

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS
COMO LINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al
Título de: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

**ASESOR:
Lcda. María Laura Del Castillo**

**PRESENTADO POR:
Br. Virginia Martínez
C.I: N° 15.877.191
Br. Yremer Valderrey
C.I: N° 16.374.655**

Maturín, Marzo de 2005

**ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS
COMO LINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**



**Br. Virginia Martínez
Br. Yremer Valderrey**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al
Título de: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

**Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
Jurado:**

**Lcda. María Laura Del Castillo
Asesor**

**Lcdo. José Rondón
Jurado**

**Dr. Franklin Hernández
Jurado**

**Lcda. Luz Marina Ruíz
Jurado**

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso, por ser mí esperanza a lo largo de toda mi vida, y por darme la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia.

A mi madre Lina, quien me permitió nacer y me ha brindado siempre su amor y abrigo.

A mi padre Jesús, gracias a su sacrificio y cariño hoy soy lo que soy; por el he crecido como persona y, aún cuando en éste momento no se encuentra conmigo físicamente por haber partido al lado de Dios, se que su alma me acompaña.

A mis hermanas, Xiomara y Rosalía, les ofrezco mi gratitud por quererme y demostrármelo con hechos, por ayudarme en todo, por no dejarme nunca, por enseñarme a luchar y a vencer los obstáculos de la vida.

A mi primo Luís, por darme su apoyo incondicional y confiar en mí, haciendo posible esta meta.

A mis compañeros, María Milagros, Alejandro, Yannille, Josmar y Emerly, por darme su amistad y apoyo de manera incondicional.

A mi compañera de tesis, Yremar, gracias por llegar conmigo a este momento, gracias por confiar en mi.

Los Adoro...

Virginia

DEDICATORIA

En este momento tan importante de mi vida, cuando he logrado una de mis metas, recibiendo el Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, le dedicó con muchísimo amor:

A Dios, por haberme dado la sabiduría y el valor para poder superar cada una de las barreras que encontré a lo largo de mi trayectoria universitaria.

A mis padres: Raúl e Yrene, porque me ofrecieron todo su apoyo incondicional para poder alcanzar mis objetivos. En especial a mi “**MAMÍ**”; ya que ha sido para mí un ejemplo de constancia, trabajo y dedicación, porque con mucho esfuerzo lograste ayudarme en todo momento. ¡Mi logro es suyo Señora Yrene!

A todos mis hermanos, y de manera muy especial a: Mairelis, Yriana y Marianyelis, por permitirme el honor de ser un ejemplo en sus vidas; yo soy la primera en lograrlo y espero que en un futuro ustedes también puedan sentir esta satisfacción.

A Luisana Mendoza, por apoyarme en las circunstancias más difíciles y por tenderme su mano amiga cuando más lo necesite. Gracias amiga. **T.Q.M.**

A mis amigos: Saidimar, Carlos, Emerly, Gerónimo y Dina; por creer en mí y estar pendiente de mis objetivos.

A mi compañera de tesis y amiga, Virginia, porque con ella he compartido momentos muy importantes. **Lo Logramos Amiga.**

A los que creyeron y a los que dudaron, porque de ambos recibí el estímulo para no rendirme nunca.

**A todos Ustedes;
¡GRACIAS!
Yremar.**

AGRADECIMIENTO

Ante todo, deseamos expresar nuestro más sincero y humilde agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna manera han sido protagonistas claves para alcanzar este objetivo tan soñado. En primer lugar, le damos las gracias a Dios Todopoderoso por regalarnos la vida, por iluminarnos y darnos la voluntad de seguir luchando sin decaer en el camino, permitiéndonos tener la confianza y la persistencia necesarias para luchar en este mundo.

A la Licenciada María Laura del castillo, por brindarnos sus conocimientos, asesoría y apoyo para la realización de este trabajo.

A la Licenciada Luz Marina Ruiz, el Doctor Franklin Hernández y el Licenciado José Rondón, por ofrecernos su ayuda de tutoría, la cual fue muy importante para poder presentar con éxito esta investigación.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, quienes fueron los responsables de formar nuestros conocimientos académicos.

Finalmente a todas aquellas personas, que aún y cuando no fueron nombradas colaboraron de alguna manera en alcanzar este objetivo.

**Gracias de todo corazón...
Virginia e Yremar.**

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.	3
1.2 Objetivos de la Investigación.	6
1.2.1 Objetivo General.	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	7
1.4 Definición de Términos.....	9
CAPÍTULO II	12
MARCO METODOLÓGICO	12
2.1 Diseño de Investigación.	12
2.2 Tipo de Investigación.	12
2.3 Nivel de Investigación.....	13
2.4 Técnicas de Investigación.	14
CAPÍTULO III	15
MARCO TEÓRICO	15
3.1 Evolución Histórica de la Remuneración.....	15
3.2 Bases Teóricas.....	16
3.2.1 Definición de Remuneración.....	16
3.2.2 Clases de Remuneración.	17
3.3 Funciones de la Remuneración en las Organizaciones.	18
3.4 Importancia de la Remuneración para las Personas.....	20
3.5 Importancia de la Remuneración para las Organizaciones.	21
3.6 Sistemas de Recompensas y Sanciones Aplicados en las Organizaciones.	21
3.7 Los Programas de Remuneración por Resultados: Un Nuevo Enfoque.	23
3.7.1 Principales Modelos de Remuneración según los Resultados.	24
3.7.2 Ventajas de los Programas Remunerativos Fundamentados en los Resultados.	27
3.7.3 Limitaciones de los Sistemas Remunerativos Según los Resultados.....	28
3.8 La Compensación Basada en los Resultados como Estrategia para Alcanzar los Objetivos.	29
3.9 Relación de la Remuneración por Objetivos con la Productividad Organizacional.	30
CAPITULO IV	31
APORTES	31
CAPITULO V	33

Conclusiones 33
BIBLIOGRAFIA..... 35

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS
COMO LINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADO POR: Br. Martínez Virginia
Br. Valderrey Yremer
ASESOR: Lcda. María Laura Del Castillo**

FECHA: Marzo de 2005

RESUMEN

En el contexto moderno de la sociedad, han surgido una gran variedad de cambios y transformaciones, donde términos como la competitividad, calidad total, productividad, rendimiento y globalización son los que conllevan a la implementación de nuevas filosofías y nuevos procesos que tiendan a mejorar los resultados y a contar con un personal bien retribuido. En tal sentido, las organizaciones han adoptado programas de remuneración flexibles que sean capaces de motivar e incentivar al trabajo. De modo que, considerando el grado de importancia de esta investigación, se presentó la necesidad de realizar esta investigación. Los procedimientos de carácter metodológico están fundamentados en un estudio de nivel descriptivo de tipo documental. Para el desarrollo de la misma se emplearon fuentes de orden bibliográfico, con lo cual se obtuvieron los datos necesarios. Los resultados obtenidos, trajeron como consecuencia una serie de aportes y conclusiones basados en obtener una mejor aplicación de este tipo de programas remunerativos en las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en lugar de centrarse en el valor relativo de cada cargo para la organización, es fundamental preocuparse por el valor que las personas pueden agregar a la organización. Por lo tanto, desde esta perspectiva, los individuos deben de ser remunerados de acuerdo con el grado de conocimientos, habilidades, esfuerzos y comportamientos específicos que ofrecen a la organización.

Si las organizaciones recompensan determinadas conductas y no simplemente otros factores, los individuos estarán en condiciones de administrar mejor su desempeño y su carrera. De modo que, un buen desempeño, conducirá a las retribuciones que los individuos desean, y así conocerán lo que deben hacer para ganar más. Por consiguiente, los procesos tradicionales de evaluación de cargos tienden a perder terreno en las empresas para dar paso a una estrategia centrada en la nueva definición de fuerza laboral, en la cual el pago equitativo según el desempeño está en la base de los servicios que el recurso humano presta dentro de la organización.

Gracias a la implementación de un sistema remunerativo basado en los resultados, se podrá contar con un proceso de planeación enfocado en una administración por objetivos eminentemente participativa, democrática y amplia; además de tener trabajadores capaces de crear y desarrollar políticas de acción para alcanzar las metas empresariales, sin ningún tipo de presión o norma coercitiva.

Este tipo de programa remunerativo, facilita el desenvolvimiento de un proceso sencillo, de fácil comprensión y seguimiento al momento de cuantificar objetivamente el desempeño de los trabajadores.

Con el propósito de comprender de una mejor manera esta investigación, se hizo necesario estructurarla en capítulos, para tener así un contenido más detallado:

CAPÍTULO I, EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES. Comprende el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, justificación y definición de términos.

CAPÍTULO II, MARCO METODOLÓGICO. Contiene las técnicas necesarias para el desarrollo de la investigación y el logro de los objetivos.

CAPÍTULO III, MARCO TEÓRICO. Explica la evolución histórica y las bases teóricas del tema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV. Contiene los aportes finales obtenidos a través del desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO V. Comprende las conclusiones a las cuales se llegó luego de realizar el estudio del tema en cuestión.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.

En el contexto moderno de la sociedad han surgido una gran variedad de cambios y transformaciones, donde términos como la competitividad, calidad total, productividad, rendimiento y globalización son los que conllevan a la implementación de nuevas filosofías, nuevos procesos, los cuales tienden a mejorar los resultados y a contar con un personal altamente calificado y muy bien retribuido.

Como consecuencia de la modernización los procesos organizacionales se han vuelto más complicados y difíciles de manejar en todas sus ramificaciones tanto estructurales como gerenciales, lo que exige tener un recurso humano comprometido con su labor y con el logro de los objetivos planeados.

Dentro de cualquier organización existirá una gran variedad de divisiones estructurales, la cual está integrada por el recurso más valioso: el humano. Por consiguiente, el hecho de habilitar e incentivar a los trabajadores a efectuar sus actividades sin mayor obstáculo, representa una ventaja en cuanto a la reducción de costos y de tiempo; se dispondrán de individuos capaces de asumir retos y que podrán obtener de una manera más garantizable los objetivos organizacionales, lo cual se verá reflejado en un índice favorable de productividad y rentabilidad para la unidad empresarial.

Si las organizaciones desean llegar a ser calificadas como líderes competitivos en el mundo de los negocios, deben definir estrategias vanguardistas que puedan asegurar el contar con un personal dispuesto a esforzarse en el desarrollo de sus labores. Es por este motivo, que en las últimas décadas, las empresas se han visto en la necesidad de optar por el establecimiento de sistemas innovadores manejados en el actual mercado laboral en relación a la gestión y administración de la retribución salarial del trabajador. Por ello, directores, ejecutivos y accionistas han orientado su atención a remunerar el tiempo y el esfuerzo que las personas dedican a las organizaciones, buscando con esto incentivarlas de forma constante a cumplir de la mejor manera posible sus funciones, superando así su desempeño actual y el logro tanto de las metas como de los resultados formulados.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas exitosas se dirigen con rapidez hacia la adopción de programas de remuneración flexibles y variables, que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas; logrando así el control sobre los costos variables, el reconocimiento de las contribuciones y el reforzamiento de los objetivos estratégicos.

Este lineamiento constituye una fórmula de carácter trascendental, la cual busca que el trabajo del empleado sea bien compensado, en donde los salarios serán establecidos de acuerdo a los logros cumplidos, prevalecidos de acuerdo a los logros cumplidos, prevaleciendo con esto los beneficios tanto para el trabajador como para la organización.

Con la implementación de esta tendencia moderna, se pretende definir criterios enmarcados en un contexto de variabilidad e igualdad a efectos de

poder cumplir los objetivos individuales y empresariales, lo que facilitará el hecho de determinar cuánto será la cantidad de dinero entregado según el esfuerzo dedicado. El ganar una remuneración en la misma proporción en la que se labora, permitirá un mejor y mayor desenvolvimiento en el interior de las empresas.

Algunos gerentes y consultores han adoptado la posición de que los planes de incentivos deben de ser un proceso muy detallado para llegar a implementar la estrategia de que, el pago por incentivos ha de darse por el logro de estándares preestablecidos de desempeño y que el monto del pago debe de relacionarse con el grado de esfuerzo.

En este sentido, la compensación basada en los resultados es una modalidad que ha permitido, además de retener a los trabajadores de alto desempeño, atraer nuevos profesionales de gran potencial, fortaleciendo el recurso humano de la empresa, lo que es un soporte fundamental para lograr los propósitos de la organización.

Cuando esta modalidad se aplica en las empresas, se podrá visualizar una adecuada compatibilidad entre los resultados individuales y los objetivos corporativos; sensibilizando aún más los gastos laborales con los resultados reales de la organización, creando así un ambiente interno favorable para que la corporación empresarial se desarrolle de forma más efectiva, llegando a convertirse en una unidad competitiva y que esté abierta al cambio continuo expresado en el activo mercado global. Adicionalmente, con la incorporación de estos esquemas de remuneración se obtiene una herramienta de ganar-ganar, donde los trabajadores al tiempo que alcanzan los logros establecidos, generan mejores servicios y más productos que financiarán la mayor compensación recibida.

Es entonces, de acuerdo a esta nueva realidad organizacional manejada dentro del contexto moderno de la industria, en donde la perspectiva general implementada se orienta en la adopción de las herramientas necesarias que tiendan a garantizar el desarrollo de un excelente programa de gratificación económica para lograr así un máximo rendimiento empresarial, es que surge la inquietud de definir un proceso investigativo, cuyo tema central se dirija a estudiar el establecimiento de un sistema remunerativo fundamentado en los resultados y objetivos alcanzados por los trabajadores, lo que representa un lineamiento estratégico al momento de determinar los niveles de productividad en la organización.

1.2 Objetivos de la Investigación.

Con el propósito de realizar un estudio detallado de la remuneración basada en los resultados como estrategia para el incremento de los niveles de productividad, es que se desprenden los objetivos que a continuación se citan:

1.2.1 Objetivo General.

Estudiar la remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las funciones generales de los sistemas de compensaciones.
- Determinar la importancia de la remuneración tanto para el trabajador como para la organización.

- Identificar los sistemas de recompensas y sanciones aplicados en las organizaciones.
- Definir el nivel de importancia de los programas de compensación según los resultados como lineamiento clave para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Determinar los principales modelos de remuneración según los resultados.
- Establecer las ventajas y limitaciones de la remuneración basada en los resultados.
- Definir la relación existente entre los sistemas remunerativos basados en el desempeño y la productividad.

1.3 Justificación.

Para las organizaciones, las retribuciones y compensaciones juegan un rol estratégico en cuanto a la gestión del recurso humano. Representan la base para el éxito de las empresas; de modo que estos incentivos deben enfocarse de tal manera que presenten inversiones a la hora de mejorar los niveles de esfuerzos y contribuciones por parte de las personas al momento de desarrollar sus actividades, lo cual influirá directamente en el mejoramiento de la productividad y en el incremento de la calidad en todas las operaciones efectuadas en la empresa.

Por tal motivo, la retribución variable en función de los objetivos concretos pactados entre empresa y trabajadores ha ganado terreno en los últimos años y han comenzado a afectar todo el conjunto organizativo.

La organización que se rige por este nuevo enfoque salarial, no busca apropiarse de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a lograrlos. De este modo, la actual situación experimentada en las empresas es la de retribuir a los trabajadores de acuerdo a los objetivos cumplidos.

La remuneración por resultados es un factor bastante sustancioso para motivar e incentivar al recurso humano y obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz que se desea en la búsqueda de los resultados.

Por tal efecto, el diseño de este tipo de programas salariales en el mundo de hoy, tiene como idea transformar al trabajador en un aliado y un socio en los negocios. Por consiguiente, una investigación enmarcada en estos criterios fundamenta su importancia en los siguientes argumentos:

- Permite determinar el grado de trascendencia que tienen los programas remunerativos.
- Permite analizar los sistemas de recompensas y sanciones desarrollados en las empresas.
- Determinar la importancia que tiene el hecho de implementar un programa de compensación variable como estrategias.
- Establece la relación existente entre este tipo de retribución por resultados y el incremento de los estándares de productividad.

1.4 Definición de Términos.

Beneficio: Es la utilidad, provecho o ganancia que se obtiene luego de ejecutar una actividad. (Diccionario Larousse, 2000, p.81).

Calidad: Designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto, lo cual permite emitir un juicio de valor acerca de él. (Gutiérrez, 1992, p.23)

Capacidad: Es la aptitud y disposición que tiene el hombre de realizar determinada labor (Arias, 1999, p.319).

Competitividad: Es la capacidad que tiene dos o más personas de contender a efectos de lograr la perfección (Diccionario Larousse, 2000, p.160)

Comportamiento: Es cualquier cosa que realice una persona como hablar, caminar, pensar o actuar de una manera específica. (Gibson, 1994, p.720).

Contribución: Es el hecho de ayudar y cooperar con otros para alcanzar un fin común. (Def. Opc.)

Creatividad: Es la aptitud que tiene el ser humano para inventar o innovar un proceso o actividad. (Diccionario Larousse, 2000, p.183)

Desempeño: Es la cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización. (Stoner, 1990, p.542)

Eficiencia: Es la capacidad de las personas u organizaciones para obtener los productos o servicios con el uso mínimo de insumos (Gibson, 1990, p.572)

Entusiasmo: Es el deseo emocional de realizar una determinada actividad, el cual es provocado por una causa de empeño. (Robbins, 1996, p.542)

Esfuerzo: Es la acción enérgica del individuo, que depende del valor de la recompensa esperada. (www.terra.com)

Estrategia: Es la habilidad que se tiene para dirigir un asunto, negocio o actividad hasta conseguir el objetivo propuesto. (www.google.com)

Incentivo: Es el estímulo que mueve o incita a hacer o desear realizar una labro, o a actuar de una forma específica (www.yahoo.com)

Iniciativa: Es la habilidad del ser humano de emprender una determinada actividad o tarea. (Def. Opc.)

Innovación: Es el proceso a través del cual se introducen ideas o procesos nuevos con el fin de mejorar el desarrollo de una actividad. (Diccionario Larousse, 2000, p.367)

Motivación: Proceso mediante el cual determinados factores causan, canalizan y sostienen el comportamiento humano (Davis y Newtron, 2002, p.7)

Productividad: Relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados (Chiavenato, 1994, p. 300)

Resultados: Es la consecuencia que se presenta por el desarrollo de alguna causa (Stoner, 1990, p.542)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de Investigación.

El diseño de investigación es el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las peculiaridades de cada investigación y que indican los pasos y pruebas a efectuarse, así como las técnicas a utilizar para la recolección y análisis de los datos. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que: “El diseño de investigación resulta ser un plan o estrategia que se desarrolla para llegar a obtener la información requerida en un proceso de investigación”. (p.185).

El objetivo inmediato de un diseño de investigación es el de servir como soporte al investigador durante el proceso de planeación del trabajo, facilitando con esto un desarrollo más efectivo. Sabino (2000) plantea: “El diseño de investigación, tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, a través de un plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. (p.91).

2.2 Tipo de Investigación.

Méndez (2001) indica: “El tipo de investigación tiene como propósito señalar el tipo de información que se requiere para llegar a alcanzar el desarrollo de la investigación” (p.134)

Por consiguiente, la estrategia adaptada para la elaboración de este trabajo, se fundamentó en una investigación de tipo documental, la cual resultó ser necesaria para llegar a cumplir los objetivos propuestos. Según Arias (1997), la define como: “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.48).

De modo que, la información obtenida fue de carácter secundario, en vista de que se consultaron libros de textos, trabajos de grado, diccionarios e incluso páginas Web.

2.3 Nivel de Investigación.

El desarrollo de este estudio se estructuró en un contexto de nivel descriptivo, dado que permitió poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos esenciales, con el fin de poder obtener la información precisa de la situación real del tema en cuestión.

Tamayo y Tamayo (2002) señalan:

La investigación descriptiva cubre la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. (p. 46)

Este tipo de investigación tiene como preocupación primordial el describir las características fundamentales de fenómenos homogéneos, empleando criterios sistemáticos que permitan manifestar su estructura. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003), expresan que: “los

estudios de este tipo buscan medir, evaluar o recolectar los datos necesarios sobre los diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar y llegar así a conocer su comportamiento” (p.117).

2.4 Técnicas de Investigación.

Con el propósito de realizar el trabajo de investigación y así alcanzar los objetivos determinados, se empleó como principal instrumento para la recolección de la información, la siguiente técnica:

Revisión documental: Esta técnica de investigación permitió la elaboración de las bases teóricas- conceptuales para la comprensión del tema objeto de estudio.

Esta técnica tiene como principal fuente de datos los documentos escritos, los cuales son seleccionados por el investigador, de acuerdo a las características de estudio o análisis que realiza.

Al respecto Sabino (1992), indica: “La revisión documental es la técnica de mayor utilidad en el campo de la ciencia, la cual consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación teórica de la realidad que queremos estudiar” (p.146)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Evolución Histórica de la Remuneración.

La principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre es contar con los medios o recursos necesarios para aliviar sus carencias. De allí que, desde épocas primitivas este, cubría sus necesidades de manera precaria por medio de su trabajo personal y de las bondades de la naturaleza. Sin embargo, el hombre comenzó a encontrar las maneras que le permitiera desarrollar las herramientas indispensables para mejorar su forma de vida, alejándose de esta forma del estancamiento y confinamiento al momento de producir los recursos básicos para su sobrevivencia. De modo que, empieza a aparecer con esto, el concepto de trabajo personal; es decir, aquel que se realiza en pro del beneficio de otras personas, lo que trajo consigo la aparición de la era esclavista, en donde se retribuía el esfuerzo de las personas sometidas a este régimen con la entrega de los medios básicos para subsistir, acompañado de malos tratos y de condiciones de trabajo infrahumanos.

Esta situación perduró por muchos años, hasta que el hombre empieza a intercambiar sus servicios por recursos más extensos y variados. Es entonces, cuando surgen los grupos de artesanos especializados, quienes se encargaban de fabricar bienes para los amos a cambio de alimento. Con el transcurrir del tiempo estos grupos produjeron artículos en una cantidad mayor a la que era requerida inicialmente lo que brindó una oportunidad de

colocar a la disposición de los demás miembros de la comunidad los satisfactores adicionales.

Después de lo antes señalado, el individuo percibe el hecho de satisfacer sus necesidades ya no tan sólo como el resultado de su sacrificio personal, sino también a través de la orden de los demás elementos del grupo que les rodean.

Seguidamente, gracias al perfeccionamiento de los medios de producción, nace una nueva época de cambios y transformaciones sociales, caracterizadas por la realización de actividades industriales manufactureras por parte de los trabajadores, quienes recibían una cantidad de dinero por sus servicios.

Por tal efecto, hoy por hoy el dinero representa el medio de cambio más importante dentro de la sociedad, lo que permite que se defina y consolide el hecho de vender los servicios por una remuneración.

3.2 Bases Teóricas.

3.2.1 Definición de Remuneración.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo (1997) en su artículo (133), la define como:

El provecho o ventaja, cualquiera que fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que se le entrega al trabajador por el hecho de prestar sus servicios, y el cual comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los

beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda (p. 34)

Con respecto a lo anterior la Constitución Nacional (1999) señala en su artículo (91):

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa... (p. 34).

3.2.2 Clases de Remuneración.

Según la Ley Orgánica del Trabajo (1997), señala en sus artículos (139, 140, 141 y 142) que la remuneración se podrá estipular de la siguiente forma:

- Por tiempo: Es aquella que ha sido estipulada en base a la unidad de tiempo, cuando se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo. Este se subdivide en:
 - - Diario: El cual resulta del treintavo de la remuneración percibida en el mes.
 - Hora: No es más que la alícuota resultante de dividir el diario por el número de horas de la jornada trabajada.

- Por obra, pieza o destajo: Es aquella cuya base de cálculo no podrá ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.
- Por tarea: Es aquella en donde se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.(pp. 36,37)

3.3 Funciones de la Remuneración en las Organizaciones.

Las cuatro (04) funciones de la compensación son:

- **Alineamiento Estratégico:**

Son las remuneraciones y los beneficios un medio privilegiado para asociar las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” que se les está pagando y que se espera de ellos mediante su trabajo.

Esta relación entre metas organizacionales y el desempeño de las personas, unidades mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico. Si a las personas se les paga por aumento de producción, por ahorro de costo, por cumplimiento de metas de ventas, presupuestos o plazos, entenderán claramente como deben ajustar su desempeño a las expectativas de la empresa y se reducirá las disonancias que puedan presentarse.

- **Equidad Interna:**

Otra función de las remuneraciones es la de pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se use el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no como se creía que los resultados de la evaluación deben de ser homogéneos.

- **Competitividad Externa:**

Las remuneraciones deben de permitir la contratación y mantenimiento del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en que nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado, la probabilidad de no encontrar los talentos requeridos, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta. Para ello, es habitual que muchas organizaciones cuenten con encuestas de mercado de remuneraciones para testear permanentemente su posicionamiento. De allí que, esta práctica será positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración no sólo debe de asegurar la equidad interna sino también el criterio de competitividad externa.

- **Dirección del Desempeño:**

Relacionado a la función de alimentación estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizarse que el desempeño de las personas se dirija a lo que la empresa espera. De tal manera que si la organización desea alcanzar este fin, debe de considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y como recompensarlos por los logros de mostrados.

Se debe de tener claro que el desempeño de los trabajadores es el activo más valioso y por ende es relevante que establezcan reconocimientos adecuados para poder objetivar el desempeño y así definir los sistemas salariales. (www.terra.com)

3.4 Importancia de la Remuneración para las Personas.

Resulta evidente, que el dinero es importante para las personas, por diversas razones. Sin duda alguna, es valioso por los bienes y servicios que permite comprar. Este aspecto es su valor económico como medio de intercambio para la distribución de recursos económicos, además de ser un medio social de intercambio.

Todo el mundo ha observado su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen y, de tal forma puede ahorrarlo, gastarlo indiscriminadamente o regalarlo con generosidad. Davis y Newstron (2002) plantean que: “El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta” (p. 160).

Las remuneraciones, por otro lado, representan para los trabajadores lo que su patrono piensa de ellos y de su trabajo.

3.5 Importancia de la Remuneración para las Organizaciones.

Según Chiavenato (1994) plantea: “para las organizaciones, las compensaciones representan un costo y una inversión” (p. 303). Se dice que es un costo, porque se refleja en el costo del producto o servicio final. Mientras que es una inversión, en vista de que simboliza la aplicación de dinero en un factor de producción – el trabajo – como un intento por conseguir un retorno mayor del mismo.

La participación de la remuneración en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la tecnología, menor será la participación de las remuneraciones en los costos de producción. Por otro lado, cuanto mayor sea el índice de manufactura, mayor será la incidencia de las remuneraciones en los costos de producción. En cualquiera de estos casos, las compensaciones económicas siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que deba de ser muy bien administrado.

3.6 Sistemas de Recompensas y Sanciones Aplicados en las Organizaciones.

Chiavenato (2002) dice:

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, castigos y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamientos) (p. 259)

Todas las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y sanciones para mantener a su personal dentro de comportamientos esperados. Recompensas, mediante refuerzo positivo, los patrones de conducta que se consideran adecuados, y castigan las inadecuadas. En este orden, Chiavenato (2002) expone: “Los sistemas de recompensas y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización”. (p. 260)

Los sistemas de recompensas incluyen el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta los salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el trabajo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimientos del desempeño excelente.

Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el patrón de comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la recepción de dichos patrones (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

La filosofía básica que se recomienda en un sistema de recompensas y sanciones debe fundamentarse en los siguientes principios.

- Retroalimentación; es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado, lo cual tiene base en el concepto de Skinner de que “el comportamiento está determinado por sus consecuencias”. Este criterio se basa en dos (02) ideas principales.
- Las personas procuran desempeñarse en sus actividades de la manera mediante la cual obtienen mayores recompensas.
- Las recompensas ofrecidas actúan en el sentido de reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño.
- Concatenación de las recompensas y de las sanciones con los resultados esperados.
- Concatenación de las recompensas y de las sanciones con una concepción ampliada del cargo. (www.terra.com)

3.7 Los Programas de Remuneración por Resultados: Un Nuevo Enfoque.

La nueva economía va imponiendo nuevas formas de retribución a los elementos más valiosos de la empresa: el recurso humano; de modo que éstas han adoptado poco a poco sistemas globales de retribución a las necesidades personales y familiares de su recurso humano. Por consiguiente, la adaptación de este tipo de mecanismo le permite mantenerse en el tiempo y a la vez contar con trabajadores comprometidos con la estrategia organizacional.

Una empresa que desee un compromiso real con los resultados del negocio, por parte de su personal, debe de ser capaz de correlacionar la actividad individual y única de cada persona con el desempeño total de la

organización. Cada área debe ser analizada en función de indicadores claves de rendimiento, que permitan establecer mecanismos de control y mejora, cuyo fin pueda impactar en un incremento de las retribuciones salariales.

De allí que el florecimiento de esta modalidad de remuneración variable, busca o pretende vincular el desempeño con la retribución económica, donde la premisa básica es superar el desempeño por medio del mejoramiento económico. Este tipo de incentivos resulta ser el más aplicado en los últimos tiempos, en el cual la organización evalúa el rendimiento y ajusta sus compensaciones en función de los resultados.

Lo que se intenta con la implementación de este nuevo enfoque es pagar al recurso humano de acuerdo al valor que genere dentro de la empresa, haciendo que este pueda ajustar sus condiciones laborales a sus necesidades e intereses personales con el fin de que tanto la empresa como el trabajador se beneficien, logrando así una mayor vinculación con los objetivos y las estrategias. Este sistema está basado en lo que el “empelado” puede llegar a hacer y no en lo hace. Busca estimular el interés y el esfuerzo del trabajador por adquirir habilidades que mejorarán su desempeño. Evalúa la importancia de las personas para el desarrollo de la organización.

3.7.1 Principales Modelos de Remuneración según los Resultados.

De acuerdo a Robbins (1996), señala: “Los programas de pagos por resultados más utilizados son; el pago a destajo, las bonificaciones, la participación de utilidades y la participación en los ahorros” (p. 265).

De manera que, si una organización desea introducir un sistema avanzado de remuneración basado en los objetivos con el fin de lograr el

compromiso de su personal con las metas de la empresa, es necesario explorar los siguientes modelos:

- **Planes de Pago a Destajo:**

Este tipo de pago ha existido durante casi un siglo. Ha sido una forma popular de pago para los trabajadores de producción.

En los planes de pago a destajo, los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción que terminen o elaboren. Robbins (1996) expresa: “Cuando un trabajador no tiene un salario base y se le paga sólo por lo que produce, es un plan a destajo puro” (p. 265)

Al trabajar le proporciona un piso de ingreso, el hecho de aplicar estos programas, y al mismo tiempo le ofrece un incentivo por productividad.}

- **Planes de Bonificación:**

Son programas a nivel de toda la organización que distribuyen recompensas con base en la suma de dinero ofrecida al final de cada año.

Se encuentran ligados a los sistemas de dirección por objetivos. De tal manera que a principios de año, se fijan metas individuales para cada trabajador. Si al final del ejercicio, este las consigue, entonces la empresa le ofrece un bono, cuya cuantía dependerá del éxito de la labor desarrollada. Son respecto a esto, Chiavenato (2002) argumenta que: “El desempeño se medirá a través de la utilidad alcanzada, el mejoramiento de la productividad, el aumento de la participación en el mercado”. (p, 263). De modo que el éxito

de este modelo de remuneración dependerá del uso correcto que se le de a estos criterios a la hora de evaluar el rendimiento de las personas, evitando así la subjetividad y la injusticia.

- **Participación de Utilidades:**

Se le ofrece al trabajador una participación en función del margen de beneficio o utilidad generada por la organización. Las recomendaciones pueden consistir en egresos directos de efectivos o en forma de paquetes de acciones; caso éste que le es otorgado particularmente a los administradores.

Chiavenato (2002) señala:

Representa otro modelo de la remuneración flexible relacionada con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinados periodos. La participación en las utilidades significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudó a conseguir, con su trabajo personal o del equipo (p. 269)

- **Participación en los Ahorros:**

Robbins (1996), la define como: “Es el plan de incentivos en el que el mejoramiento de la productividad del grupo determinará la cantidad total de dinero que se asigna” (p. 266)

La división de los ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre aquellos comportamientos específicos que están menos influidos por factores externos.

3.7.2 Ventajas de los Programas Remunerativos Fundamentados en los Resultados.

Existen muchas razones por las cuales se consideran a estos sistemas como ventajas. Según Figueroa (1990) señala que: “Promocionan un incentivo valioso, inducen al trabajo más esforzado y productivo, además que están en relación directa con la productividad de los empleados” (p. 124)

Desde el momento en que adopta este esquema salarial se generan un sinnúmero de ventajas, entre las cuales se destacan las siguientes.

- Reduce los costos, en el sentido de que no se paga en demasía a alguien que no esté haciendo bien su tarea.
- Incentiva a los trabajadores para que se esfuercen más, lo que traerá como consecuencia que se mejoren y se incrementen las labores de dichas personas.
- Despierta el compromiso del personal, en vista de que se concientizará en que debe de realizar una excelente labor para poder recibir la recompensa esperada.
- Permite que los trabajadores se muestren interesados en solicitar los cursos de capacitación y desarrollo, con el fin mejorar su competencia y rendimiento.
- Sirve como motivación intrínseca, es decir, como factor motivacional, pues hace énfasis en la autorrealización personal.

- Premia el buen desempeño, e incentiva el desempeño, ya que se concentra en retribuir la forma como el trabajador llega a alcanzar los resultados y objetivos.

Chiavenato (2002) alega que la principal ventaja de la remuneración en base a los objetivos es: “Ajustar la remuneración a las diferencias individuales de las personas y a la consecución de las metas y resultados, buscando con esto estimular el desempeño, y por ende la productividad” (p. 262)

3.7.3 Limitaciones de los Sistemas Remunerativos Según los Resultados.

Estos programas remunerativos se deben de planear en un contexto estratégico, porque de lo contrario podrían generar inconvenientes.

Se pueden presentar algunas limitaciones, como serían.

- Tiende a generar frustración, en vista de que si un trabajador no se encuentra en condiciones de llegar a alcanzar la meta en el tiempo fijado, aún cuando crea que aportó todo su potencial.
- Modifica las estructuras salariales lógicas y rígidamente establecidas, instalando la contingencia en función del desempeño.
- Puede crear quejas de los trabajadores no beneficiados.
- Estimula la subjetividad por parte del supervisor directo en cuanto a la evaluación del desempeño de sus subordinados. En base a esta limitante Davis y Newstron (2002) refuerzan diciendo que:

Un factor importante que genera confusión en las evaluaciones es la probabilidad que una o ambas partes se enfraquen en atribuciones inapropiadas, lo cual consiste en la asignación perceptiva de causas alternativas al comportamiento de la propia persona con base en ideas preconcebidas y razonamientos deficientes. (p 185)

- Designa un interés concentrado en el rendimiento, lo que conlleva en muchos casos al descubrir de otras responsabilidades, como lo sería la dirección.

3.8 La Compensación Basada en los Resultados como Estrategia para Alcanzar los Objetivos.

Este tipo de remuneración constituye una estrategia para que cada unidad y, por ende, cada persona, se motive a lograr sus objetivos. Además, permite lograr la siguiente la siguiente en la organización, la cual se da a través del establecimiento claro de objetivos que sean entendidos por las personas que van a intervenir en su logro. Estos objetivos, en lo posible, deberán ser definidos por todos los miembros del equipo, logrando la integración de todas las personas.

Experiencias realizadas en organizaciones donde se formulen proyectos, han demostrado que se logra mayor participación individual y un compromiso con el proyecto y la organización cuando los objetivos son planteados y concretados con todos los integrantes del grupo, claro está, los lineamientos o políticas corporativas serán la guía de estos objetivos, pero es necesario tomar en cuenta que cada unidad conoce sus alcances y sus límites tanto internos como externos, tanto extrínsecos como intrínsecos a la organización.

El establecer este tipo de estructuras salariales, representa una decisión que se basa en el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales redundan en el crecimiento económico y organizacional.

3.9 Relación de la Remuneración por Objetivos con la Productividad Organizacional.

La adaptación de la compensación por resultados ha generado grandes cambios organizacionales, y en especial en los estándares de productividad donde el efecto es claro.

Con esta base, Chiavenato (1994), concibe el hecho de que: “El dinero puede ser un motivación efectivo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria” (p. 299).

En lo fundamental, se debe de considerar la productividad como efecto y no como causa de la administración de varios recursos integrados. En general, se dice que la productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido y los recursos utilizados. Sin embargo en el que toca al recurso humano, dependerá no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino sobre todo del interés y motivación de la persona. Es por ello, que existe una vinculación relevante entre esta compensación y los niveles de productividad, en cuanto que si se entrega una mejor retribución al esfuerzo de los colaboradores, existirá un mayor y mejor cumplimiento de las metas, lo que le permitirá a la empresa incrementar su productividad. Se podrá despertar el compromiso de los trabajadores a desarrollar de manera positiva sus actividades, despejándose así el futuro de la organización.

CAPITULO IV

APORTES

- La remuneración según el desempeño es una estrategia utilizada por las organizaciones dinámicas y altamente competitivas, por lo que el patrono como el trabajador comparten los riesgos y recompensas del negocio para así mejorar los estándares de productividad y lograr un impacto positivo en la actitud del recurso humano.
- La adopción de este programa de compensación variable, le permite a la empresa agilizar y flexibilizar los sistemas remunerativos tradicionales, a efectos de poder entrar en un mercado cada vez más exigente.
- Para llegar a desarrollar un sistema remunerativo con estas características, las organizaciones deben de contar con una verdadera cultura de meritocracia, donde se premien las conductas deseables y el aporte ofrecido en el cumplimiento de los objetivos corporativos, y además se debe de verificar que los trabajadores sean preactivos y que tengan una alta motivación e interés hacia el logro.
- El éxito de este programa, se verá garantizado cuando las empresas mejoren tanto su demanda por el desempeño como su compromiso con el desempeño; en el cual el primero se relaciona con la objetividad al momento de evaluar y especificar los resultados; mientras que el segundo, consiste en el compromiso y confianza entre los gerentes.

- A fin de vincular el pago con los resultados, es fundamental determinar en qué consiste el desempeño, lo que exige un entendimiento de los objetivos y niveles operativos fijados por la organización.
- Este tipo de modalidad salarial permite motivar a las personas para así superar metas, objetivos y mejorar continuamente el desarrollo de las actividades; de modo que debe de existir una fuerte relación de compatibilidad entre lo que los individuos aportan para lograr los resultados y la cantidad de recompensas que se le entregan en base a su esfuerzo.
- Por medio de la relación de las remuneraciones con el desempeño, se busca alentar al trabajador a que realice un esfuerzo adicional para contribuir con el éxito organizacional.
- La remuneración enfocada en los resultados facilita el cambio de actitudes y forma de pensar del equipo humano, lo que se convierte en un factor clave para crear una cultura organizacional sana.
- La implementación de este sistema ha permitido que las personas muestren interés en materia de mejorar y reforzar sus conocimientos tanto intelectuales como técnicos, con el objeto de ser cada día más competentes.
- A través de estos estilos de compensación variable, se podrán incrementar los estándares de productividad, en vista de que por el hecho de retribuir el desempeño de los individuos, se despierta el compromiso de éstos con el cumplimiento de las metas, lo cual se reflejará en la eficiencia que se demuestre al momento de utilizar los recursos para generar los resultados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Actualmente, la tendencia que rige las relaciones laborales busca que tanto el patrono como el trabajador se coloque en el lugar del otro, partiendo de la idea de que ambas partes deben obtener beneficios dentro de cualquier negociación. De modo que, la hipótesis que subyace en una relación de esta naturaleza, es que “empleador-empleado” no sólo sean las partes enfrentadas en una competencia, sino más bien son socios en un proyecto con un objetivo en común.

De esta manera, esta modalidad (ganar-ganar) genera un marco definitivo para el desarrollo de relaciones a largo plazo, minimizando las condiciones para el surgimiento de conflictos, trayecto consigo un ambiente de confianza mutua en un escenario estable y duradero. Es por ello que en este contexto, prevalecen dos factores esenciales que determinarán la base para una negociación salarial justa: el valor del mercado de una determinada función o tarea, y lo que cada empresa está dispuesta a pagar por esa misma posición, y es entonces allí donde ha ganado terreno la remuneración variable, la cual significa beneficios para la corporación como para los trabajadores.

Finalmente, luego de realizar el estudio de los programas remunerativos basados en el logro de los resultados como factor clave para el incremento de la productividad organizacional, se presentan los siguientes aportes, originados de la información obtenida por medio de las técnicas de recolección de datos aplicados a esta investigación:

- Por medio del desarrollo de esta tendencia innovadora, se podrán realizar estructuraciones actualizadas de los planes y políticas remunerativas implementadas en las organizaciones, de modo que se obtendrá un manejo mucho más práctico y participativo del recurso humano, lo que favorecerá los procesos gerenciales que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.
- Con la puesta en marcha de este estilo de estrategia salarial, se puede lograr el mejoramiento del ambiente empresarial, en vista de que si su aplicación es imparcial y objetiva, las relaciones conflictivas entre trabajadores y patronos se verán reemplazadas por un sentimiento compartido de interés común.
- La remuneración por resultados representa una oportunidad relevante en cuanto que presenta al individuo como una persona flexible, sumamente creativa y con imaginación para llegar a generar fórmulas de satisfacción mutua.
- La administración adecuada de estos programas remunerativos impactará de manera positiva en el clima organizacional, por cuanto disminuye el ausentismo laboral y la rotación de personal.
- La adopción de este estilo remunerativo se transforma en una guía de acción para que las organizaciones definan sus políticas internas con relación a retribuir el desempeño y esfuerzo de sus trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS G., Fernando. (1989). **Administración de Recursos Humanos.**
Editorial trillas. México.

ARIAS G., Fernando y Heredia E., Víctor (1999). **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.** (5ª ed). Editorial Trillas. México.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999).
Gaceta Oficial N° 5.453. Extraordinario del 24 de Marzo de 2000.
Venezuela.

CHIAVENATO, Idalberto (1994). **Administración de Recursos Humanos.**
(2ª ed) Editorial McGrawill-Hill. México.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos.**
(5ª ed) Editorial McGrawill-Hill. Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones.** Editorial McGrawiil-Hill. Colombia.

DAVIS, K y Nestrow (2002). **El Comportamiento Humano en las Organizaciones.** (10ª ed) Editorial McGrawill-Hill. México.

Diccionario Larousse (2000). (7ª ed) Editorial Larousse, S.A. México.

FIGUEROA, Diógenes (1990). **Administración de Recursos Humanos.**
Imprenta Universitaria de la U.D.O.Cumaná. Venezuela.

GIBSON, James y Donnelly, James (1990). **Organizaciones, Conducta, Estructura y Procesos.** Editorial McGraw-Hill. México.

GIBSON, James y Donnelly, James. (1994). **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos.** (7ª ed) Editorial Addison-Wesley/Iberoamericana,S.A. México.

GUTIÉRREZ, Mario (1992). **Administrar para la Calidad.** (2ª ed) Editorial Limusa, Noriega Editores. México.

HERNÁNDEZ, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2003). **Metodología de la Investigación.** (3ª ed) Editorial McGraw-Hill. México.

KOPELMAN, Richard (1998). **Administración de la Productividad en las Organizaciones.** Editorial McGraw-Hill. México.

Legislación Laboral Práctica. Ley del Trabajo. Gaceta Oficial N ° 5.152. Extraordinario del 19 de Junio de 1997. Ediciones Juan Garay. Venezuela.

MÉNDEZ, Carlos E. (2001). **Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** (3ª ed.). Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

MILTON, Rock (1989). **Manual de Administración de Sueldos y Salarios.** Editorial McGraw-Hill.Tomoll. México.

REYES P., Agustín (1996). **Administración de Personal II: Sueldos y Salarios**. Editorial Limusa. México.

ROBBINS, Stephen (1996). **Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica**. (7ª ed)Editorial Prentice-Hall. México.

SABINO, Carlos (1992). **EL Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.

SABINO, Carlos. (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Nueva Edición. Venezuela.

STONER, J. y Waker (1990). **Administración**. (6ª ed) Editorial Limusa, Noriega Editores .México.

TAMAYO y TAMAYO, Mario. (2002). **El Proceso de Investigación Científica**. (4ªed) Editorial Limusa, Noriega Editores. México.

VADILLO, Sergio. (1999). **Administración de Remuneraciones**. Editorial Limusa, S.A. México.

http://www.sht.com.ar/archivo/temas/remuneración_por_resultados.htm.

<http://www.trabajosnet.com>.

<http://www.rrhmagazine.com/servicios/noticias/not000920.htm>.

http://www.roverdeja.com/tg/tg06_06_02.htm.

http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?zh=08IDZONA=28&IDS.

www.google.com.

www.yahoo.com.

www.terra.com.