

Estructura Salarial Interna



Jack Kelly Clark

Los puestos que invitan a la creatividad, autonomía, análisis y crecimiento personal pueden suministrar la mejor de todas las motivaciones: las recompensas intrínsecas. Tal satisfacción se origina desde *dentro* del empleado. Un trabajador motivado intrínsecamente no obtiene su satisfacción por medio de un estímulo externo suministrado por el empleador. El énfasis excesivo en las recompensas externas puede desembocar en la eliminación de aquellas originadas internamente. Hay objetivos personales y administrativos que simplemente no pueden realizarse por medio de la remuneración económica.

Eso sí que las motivaciones intrínsecas, por maravillosas que puedan parecer, no se encuentran de forma pareja en todos los empleados, ni motivan siempre el tipo de desempeño

que usted podría desear. La remuneración puede ser una poderosa herramienta administrativa y un motivador irresistible. Los empleados consideran frecuentemente la remuneración como una medida de los logros personales y de su nivel social. La importancia de la remuneración, entonces, no debe ser ni sobrecotizada ni infravalorada.

Para ser efectiva, la remuneración debe estar vinculada al desempeño. Mientras que los *incentivos* (véase el Capítulo 8) pueden producir un nexo más claro entre la remuneración y el desempeño, no son aptos para todos los trabajos. En este capítulo nos ocuparemos de la estructura salarial, o sea, de pagos basados en tiempo trabajado (p. ej., pago por día, mes). Si bien su relación con el desempeño

puede no ser tan evidente como la retribución por medio de incentivos, la remuneración salarial también puede motivar un incremento en el desempeño del trabajador.

Los temas sobre remuneración que veremos en este capítulo incluyen: 1) *equidad* remunerativa; 2) comprensión del porqué de las *diferencias* de retribución; 3) *valoración de puestos* y consideraciones de *mercado*; 4) *elementos* de la estructura salarial; y 5) preservación de la estructura salarial.

REMUNERACIÓN EQUITATIVA

En una encuesta informal los trabajadores me dijeron que esperan que la remuneración: 1) cubriese los costos básicos de la vida, 2) se mantuviese a la par con la inflación, 3) dejase algo de dinero para ahorro o recreación, y 4) se incrementase en el transcurso del tiempo.

Otro factor que preocupa a los empleados, es tener la seguridad de continuar recibiendo ingresos después de jubilados. El personal que ha morado en viviendas provistas por el agricultor, encontrará especialmente difícil pagar las mensualidades de un nuevo hogar después de haberse jubilado.¹ Si bien este tema se encuentra fuera del enfoque de este libro, los agricultores podrían

Los empleados esperan que la remuneración: 1) cubra los costos básicos de la vida, 2) se mantenga a la par con la inflación, 3) deje algo de dinero para ahorro o recreación, y 4) se incremente en el transcurso del tiempo.

contemplar los planes de jubilación y de pagos de impuestos diferidos (cuando se permiten) para cubrir algunas de estas necesidades futuras.

Aun si un agricultor estableciera una estructura salarial para satisfacer dichas expectativas, podría surgir una insatisfacción en los trabajadores si se infringen principios de equidad, ya sea internos o externos. Simplemente dicho, la *equidad interna* se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados cuando se comparan con los recibidos por otros dentro de la misma organización. La *equidad externa* analiza lo justo de los salarios en relación con personal fuera de la empresa. Dependiendo del tipo de trabajo y localidad, la prueba de equidad externa puede involucrar una comparación con otros predios agrícolas o aun empresas fuera de la agricultura.

Si perciben que hay un desequilibrio, los empleados actuarán para restituir la equidad. Al evaluar la justicia de sus salarios, los empleados colocan en la balanza sus *aportes* (p. ej. esfuerzo, aptitudes) contra sus *ganancias* (p. ej. pago, privilegios). Los colaboradores pueden experimentar sentimientos de culpabilidad o enojo si perciben que están siendo remunerados en forma demasiado alta o baja. Cuanto mayor sea la disparidad percibida, mayor será la tensión.² Los empleados buscan el equilibrio generalmente en una de las siguientes seis maneras, al intentar o tratar de:

1. Modificar sus aportes o ganancias (p. ej. si las ganancias son bajas, el trabajador puede disminuir su esfuerzo o tratar de obtener un aumento; si son altas, puede aumentar su empeño o trabajar más horas sin compensación adicional).

2. Ajustar su noción de qué es justo (p. ej. si las ganancias son bajas, el trabajador puede pensar que está recibiendo otros beneficios —tal como realizar un trabajo interesante; si las ganancias son altas, eventualmente puede llegar a pensar que sí se las merece).

3. Cambiar la fuente de comparación sobre la equidad (p. ej. el empleado que se ha comparado con un colega que



obtuvo un ascenso, puede ahora comenzar a compararse con otro colaborador).

4. Alterar la participación de otros (p. ej. le piden a sus compañeros a que no trabajen tan duro o que trabajen más).

5. Ausentarse o mostrarse reservados (p. ej. a través de ausentismo cada vez mayor, se muestran encerrados en sí mismos, o renuncian).

6. Obligar a otros a ausentarse (p. ej. tratan de obtener un traslado para un colega, o tratan de forzarlo a renunciar).³

El tema de la equidad es crítico tanto para la administración de las remuneraciones como para con otras fases de la administración laboral. Generalmente los trabajadores y la gerencia están de acuerdo que, en principio, los salarios deben contemplar diversos aspectos involucrados en el trabajo tal como: 1) la preparación que requiere, responsabilidad, y aun lo desagradable de la faena,⁴ y 2) las diferencias de desempeño y/o antigüedad entre el personal. Existe menos acuerdo sobre la importancia relativa de cada uno de estos factores. El desafío para la aplicación de salarios diferenciales se origina en que exige evaluaciones subjetivas tanto de los *trabajos* como de los *trabajadores*.⁵

Las consideraciones de equidad influyen en la satisfacción de la fuerza laboral. En un enfoque más amplio, se podría argumentar que la estabilidad de una nación puede verse comprometida cuando las contribuciones de cualquier segmento de la sociedad son enormemente exageradas o infravaloradas.

¿QUÉ HAY DETRÁS DE LAS DIFERENCIAS DE REMUNERACIÓN?⁶

Unos trabajadores le preguntaron a Alberto, un antiguo presidente de una sociedad de empresarios agrícolas, por qué un regador ganaba menos que un tractorista. Después de considerar la pregunta, Alberto llegó a la conclusión que las diferencias entre sus trabajadores



eran algo arbitrarias. Decidió comenzar a pagarle a todos el mismo salario por día. Otra agricultora, Cecilia, aumenta la tasa de salarios a medida que los trabajadores progresan de un trabajo a otro con más responsabilidades.

Las diferencias filosóficas afectan el sistema retributivo que los agricultores adoptan en su predio. Algunos piensan que todos los miembros de una sociedad deberían recibir suficientes ingresos para suplir sus necesidades. Tales empleadores basan la remuneración más en las necesidades, que en las contribuciones, de un trabajador. Para otros, todas las tareas contribuyen igualmente a la productividad de la empresa y por lo tanto remuneran a todos los empleados al mismo nivel. Estos empresarios aumentan la remuneración basándose más en *cuán bien* se ejecuta una tarea en lugar de *cuál* es la tarea realizada. En otro sistema retributivo, además de la calidad del desempeño, la naturaleza de la tarea ayuda a determinar la diferencia de remuneración.

Al tomar decisiones sobre remuneración en el predio agrícola, usted tiene mucha flexibilidad dentro de las restricciones del código laboral, mercado laboral y normas locales. Las opciones que usted tome afectarán el reclutamiento, retención, satisfacción y el desempeño de los trabajadores.



Los empleados comparan lo que ganan tanto con aquellos dentro de la empresa (equidad interna) como fuera (equidad externa). La equidad externa también puede involucrar comparaciones con lo que se paga en otros rubros fuera de la agricultura.

¿Qué ganan o pierden Alberto y Cecilia con sus respectivos enfoques? La remuneración única utilizada por Alberto es relativamente alta. Ha tenido que elevar el salario de algunas tareas que se retribuían a un nivel más bajo, al nivel de los puestos más altamente pagados. Sus costos por la mano de obra seguramente son algo mayor de lo que pudiese ser, pero a cambio obtiene una fuerza laboral relativamente satisfecha. Una de las ventajas de este enfoque es su simplicidad. Alberto, al pagarle a todos por igual, no necesita ajustar salarios para los empleados cuando efectúan tareas fuera de sus asignaciones usuales, lo que es frecuente.

La mayoría de los agricultores requieren que los trabajadores demuestren flexibilidad en la asignación de actividades. Los empleados deben asumir diversas responsabilidades y utilizar una variedad de herramientas en sus tareas. En un predio ganadero, un trabajador que está excavando hoyos para postes de alambrados y repara corrales hoy, puede estar arreando ganado mañana, vertiendo cemento al día siguiente, y el próximo invierno puede estar introduciendo datos del rebaño en la computadora.

A pesar de las ventajas prácticas de pagar una tasa única, la mayoría de los empleados más calificados pueden sentirse resentidos por recibir la misma retribución que otros. Cecilia renuncia a la simplicidad del método de Alberto, con la esperanza de usar la remuneración como una herramienta para atraer, retener y motivar a empleados más calificados.

El pago de salarios diferentes para oficios distintos, sin embargo, tiende a que la gente sea más sensible a los límites de sus puestos. Los trabajadores podrían resistirse a realizar tareas que estén fuera de su rutina normal. En su predio, Cecilia maneja esto pagando a los trabajadores sus salarios regulares cuando efectúan tareas de remuneración inferior. Cuando ejecutan tareas que requieren una calificación más alta, lo que no es frecuente, ella les paga un monto adicional.

Cuando varios puestos reciben una valoración similar, pueden ser

combinados para formar una clase valorativa (también suele ser llamado un grado salarial, bando salarial o una categoría de puestos). Para simplificar, hablaremos de clases valorativas, pero se comprende que algunas clases valorativas se compondrán de sólo un puesto.

Por supuesto, la remuneración no es el único factor que afecta la resistencia de los colaboradores a asumir tareas fuera de sus deberes normales. Los empleados perciben rápidamente cuándo las tareas de remuneración inferior no son tan valoradas por la administración. Cuando el productor lechero pasa, de vez en cuando, a ordeñar las vacas junto con el trabajador, puede hacer resaltar la importancia de la tarea, y servirle como un buen recordatorio de lo que el empleado hace.

Una vez que el agricultor decida ofrecer pagos *diferentes* según las clases valorativas, puede enseguida preguntarse si la retribución dentro de dichas clases se compondrán de tasas únicas o variables. Por ejemplo, ¿deberían ganar lo mismo todos los tractoristas? En caso de optar por pagos distintos, ¿qué factores deben considerarse al determinar la diferencia de remuneración dentro de una clase valorativa?

Dado que tanto las aptitudes como el desempeño laboral varían substancialmente entre individuos, aun en el mismo tipo de faena, las diferencias individuales pueden tenerse en cuenta si a cada clase valorativa se le asignan *rangos salariales* como en la Figura 7-1. Los empleados con mayor

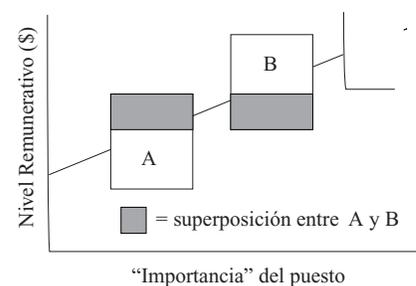


FIGURA 7-1

Rangos dentro de clases valorativas.

antigüedad o con más mérito (según las evaluaciones de desempeño) —o basado en una combinación de factores— pueden recibir un pago más elevado dentro de la clase valorativa.

Cada clase valorativa está representada por un rectángulo; los rangos salariales por la altura (amplitud) del rectángulo.

El establecimiento de los rangos salariales requiere una consideración cuidadosa. Las relaciones entre las clases valorativas y sus rangos salariales representan tanto factores prácticos como simbólicos. Es posible, por ejemplo, que una persona en una clase valorativa inferior gane más que otra en una clase más valorada. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando se comparan las ganancias de un individuo en el tope del rango salarial dentro de su clase valorativa con la de otro que pese a estar en una clase valorativa más alta, recibe un sueldo en la base de su rango salarial (ver Figura 7-1). Más adelante en este capítulo hablaremos de qué y cuánta superposición (o solapamiento) puede incluirse en una estructura salarial.

A pesar de no reconocer las diferencias en la importancia de los cargos, Alberto también puede establecer rangos salariales (no mostrados aquí) dentro de su estructura simple, donde todos los puestos forman

una clase valorativa única. Al igual que Cecilia, él debe considerar las bases para la diferencia de pagos dentro de un puesto.

VALORACIÓN DE PUESTOS Y CONSIDERACIONES DE MERCADO

Puede llegar a establecer salarios apropiados para los puestos en su predio, tomando como base dos herramientas administrativas: 1) la valoración de puestos (basado en factores remunerables tales como la educación, habilidad para realizar las tareas, experiencia y responsabilidad), y 2) la actual tasa de retribución (o valor de *mercado*) de un trabajo.

Valoración de puestos

Una agricultora como Cecilia, que paga tasas diferentes por distintos puestos, usualmente primero clasifica los oficios en su predio de acuerdo con su “importancia” relativa. Lo hace a través de una *valoración de puestos*. A cada puesto se le puede dar un valor propio, o, como ya dijimos, los puestos de importancia comparable pueden ser agrupados en una misma *clase valorativa*.⁷

Las evaluaciones de puesto comparan posiciones dentro de una

RECUADRO 7-1

Diferencias Salariales de Índole Ilegal

En algunos códigos del trabajo es ilegal basar las diferencias de pago en características personales protegidas por ley, tales como sexo, nacionalidad, estado civil, etc. El término “protegido” es utilizado porque los trabajadores están protegidos por ley contra prácticas discriminatorias basadas en estas características personales. Por ejemplo, la ley federal de los EE.UU., establecida en el Acta de Remuneración Equitativa de 1963, explícitamente requiere que hombres y mujeres que efectúan el mismo trabajo reciban la

misma remuneración —con cuatro excepciones claves:

donde el pago se hace de acuerdo con (i) un sistema de antigüedad; (ii) un sistema de mérito; (iii) un sistema que mide ingresos por cantidad o calidad de producción; o (iv) un diferencial basado en cualquier otro factor que no incluya el sexo...⁸

Casos obvios de discriminación sexual incluyen aquellas instancias donde hombres y mujeres tienen la misma tarea y sin embargo se les remunera de manera diferente sin que se les aplique alguna de las razones defendibles. Algo enmascarado, pero no menos ilegal, son los casos donde los puestos que son segregados por sexo son idénticos, excepto sus títulos, mas se remuneran de manera diferente.⁹

empresa agrícola, teniendo en cuenta factores remunerables tales como la educación, responsabilidad, experiencia y esfuerzo físico. La Figura 7-2 muestra un ejemplo de valoración de puestos. En ésta, por ejemplo, se le da mucho más valor a la responsabilidad y educación que a los requisitos físicos. El supervisor en este caso va a ganar casi el doble que un tractorista.

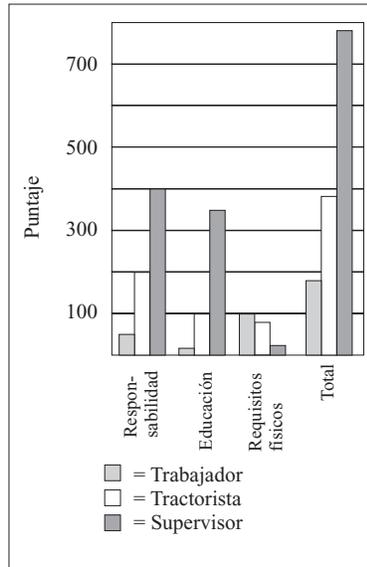


FIGURA 7-2
Valoración de Puestos Simplificados.

La Figura 7-2 utiliza la *educación* como un factor remunerable. Tendrá que considerar qué combinación de

experiencia y educación calificaría a una persona para el puesto. Éste es un paso importante para determinar el valor de la posición a ser ocupada. Sin embargo, cuando llegue el momento de emplear a alguien, tal vez los *conocimientos adquiridos* sean de mucha más importancia que de dónde provengan (de la educación o de la experiencia), con tal que el postulante pueda efectuar la tarea.

Si la educación es utilizada como un factor remunerable, un título universitario puede valer 200 puntos; un nivel de preuniversitario, 150; un diploma de enseñanza media o secundaria, 100; mientras que tal vez los estudios de la escuela primaria valgan sólo 50 puntos. Algunos de los puestos en el predio pueden requerir un diploma de enseñanza media, por lo tanto se puede fijar 100 puntos en esta categoría, mientras que en otros puede no haber requisitos educativos (0 puntos asignados), todo esto sin tener en cuenta las calificaciones educacionales de la persona que está solicitando el puesto. Rangos similares de categorización se pueden llevar a cabo para la responsabilidad, requisitos físicos y otros factores remunerables.

El agricultor decide qué peso le asigna a los diversos factores remunerables y cómo distribuir los puntos dentro de cada puesto. Para que la valoración de puestos sea útil, es necesario estructurar un listado de factores remunerables. (El *análisis de puestos* creado durante el proceso de selección será muy útil). Puede poner a prueba los resultados de la valoración de puestos al comparar algunos oficios que valora de manera diferente. ¿La valoración tentativa se ajusta a sus expectativas? Si no es así, ¿faltan algunos factores del cargo o se le ha dado demasiado o muy poco valor a algunos?

Los empleados también pueden aportar una valiosa colaboración en el proceso de valoración de puestos.¹⁰ Es muy probable que el personal involucrado en la valoración de sus propios puestos, sin embargo, experimente un conflicto de interés.

Si bien los supervisores normalmente ganarán más que aquellos

Un soldador muy hábil, o un veterinario, probablemente gana más que su supervisor en el predio. Los trabajadores pagados a trato frecuentemente ganan más que sus jefes de cuadrilla.



a quienes supervisan, éste no es siempre el caso. Un soldador muy hábil, o un veterinario, posiblemente gane más que su supervisor. Algunos trabajadores que cosechan a trato frecuentemente ganan más que los capataces que los supervisan. A los supervisores se les puede ofrecer una remuneración adicional durante los períodos de labor intensa.

Entonces, la valoración de puestos refleja el valor relativo, o la contribución, de diferentes oficios a una organización. Una vez finalizada tal valoración, es necesario efectuar comparaciones de mercado con algunos oficios que serán utilizados como puntos de referencia, tomando en cuenta la realidad del mercado. En teoría, los otros puestos que han sido evaluados pueden ajustarse según corresponda.

Consideraciones de Mercado

En la práctica, los resultados de la valoración de puestos están frecuentemente comprometidos, o aun sobrepasados, por consideraciones de mercado. Las fuerzas de oferta y demanda del mercado laboral son influencias muy potentes en la fijación de salarios. Aunque no importa qué resultados indique su valoración de puestos, es improbable que pueda pagar salarios drásticamente menores o mayores de lo que pagan los predios cercanos.

Los factores de oferta y demanda frecuentemente controlan los salarios. Cuando hay muchos más tractoristas que trabajos disponibles, por ejemplo, los salarios descienden. Si son pocos los buenos especialistas en nutrición animal disponibles, éstos se hacen más caros en un mercado libre. El mercado también puede influenciar los patrones migratorios de trabajadores agrícolas, por ejemplo, de Nicaragua a Costa Rica, de El Salvador a México y entre los países del Cono Sur:

“... en la zona fronteriza con el Perú sé que este fenómeno [de patrones migratorios] ha estado ocurriendo últimamente ... estos trabajadores agrícolas han ocupado el espacio dejado por la mano de obra agrícola chilena, la

que se ha estado desplazando hacia otros sectores económicos en los cuales reciben mejores sueldos y/o han migrado más hacia el sur, hacia la zona central de Chile, debido a que la zona del extremo norte chileno no atraviesa por un buen momento. Cabe señalar que lo que hace atractivo a estos trabajadores peruanos el desplazarse hacia Chile son los sueldos que ganan. Otro factor adicional es la percepción que tienen los propietarios de los predios en esta zona respecto del obrero peruano al conceptualizarlo como una persona con una mucho mayor capacidad de trabajo que los chilenos. Resulta interesante mencionar además, que este fenómeno se dé en Chile en la actualidad, mientras que a fines de la década de los setenta y durante la década de los ochenta, fue la mano de obra chilena la que migró definitivamente o en las temporadas de cosecha hacia Argentina, especialmente hacia las provincias fronterizas con Chile, como Mendoza, Río Negro, Neuquén o Chubut, donde recibían mejores sueldos comparados con los de Chile y que en su capacidad de trabajo, estaba mejor conceptualizado por los administradores de predios argentinos, que los trabajadores de esa nacionalidad. ... Por lo tanto la agricultura en Chile ha tenido que entrar a competir con otros sectores de la economía para conseguir mano de obra.”¹¹

Por supuesto, el mercado no es totalmente libre. Las restricciones legales afectan los salarios (p. ej. el salario mínimo). Los empleados sindicalizados pueden aunar fuerzas para proteger sus ingresos. Pueden impedir al empleador sacar ventaja de un exceso de trabajadores. En ocasiones los salarios suben a un nivel tan alto que perjudican a aquellas corporaciones que no pueden competir en un mercado internacional más amplio. Algunos grupos de profesionales también pueden impactar el mercado. Cuando se limita el ingreso a las universidades, se limita la disponibilidad de profesionales.

Para establecer equidad externa, los agricultores necesitan informarse sobre lo que otras empresas pagan en el mismo mercado laboral. Mientras que algunos empleadores están satisfechos



Quienes pagan menos que el precio del mercado pueden tener dificultades para atraer trabajadores y muchas veces terminan entrenando a personas para puestos mejor remunerados en otra empresa.

sólo con apoyarse sobre el alambrado y simplemente preguntarle a su vecino cuánto paga, otros conducen investigaciones sistemáticas sobre sueldos y salarios.¹²

Las encuestas de salarios deben describir exactamente el trabajo involucrado, dado que los puestos pueden variar considerablemente, aun para los puestos con idéntica denominación. Las encuestas deben buscar información sobre los beneficios

dados a los empleados (remuneración en especie, tal como productos agrícolas, remuneración de bienes y/o servicios y consumo de bienes tal como vivienda y seguro médico). Por supuesto, hay otros “beneficios intangibles como la estabilidad, el prestigio del cargo o de la institución, [y] las posibilidades de desarrollo profesional”.¹³ Se necesita considerar el número de trabajadores por predio en una clasificación. Los salarios de un predio agrícola que emplea muchos trabajadores afectan más la remuneración que se está pagando en el mercado, que los de un predio con pocos empleados.

Los agricultores suelen competir por trabajadores en un mercado laboral amplio que puede alcanzar más allá de la agricultura, como vimos en la cita sobre los patrones migratorios. Para pagar a mecánicos o soldadores, por ejemplo, el agricultor tendrá que verificar cuánto pagan en la industria y pueblos vecinos a ese tipo de trabajadores.

Una decisión importante será hasta qué punto se pagará según lo indique el mercado laboral. Quienes paguen igual o menos que el precio del mercado, pueden tener dificultades para atraer trabajadores. Es más, pueden entrenar a personas que después irán buscando posiciones mejor remuneradas en los predios de sus vecinos. Asimismo, el solo hecho de pagar más que otra empresa agrícola, no resulta automáticamente en un mejor desempeño y en menores costos laborales. Aun cuando son bien pagados, los trabajadores pueden no ver el vínculo entre la remuneración y su desempeño. Los agricultores que pagan demasiado pueden batallar para permanecer competitivos. Además del pago, hay otros factores que también son valorados por los empleados, tal como trabajar para una empresa que aprecie sus iniciativas y les permita desarrollarse en sus puestos.

Reconciliando el mercado con la valoración de puestos

Al fijar salarios usualmente es mejor reconciliar la información de mercado

con la valoración de puestos que depender de sólo uno de estos factores. Los trabajos que requieren habilidades especiales pueden remunerarse más fácilmente según la valoración de puestos. Para oficios más comunes, puede depender más de lo que dicte el mercado laboral.

En la mayoría de los casos, los agricultores tienen libertad de satisfacer tanto la valoración de puestos como el mercado laboral. En las situaciones donde el mercado paga por un trabajo substancialmente menos que la valoración de puestos, puede: 1) pagar el salario mayor, 2) reconsiderar los factores de la valoración del mismo, o 3) pagar el salario reducido. El agricultor dispone de menos opciones viables cuando el mercado paga salarios mayores que la valoración de puestos.

ELEMENTOS DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL

La visualización de una estructura salarial ayuda a ilustrar muchas de las decisiones que el agricultor puede tomar sobre la remuneración. Ya hemos presentado la mayoría de los elementos de una estructura salarial (repase la Figura 7-1) y aquí agregaremos algunos y repasaremos otros.

Las *líneas salariales* (las líneas o curvas salariales que cruzan el punto medio de la amplitud de cada rango salarial, conectando cada clase valorativa) reflejan las *diferencias salariales* que existen entre las clases valorativas. Cuanto más *empinada* es la línea salarial, mayor es la diferencia de remuneración entre las clases valorativas. En la Figura 7-3, dos empresas agrícolas pagan lo mismo a sus clases valorativas menos cotizadas. A partir de dicho punto, los salarios de una de las empresas se disparan más rápidamente.

Las líneas salariales también reflejan el *nivel general* de salarios de la organización. La Figura 7-4 ilustra dos empresas cuyo diferencial entre sus clases valorativas se mantiene constante, a pesar de las diferencias en el total de salarios pagados.

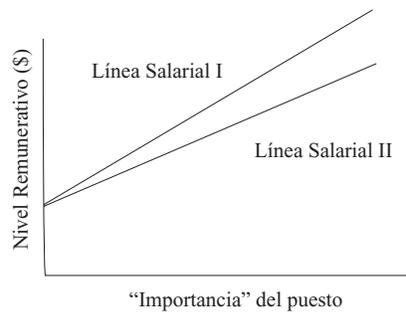


FIGURA 7-3

Los salarios pueden comenzar en el mismo nivel pero subir de forma más drástica en una de las empresas.

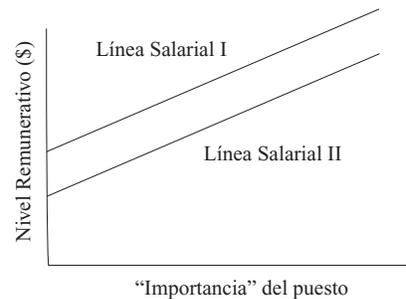


FIGURA 7-4

Se mantiene el diferencial remunerativo.

Tanto el número de *clases valorativas* (o sea, agrupamientos de puestos que comparten los mismos niveles salariales) como la amplitud de los rangos salariales pueden variar. Los rangos salariales, como ya dijimos, están representados por la altura de una clase valorativa. Esto es, la diferencia entre la remuneración mínima y máxima dentro de la clase valorativa. Por ejemplo, los salarios mínimos y máximos de los tractoristas en su clase pueden variar entre US\$ 10 y US\$ 14, o un potencial de US\$ 4 en el rango salarial.

Cuanto más clases valorativas hay, más refinadas son las distinciones entre las clases; y cuanto menos clases (o bandas anchas) existen, hay menos distinciones entre ellas. Estas diferencias representan la misma cuestión que vimos al discutir el caso de Alberto y Cecilia. Cuando hay pocas clases valorativas, pueden existir diferencias fundamentales entre los puestos, pero que no son remuneradas, originando asuntos relacionados con la equidad salarial.¹⁴ Cuando una empresa utiliza pocas clases valorativas (Figura 7-5),

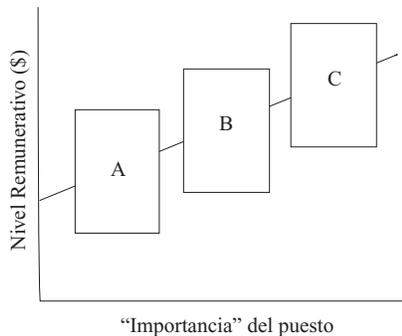


FIGURA 7-5
Menos clases valorativas, con más amplitud cada una.

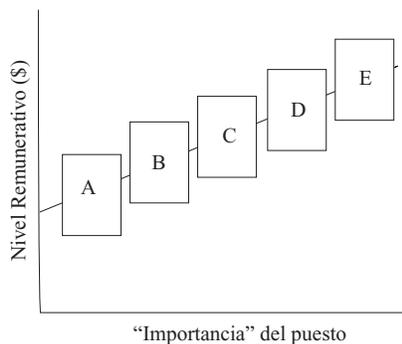


FIGURA 7-6
Mayor número de clases valorativas, con menos amplitud cada una.

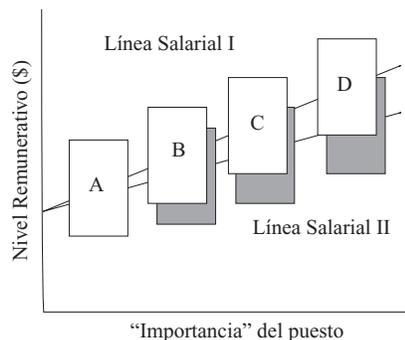


FIGURA 7-7
Pendientes aplanadas llevan a mayores superposiciones.
Nota: La Línea de Salarios II es más plana que la Línea de Salarios I, y por lo tanto contiene más superposiciones.

cada una puede tener una amplitud más alta. De esta manera, pueden existir bastantes posibilidades para aumentos salariales dentro de cada clase. En contraste, cuando existen muchas clases valorativas (Figura 7-6), es más común

ver incrementos salariales que además de existir dentro de una clase (aumento salarial dentro del mismo puesto), comprendan movimiento entre una clase y otra (ascenso de un puesto a otro). Por supuesto, es posible que en su predio existan pocas clases valorativas y además, rangos salariales restringidos.

Tiende a haber más superposición donde la pendiente de la línea salarial es más plana (Figura 7-7), o con rangos salariales con más amplitud. Volveremos a discutir la superposición entre clases valorativas cuando hablemos de la remuneración como función de los ascensos de los empleados.

Hasta aquí, en aras de la simplicidad, hemos ilustrado estructuras salariales con clases valorativas que contienen rangos con amplitudes iguales desde el nivel más bajo al más alto de la empresa. Una estructura en abanico es más cercana a la realidad (Figura 7-8).¹⁵ En este tipo de estructuras las amplitudes de los rangos salariales van aumentando a medida que alcanzan las clases valorativas más cotizadas. Para un trabajador que gana US\$ 8, un incremento de medio dólar sería significativo. Para el que gana US\$ 40, un aumento de medio dólar no tiene la misma importancia.

Cuando se les pregunta cuán grande debiera ser el aumento salarial, consistente con este principio, los empleados de niveles remunerativos más bajos responden frecuentemente en términos de una cantidad específica (p. ej. US\$ 0,50), mientras que aquellos en niveles medios y altos tienden a hablar en términos de porcentaje de aumento.

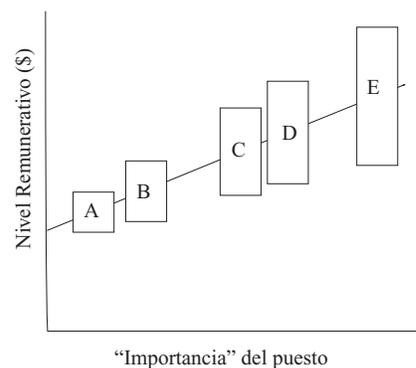


FIGURA 7-8
Una estructura en abanico.

MANTENIENDO UNA ESTRUCTURA DE PAGOS

El mantenimiento de la equidad de pagos dentro de una estructura salarial después que ha sido desarrollada es un desafío continuo. Aquí consideraremos:

- Aumentos basados en la antigüedad
- Aumentos basados en el mérito
- Pagos por ascensos.
- Pagos fuera de la estructura
- Ajustes al costo de la vida
- Aumentos fijos frente a un porcentaje
- El salario mínimo y la compresión

Los empleados tradicionalmente progresan dentro de una clase valorativa por medio del mérito y/o la antigüedad. Las decisiones sobre aumentos salariales deben ser justas, lógicas y bien comunicadas a los trabajadores.

Aumentos basados en la antigüedad

Los sistemas retributivos que otorgan aumentos periódicos a despecho del mérito, pueden estar basados en la *suposición que la aptitud crece con el tiempo en el puesto*, lo cual muchas veces no es así. Muchas empresas simplemente utilizan el aumento de salario para premiar a los trabajadores por su “pertenencia” o antigüedad en el empleo. Mientras el desempeño del trabajador esté dentro de las normas mínimas, continúa recibiendo incrementos periódicos.

El personal valora la certeza de la remuneración basada en la antigüedad. Las necesidades del trabajador de obtener aumentos salariales a través del tiempo están bien servidas. La remuneración basada en la antigüedad también promueve el servicio continuo y puede reducir la rotación de personal.

Los empleadores que dan aumentos basados en la antigüedad valoran la madurez y experiencia de los trabajadores, pero a veces se sienten aliviados cuando éstos se van. En algunas instancias, los trabajadores antiguos le cuestan a la empresa agrícola salarios y beneficios (p. ej. vacaciones más prolongadas)



desproporcionadamente altos dado su contribución a la empresa. Esto no es una reflexión sobre los empleados antiguos, sino sobre el sistema retributivo que infravalora al empleado nuevo con la promesa que, a su debido tiempo, puede ganar sumas mayores.

Para evitar que haya empleados que asciendan la escala salarial demasiado aprisa, se pueden conceder aumentos pequeños pero frecuentes al comienzo de sus carreras. Los incrementos posteriores pueden ser concedidos en intervalos mayores. Estos aumentos, sin ser excesivos, deben ser lo suficientemente importantes para estimular al empleado a que se quede en la empresa.

Aumentos basados en el mérito

Los aumentos salariales basados en el mérito están diseñados para reconocer

Un encargado de ganado que tiene una vaca propia y ha adquirido otra sentirá mucho agrado, mientras que quien ya tiene un rebaño cuantioso puede que apenas note una vaca más (Ley de Weber). Cuando se trata de aumentos salariales, los empleados con niveles remunerativos más bajos frecuentemente piden aumentos en montos específicos mientras que aquellos de niveles más altos tienden a solicitarlos en términos de un porcentaje.

y premiar el buen desempeño —o el logro de mayores habilidades (tal como la capacitación en el uso de tractores de oruga para un tractorista común)— y su contribución a la empresa agrícola. En un sistema de pago por mérito, en teoría los trabajadores ganan salarios en proporción incremental a su desempeño. Tal como en el sistema por antigüedad, sin embargo, una vez que alguien sube a cierto nivel remunerativo, aquéllos raramente se reducen. Los planes de incentivos (véase el Capítulo 8) pueden resolver el problema de dar aumentos “permanentes” basados en el desempeño presente y pasado.

El pago de incentivos, sin embargo, puede tener un efecto desestabilizante en la estructura salarial interna. Cuando los agricultores utilizan sistemas de incentivos para algunas tareas y no para otras, se puede encontrar que trabajadores de una clase valorativa “inferior” pueden ganar más que aquellos de un nivel más elevado.¹⁶ Las empresas a veces abandonan sus programas de pagos por incentivos o los expanden para cubrir más tareas.

Cuando el desempeño de los empleados se somete a revisiones de mérito (con el objetivo de decidir si se otorgará un aumento salarial) en intervalos de tiempo/servicio especificado y basado en términos aprueba/no aprueba, el proceso puede ser visto como un sistema de “antigüedad glorificada”. En estos casos el tiempo en el empleo y los salarios están muy correlacionados en cada clase valorativa. En tal sistema retributivo los trabajadores deben experimentar los mismos beneficios positivos y negativos de un sistema por antigüedad.

Los administradores pueden sentirse indebidamente constreñidos cuando se les da la opción entre recomendar a un empleado para un aumento salarial *completo* (de un rango específico a otro dentro de la clase valorativa), o no aprobar ningún aumento. Para no merecer un aumento un empleado, éste debe haberse desempeñado bastante mal. Si las opciones fuesen expandidas para incluir un aumento *parcial*, tal como un cuarto o medio escalón, los administradores estarían más dispuestos

a premiar al trabajador en proporción a su desempeño.

Cuando las revisiones de desempeño que afectan los aumentos se dan a intervalos de tiempo especificados, los sistemas de mérito automáticamente incluyen el factor de antigüedad. Alternativamente, las revisiones de desempeño para los aumentos podrían ponerse en movimiento basándose en otros sucesos, tales como logros de desempeño específicos, o la adquisición de ciertas aptitudes (pago basado en las habilidades).

Algunos trabajadores merecen avanzar más rápidamente que otros al tope del rango salarial. Desdichadamente, los empleados que avanzan demasiado rápido hasta el tope, pueden quedar sin más metas o estímulos económicos, y sentirse estancados. El único crecimiento disponible que les queda es, o tratar de conseguir un ascenso a otro puesto, o un trabajo en otro predio.

Con el fin de evitar que los empleados suban por la escala salarial demasiado aprisa, los niveles superiores de los rangos salariales deben ser difíciles de lograr. También, si el sistema de mérito incluye antigüedad (o sea, las revisiones de desempeño se ponen en movimiento basándose en algún lapso transcurrido en el puesto), las revisiones deben ser menos frecuentes a medida que el empleado va escalando el rango salarial.

Vemos, entonces, que en la realidad hay menos diferencia entre los pagos relacionados con la antigüedad y con el mérito de lo que uno hubiera pensado. Para realmente sacarle provecho al pago vinculado con el mérito, es esencial que los empleados sepan de antemano cómo serán evaluados. De ahí que la evaluación de desempeño negociada junto a la tradicional pueden usarse con este fin.

Pago por ascensos

¿Qué aumento salarial debería acompañar un ascenso? Si existe una política de estructura salarial, los límites a tal decisión ya existen. Una estructura salarial con amplios rangos de

remuneración, o con una línea salarial empujada, puede significar promociones o ascensos mejor retribuidos. El valor remunerativo de un ascenso también dependerá de la altura del rango de la clase valorativa en que se encuentre el empleado, en contraste con la que obtendrá después del ascenso.

Obviamente, si el ascenso abarca un salto de más de una clase valorativa, la remuneración será mayor.

Cada vez que hay una superposición entre clases valorativas, algunos trabajadores de una clase valorativa menor pueden ganar más que los empleados de una mayor. Si el ascenso de una clase valorativa a la otra es poco común, esta característica estructural raramente creará un dilema.

Cuando los empleados escalan de una clase valorativa a otra, pueden presentarse dificultades con la superposición. Podría haber una superposición remunerativa entre los “mecánicos titulados” y los “asistentes a mecánicos”. Considere un mecánico asistente quien, debido a muchos años de trabajo, ha llegado al tope de su rango salarial y gana más que un mecánico titulado pero con pocos años en el puesto. El mecánico titulado probablemente tolerará la discrepancia salarial. Porque si bien el asistente está ganando más temporalmente debido a la antigüedad, con el tiempo el salario del mecánico titulado sobrepasará al del asistente debido al mayor potencial de retribución de su clase valorativa.

El desafío se presenta cuando este mecánico asistente, que llegó al tope de su clase valorativa, decide buscar un ascenso a mecánico. Es improbable que el asistente desee comenzar en la base del rango salarial de mecánico ya que ganaría menos que en su trabajo anterior.

Una solución sería que el mecánico asistente comenzara en un rango salarial superior en la clase de mecánico titulado. Pero si el mecánico asistente que acaba de obtener el ascenso logra además una remuneración mayor que la del titulado, pueden surgir cuestiones de falta de equidad interna. Ambos empleados ahora están realizando exactamente la misma tarea, pero el que

posee menos experiencia (aunque más antigüedad total) está ganando lo mismo o más que el otro. Esta falta de equidad se evidencia aún más cuando el empleado titulado tiene que ayudar a formar al que acaba de obtener el ascenso.

Puede ayudarle a los empleados a administrar sus carreras y desarrollar planes para evitar pérdidas de ingresos cuando obtengan un ascenso. Para esto tendrán que postular para obtener los ascensos antes que resulte una pérdida económica. Otra posibilidad es darle al empleado que obtiene el ascenso un monto fijo y único para que le sea más aceptable la transición al nuevo puesto, ya que pronto recibirá una remuneración inferior.

Un agricultor que no mantiene salarios competitivos puede sentirse obligado a remunerar a sus trabajadores a un nivel intermedio, aun cuando tengan poca experiencia. En tal caso puede que no haya una base lógica para las diferencias de retribución entre los empleados.



Otra consideración al pago por ascensos es el riesgo inherente de no poder cumplir en el nuevo puesto. En el Capítulo 4 hablamos de un predio donde quienes obtienen un ascenso a un puesto de supervisión inmediatamente pierden la antigüedad. Cuanto mayor es el riesgo de fracasar en un nuevo oficio, mayor debiera ser el incremento remunerativo.¹⁷

Pagos fuera de la estructura

Tarde o temprano se encontrará que algunos puestos están siendo retribuidos en forma mayor o menor que su actual valor ante el mercado laboral. Los especialistas en compensación comúnmente las llaman *clases valorativas de color*¹⁸ para indicar una relación de remuneración fuera de la estructura (Figura 7-9: el rojo y el verde ilustran clases valorativas sobrevaloradas o subcompensadas, cuando se comparan con su valor real.

Si bien los colores implican que el agricultor pierde dinero con el primero y gana con el segundo, ambas situaciones pueden resultar bastante costosas para el empresario. Si la retribución fuera de la estructura no se corrige rápidamente, se verán perturbadas las equidades internas y externas.

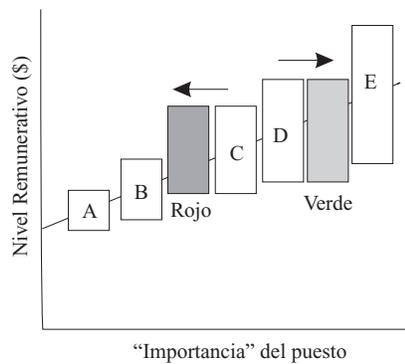


FIGURA 7-9
Índices rojos y verdes.

Los *índices rojos* (clases valorativas sobrepagas). Si se permite que los índices se mantengan fuera de proporción con el resto de las clases valorativas del predio agrícola los otros trabajadores pueden sentirse perjudicados. También, el monto salarial probablemente sea mayor que lo

necesario. Cuando los índices rojos se cortan en forma abrupta, los empleados que bajan de retribución pueden enfrentar dificultades financieras. Alternativas menos bruscas incluyen: 1) una combinación de *congelar los aumentos salariales* hasta que se logre una equidad interna; 2) hacer esfuerzos para transferir trabajadores a clases valorativas con pagos superiores más consistentes con los salarios que están recibiendo; o aun 3) ajustar los índices hacia abajo inmediatamente mientras que se les da a los empleados una suma fija (o varias) para compensarlos.¹⁹

Los *índices verdes* (trabajos infravalorados). Un índice de clase valorativa verde puede corregirse en uno o dos pasos.²⁰ Un agricultor puede intentar cortar los costos laborales con índices verdes, pero los beneficios podrán ser a corto plazo ya que será difícil retener a los trabajadores más valiosos.

Dos indicadores probables de índices verdes son: 1) el aumento en la rotación de personal (con empleados buscando trabajos mejor remunerados); y 2) el sentirse forzado a iniciar a trabajadores sin experiencia en un rango salarial más alto de lo pensado. Si se toma este último enfoque, no quedará una base equitativa para el sistema de retribución diferencial entre los trabajadores. Por supuesto, es posible que un empleador tenga más que un problema de índice verde y toda su estructura salarial este fuera de tono con el mercado (Figura 7-10).

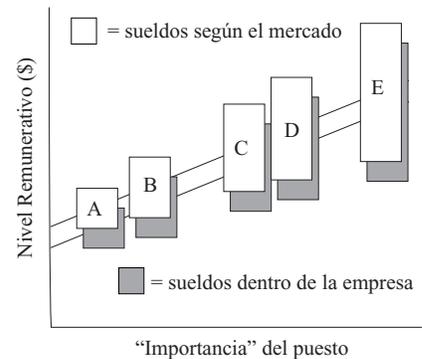


FIGURA 7-10
Los salarios no se han mantenido a tono con la realidad del mercado.

Ajustes al costo de la vida

La inflación puede tener efectos especialmente devastadores en la capacidad del trabajador para poder cumplir con sus obligaciones pecuniarias. Hemos visto cómo los agricultores que adoptan una estructura salarial por debajo del nivel del mercado pueden tener dificultades en atraer y retener personal. Algunas empresas (y frecuentemente los contratos sindicales) estipulan *ajustes por costo de vida* basados en un *índice de precios al consumidor*.²¹ Se supone que el índice refleja alteraciones en el costo de vida. Se observan y comparan los precios de artículos de consumo adquiridos por la mayoría de los consumidores.

Mientras que el índice de precios al consumidor puede llegar a ser una herramienta útil, algunos observadores perciben que el listado de artículos comunes utilizados para llegar a este índice no es tan común. El mayor desafío que presenta el índice es que actúa independientemente de los salarios del mercado laboral. Al hacerlo, puede exagerar y perpetuar la inflación. En vez de usar el índice, los agricultores podrían observar los cambios en el mercado laboral a través de encuestas periódicas sobre salarios. Los traslados geográficos, especialmente los internacionales, pueden involucrar ajustes al costo de la vida ascendentes o descendentes que reflejen la realidad local.

Aumentos fijos frente a porcentajes

Los ajustes al costo de la vida pueden darse en términos de sumas fijas (o tantos pesos) o aumentos porcentuales. Quienes argumentan a favor de sumas fijas sienten que los trabajadores con menor remuneración necesitan el ajuste más que aquellos en la parte superior de la escala. Señalan que los incrementos porcentuales tienen el efecto de “aumentar aún más la brecha en los ingresos, ya de por sí dispares” entre los pudientes y los desposeídos. Algunos aun creen que sería justo dar un aumento mayor a quienes ganan menos.²²

Quienes recomiendan aumentos porcentuales, en cambio, alegan que los incrementos fijos crean una contracción de salarios, lo cual significa que disminuyen las diferencias entre los salarios mejor y peor pagados. Por ejemplo, si los trabajadores que ganan US\$ 8 y aquellos que ganan US\$ 18 reciben ambos un incremento de US\$ 2, el primer grupo obtiene un incremento del 25% mientras que el segundo grupo de sólo el 11%. Si esta tendencia continuara, las diferencias proporcionales entre salarios ocupacionales bien podrían ser eliminadas. Un compromiso concebible puede ser alternar entre dar aumentos fijos y porcentuales.²³

El salario mínimo y la compresión

El incremento en el salario mínimo también puede causar compresión salarial en empresas agrícolas que pagan cerca del mínimo legal. Por ejemplo, si los salarios iniciales para los que riegan y los que trabajan con el azadón son de US\$ 8,15 y US\$ 7,20, respectivamente, un nuevo salario mínimo de US\$ 8,00 llevará a ambos a casi el mismo nivel inicial (Figura 7-11).

Para no elevar toda la estructura salarial, un agricultor puede, sin aumentar el salario tope, efectuar ajustes menores por toda la estructura salarial. Si bien esta política empresarial significa evitar que una clase valorativa sufra desproporcionadamente la compresión salarial, este enfoque puede crear una compresión salarial en toda la

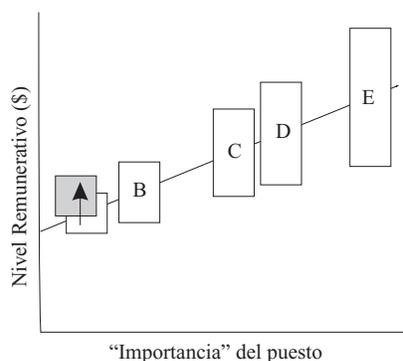


FIGURA 7-11

Ejemplo de compresión salarial.

RECUADRO 7-2

Doctrina de Igualdad de Retribución entre Hombres y Mujeres²⁵

Primero distinguiremos entre *igualdad de retribución para hombres y mujeres* e *igualdad de remuneración para oficios iguales*. Luego, repasaremos brevemente los argumentos a favor y en contra de la igualdad de retribución.

Algunos tipos de oficios son efectuados en su mayoría por mujeres, tales como la clasificación de tomates y duraznos en California y el empaque de uva de mesa y otros productos agrícolas en Chile. Otros, tal como el manejo de tractores, son dominados por hombres. Esto está cambiando lentamente con menos tareas categorizadas como “trabajos de hombres” o “trabajos de mujeres”. Pero no está cambiando lo suficientemente rápido para aquellos que sienten que los “trabajos de mujeres” son infravalorados en comparación con distintos pero comparables “trabajos de hombres”. El movimiento para corregir tales diferencias de remuneración está basado en la “doctrina de igualdad de retribución”. Mientras que el debate se ha centrado principalmente en trabajos segregados por sexo, la discusión también podría enfocarse en trabajos realizados en su mayoría por grupos minoritarios o inmigrantes, como es muy común en los trabajos agrícolas.

La brecha entre los ingresos

Tanto defensores como críticos de la *doctrina de igualdad de retribución* están de acuerdo en que algunos trabajos están dominados por mujeres y otros por hombres y que las mujeres frecuentemente ganan menos que los hombres. Los motivos y las soluciones difieren.

La brecha entre los ingresos de hombres y mujeres ha sido citada por los defensores de la doctrina de igualdad de retribución como clara evidencia de discriminación sexual.²⁶ Mas cuando se compara la remuneración que reciben tanto los

hombres como las mujeres que desempeñan un mismo trabajo, y cuando ambos poseen la misma experiencia y habilidad, tanto la *presente*²⁷ y *futura* perspectiva²⁸ aparecen más ecuanímenes.

Se ha dado muchas razones para explicar por qué los hombres ganan más que las mujeres. Los resultados de un estudio sugieren que la diferencia en valores y preferencias entre los géneros es un factor. Es posible que los hombres elijan con más frecuencia las ocupaciones mejor remuneradas, mientras que las mujeres den mayor valor a los trabajos más estimulantes.²⁹

Algunos creen que las mujeres en el pasado no invertían tanto tiempo como los hombres en una educación superior, resultando esto en salarios más altos para los hombres. Este argumento ya no se sostiene hoy en día, cuando un porcentaje cada vez mayor de mujeres sigue carreras profesionales. Otra razón dada para los mayores salarios de los hombres es que éstos tienen mayor experiencia laboral en general, así como más antigüedad en sus puestos.³⁰ Es más común que una mujer deje la fuerza laboral para criar una familia o abandone su trabajo para seguir a su cónyuge que ha obtenido un ascenso y traslado.³¹

Mercado frente a la Valoración de Puestos

Los defensores de la doctrina de igualdad de retribución piensan que el mercado perpetúa las desigualdades: “Estamos hablando de alterar fundamentalmente el mercado porque éste es inherentemente discriminatorio.”³² Si bien los defensores reconocen la subjetividad de las evaluaciones de puestos, favorecen basar los salarios en estas evaluaciones en lugar de comparaciones de mercado.

Los críticos de la doctrina de igualdad de retribución piensan que mientras que las mujeres tengan opciones de oficios, no hay necesidad de optar por la doctrina de igualdad de retribución. Hoy, las mujeres tienen libertad para elegir puestos dominados por hombres y obtener salarios más

Algunos creen que las mujeres en el pasado no invertían tanto tiempo como los hombres en la educación, resultando esto en salarios superiores para los hombres. Este argumento ya no se sostiene hoy en día, cuando un porcentaje cada vez mayor de mujeres siguen carreras profesionales.



Colección Kathy Kelley Anderson

RECUADRO 7-2 (CONTINUACIÓN)

Doctrina de Igualdad de Retribución entre Hombres y Mujeres

altos.³³ La ley ya requiere, en muchos países, que a las mujeres que efectúen el mismo trabajo que los hombres, se les pague el mismo salario. El asegurar una amplia difusión de la educación y de oportunidades a todos aquellos que lo deseen, puede ayudar a reducir las desigualdades entre los sexos y personas de diversas nacionalidades.

La institución de la igualdad de retribución resultaría en una masiva

intervención gubernamental. Esto podría significar el establecimiento de una política nacional de igualdad de retribución, o requerir la validación de la valoración de puestos dentro de las organizaciones.³⁴ Si el gobierno —en vez de cada empleador— determinase el valor de los factores de compensación salarial, la prerrogativa de los agricultores de auto-administrarse se vería seriamente comprometida. Finalmente, en una economía global, una nación que ignore las fuerzas de mercado ciertamente va a encontrarse en una desventaja competitiva.

organización.²⁴ Ajustes gubernamentales más seguidos y menos drásticos al salario mínimo pueden ayudar a evitar los trastornos causados por los cambios más considerables y repentinos.

RESUMEN

Este capítulo se ha enfocado sobre las estructuras salariales internas y el marco para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de remuneración en una organización agrícola. Una característica importante en un sistema retributivo bien diseñado es la provisión de premiar los logros en el desempeño con un aumento salarial, ya sea por medio de incrementos remunerativos dentro de la clase valorativa o por medio de un ascenso a otra clase valorativa.

Para la mayoría de los empleados, la remuneración constituye una parte importante de las ganancias obtenidas en sus empleos. Todo trabajador espera que su salario: 1) cubra sus gastos básicos, 2) esté a la par de la inflación, 3) les permita dejar algo de dinero para el ahorro o la recreación, y 4) aumente con el tiempo.

Los agricultores pueden establecer una estructura salarial basada en: 1) la valoración de puestos, y 2) los valores de mercado. En la práctica, los resultados de la valoración de puestos deben frecuentemente ceder a las consideraciones de mercado. Una vez que se han fijado los salarios, las

estructuras de los mismos deben evaluarse de forma continua para asegurar que la empresa agrícola pueda competir en cuanto a contratar, retener y motivar al personal. En el próximo capítulo consideraremos el pago basado en el desempeño del empleado (pago de incentivos) en vez del pago basado en el tiempo trabajado (p. ej. pago por hora, día o mes).

CAPÍTULO 7—OBRAS DE CONSULTA

1. The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP) (1994, January). Year II participant comments, Texas A&M University, Austin, Texas.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
3. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
4. Why Pay More? (1979, December 1). *The New Republic* (pp. 5-6).
5. Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. (1994, December). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24) *Western Grower and Shipper*.
6. Subsección, What Is Behind Pay Differences? adaptado de Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. (1994, December). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24). *Western Grower and Shipper*.

7. Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. (1984, December 12). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24). *Western Grower and Shipper*.
8. Equal Pay Act of 1963, 29, U. S. C. /, 206 {d} {1}.
9. Lorber, L. Z., Kirk, J. R., Samuels, S. L., & Spellman, D. J. (1985). *Sex and Salary: A Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*. Alexandria, VA.: The ASPA Foundation. Also see, Cooper, E. A., & Barret, G. V. (1984). Equal Pay and Gender: Implications of Court Cases for Personnel Practices (Vol. 9-1). *Academy of Management Review*.
10. Lawler, E. E. (1977, February). Workers Can Set Their Own Wages Responsibly (pp. 109-110, 112). *Psychology Today*.
11. Mauricio Aguilera. (Foro AgroLaboral, mayo de 1999). Estudiante de Agronomía, Facultad de Agronomía, Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
12. Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. What Is Behind Pay Differences?
13. Rodríguez Silva, W. (abril de 1999). Universidad de Santiago, Santiago, Chile. Foro RHumanos [RHumanos 349].
14. Henderson, R. I. (1982). *Compensation Management: Rewarding Performance* (3rd ed.) (pp. 284-285). Reston, Va.: Reston Publishing Co., Inc.
15. Henderson, R. I. *Compensation Management: Rewarding Performance* (pp. 299). Also see Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration*. (p. 285) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
16. Sayles, L. R. (1957, May). The Impact of Incentives on Inter-Group Work Relations—A Management and Union Problem (pp. 483-490). *Personnel*; & Whyte, W. F. (1957, March-April). Economic Incentives and Human Relations (pp. 73-80). *Harvard Business Review* in Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration* (p. 308). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
17. Patten, T. H., Jr. (1977). *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans* (pp. 291-298). New York: Free Press.
18. Sibson, R. E. (1967). *Wages and Salaries* (Revised ed.) (pp. 129-131). New York: American Management Association; cited in Belcher, D. W. *Compensation Administration* (p. 287).
19. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 287-288).
20. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 286-287).
21. Van Giezen, R. W. (1982, November). A New Look At Occupational Wages Within Individual Establishments. *Monthly Labor Review*. U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.
22. Mullinax, P. E. (1978, March 13). Our Unfair Pay Raises (p. 19). *Newsweek*.
23. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 246-247).
24. Thompson, D. R. (1972). *Handbook of Wage and Salary Administration* (Chapter 4: 29-32). New York: McGraw-Hill.
25. Billikopf, G. (1987, April 1). A Look at the Controversy Surrounding Comparable Worth (pp.55-56, 58, 50-51, 64, 68-70, 72, 74-75). *American Nurseryman*.
26. Greenfield, S. (1984). Review of *Women, Work, and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value*, by Treiman, et al. (Vol. 9-3). *Academy of Management Review*.
27. Gold, E. M. (1983). *A Dialogue on Comparable Worth*. New York: ILR Press, Cornell University.
28. Major, B., & Konar, E. (1984). An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes (Vol. 27-4). *Academy of Management Journal*.
29. Major, B., & Konar, E. An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes.
30. Lorber, Kirk, Samuels, & Spellman. *Sex and Salary: Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*.
31. Bunzel, J. H. (1972, Spring) To Each According to Her Worth? *The Public Interest*. Also see, Gold, E. M. (1983). *A Dialogue on Comparable Worth*. New York: ILR Press, Cornell University.
32. Bunzel, J. H. To Each According to Her Worth?
33. Gold, E. M. *A Dialogue on Comparable Worth*.
34. Lorber, Kirk, Samuels, & Spellman. *Sex and Salary: A Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*.