencia que el de "creación de valor".

Creación de valor, no sólo entendido como el objetivo básico de rentabilidad financiera y la consecuente sobrevivencia de la entidad. Sino que en un sentido amplio, contemporáneo y en gran desarrollo.

En el caso de la empresa, sus actuaciones en el campo de la responsabilidad social empresarial (RSE) y

sus benéficos efectos en ella, en su entorno y en el orden civilizatorio general, la impulsan a crear valor organizacional, en tanto cuanto sus productos desde su concepción hasta su extinción se desarrollen con respeto a la naturaleza, respondan a necesidades efectivas de la demanda y se comercialicen usando artes de excelencia. La sociedad siempre premia esta conducta y, es probable, se logren objetivos superiores a los del retorno sobre la inversión.

En el caso de las personas, probablemente el mundo del trabajo ilustra claramente el concepto de crear valor. La remuneración opera como un insumo básico para el diseño y desarrollo de planes individuales y de familia. Una adecuada remuneración permite educar a los hijos, adquirir vivienda y otros bienes, acceder a salud y recreación.

En este contexto, entonces, los modelos de compensación variable merecen nuestra mayor atención, por cuanto permiten conciliar los objetivos de las empresas y las personas. La compensación variable puede emplearse como una poderosa herramienta, para todos los intervinientes, en la medida que en su diseño se cumplan cabalmente las exigencias mínimas del modelo.

Incorporar herramientas cuantitativas a la gestión de compensaciones permite delimitar el grado de injerencia de la subjetividad de en las evaluaciones de desempeño, que son las que nos conducen a la determinación de las compensaciones. Del mismo modo, permiten diseñar e implementar una política de compensaciones, que no sólo debe ser transparente y comprensible, sino que reflejo de “valores institucionales” reales.

Actualmente, las áreas de recursos humanos de las instituciones suelen ser multidisciplinarias y, según el tamaño de la entidad, disponer de sistemas, procedimientos y recursos para sus actividades. A pesar de esto, aún constatamos una brecha respecto del desarrollo de modelos propios de compensaciones, que cumplan con determinados requisitos formales. Se

ha expuesto cómo en forma sencilla, racional y rigurosa, puede aplicarse modelos de compensación variable basados en requerimientos de gestión, acotados en subjetividad, estructurados matemáticamente y que impulsan a organizaciones y personas a alcanzar objetivos propios, en completa armonía de intereses recíprocos.

6. NOTAS

1. Der.: Del campo del derecho.
2. Sustantivo masculino.
3. N. del A.
4. Habitualmente en forma mensual.
5. V.gr. Chile, México, Argentina.
6. De evaluación del desempeño.
7. V. gr. Tradicionales como escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación, y métodos modernos como evaluación participativa por objetivos, evaluación 360°.
8. Recomendación que hacemos basados en múltiples casos empíricos.
9. La compensación debe ser cuantificada considerando que su cuantía sea menor que el Resultado Marginal que se obtiene al pagarla, de este modo se crea valor para el recompensado y para la organización. De modo que para modelos F proporcionales CS aplica perfectamente creciente. En funciones con F con proporcionalidad inversa se producen “techos” o máximos de CS, en razón de las propiedades matemáticas (v.gr. si F lineal entonces $n = y$ es la máxima compensación, siendo $n =$ coeficiente de posición).

10. Ver nota a pie de página N°8
11. En correlato con lo expuesto en torno a la nota a pie de página N°7, todo modelo de compensación variable incorpora una fracción de subjetividad. Usando esta propuesta obtenemos una ventaja central: la subjetividad queda limitada a los criterios iniciales empleados en el diseño del modelo.
12. Pudiendo establecerse dentro de la política de compensaciones.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, José A., Morales, Alfonso A., Morales, Emilio. 2004. **Dirección y Administración Integrada de Personas**. Primera Edición. McGraw-Hill. España.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. McGraw-Hill. México.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L. 1997. **Gestión de Recursos Humanos**. Prentice Hall. Madrid.
- Larousse. 2004. **Diccionario Pequeño Larousse**. Décima Edición. Larousse. México.
- Milkovich, George, Boudreau, John. 1994. **Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia**. Sexta Edición. Addison-Westley. Buenos Aires.
- Miranda, Julio (Comp.). 2010. **Los Desafíos del Desarrollo y la Gestión de Personas (Experiencias de Empresas Chilenas)**. Documento de Trabajo, Varios Autores. Universidad Finis Terrae. Chile.
- Pérez, Patricia R., Manosalva, Claudia. 2008. **Sistema de Renta Variable Aplicado a una Empresa Manufacturera**. Tesis de Grado de Magister en Recursos Humanos. Miranda, Julio (Profesor Guía). Universidad Mayor. Chile.
- Werther Jr., William y Davis, Keith. 2000. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta edición. McGraw-Hill. México.