

**Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Norte**  
**Universidad Autónoma de Coahuila**



**TITULO:**

**Comportamiento del uso y aplicación de los sistemas de Valuación de puestos en Empresas de tres municipios del estado de Coahuila, México.**

**Autores:**

Lic. Jesús Emilio González Guajardo, MA<sup>1</sup>  
C.P. Juan Hermilo Zúñiga Cortez, M.A.E y M.A.F.<sup>2</sup>  
C.P. Leonor Gutiérrez González, MA<sup>3</sup>

**Temática.**

Evaluación del aprendizaje del desempeño docente, la investigación y la vinculación.

**Domicilio: Mar Mediterráneo No. 200**

Col. Santa Isabel 25710

Monclova, Coahuila, México.

Teléfono cel. (866) 1 08 67 93

Fax (866) 6 39 07 751

[feb30@hotmail.com](mailto:feb30@hotmail.com)

[Jh030255@hotmail.com](mailto:Jh030255@hotmail.com)

[leonortz\\_7@yahoo.com.mx](mailto:leonortz_7@yahoo.com.mx)

LEÓN, GUANAJUATO, SEPTIEMBRE 7, 8 Y 9 DE 2011

---

<sup>1</sup> Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor –investigador de, Facultad de Contaduría y Administración- Unidad Norte E-mail-[feb30@hotmail.com](mailto:feb30@hotmail.com)

<sup>2</sup> Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor–investigador de, Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Norte E-mail- [jh030255@hotmail.com](mailto:jh030255@hotmail.com)

<sup>3</sup> Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor –investigador de, Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Norte E-mail- [leonortz\\_7@yahoo.com.mx](mailto:leonortz_7@yahoo.com.mx)

## INDICE:

C o n c e p t o	Pagina
Resumen	3
1. Antecedentes	4
2. Planteamiento del problema	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos	6
Justificación	6
Pregunta de Investigación	8
Alcances y limitaciones	8
Hipótesis	8
3. Marco Teórico	8
4. Metodología	14
5. Resultados	16
6. Conclusiones y recomendaciones	20
Bibliografía	21

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el comportamiento del uso y aplicación de los Sistemas de Valuación de Puestos en empresas de tres municipios de Coahuila, México, base para la planeación de recursos, ventaja competitiva y desarrollo económico. Se obtiene información cuantitativa de una muestra representativa de la población de empresas en estudio. Mediante cuestionario estructurado se encuestan un total de 284 organizaciones incluidas las MiPyMes así como las grandes.

Se analiza la información obtenida y se determina que en la región predomina la actividad comercial (50%) e industrial (37%), la antigüedad promedio de 250 empresas (88%) está dentro del rango de hasta 10 años y solamente 34 de ellas (12%) con más de 10. 271 (95.5%) empresas consideradas como MiPyMes, no utilizan los sistemas de valuación de trabajos; por lógica, las reclamaciones de salarios no se dejan esperar y la rotación de personal es alta.

Por último, resulta importante mencionar la ausencia casi generalizada de estructuras organizacionales y descripción de funciones.

Palabras claves:

Sistemas, Reclamación, salario, estructuras organizacionales, descripción de funciones.

## 1. ANTECEDENTES

En la empresa, uno de los principales renglones en los estados financieros es el referente al dinero; el citado flujo económico identificado como trascendental, constituye la necesidad de un control que permita accionar adecuadamente de acuerdo a las circunstancias requeridas, la válvula reguladora que apruebe la cantidad y tiempo de salida del recurso por utilizar en las muy variadas operaciones de la empresa. Es muy importante invertir y generarlo en función con los objetivos de producción y ventas; la inversión requerida en la operación productiva exige el análisis e interpretación de los conceptos utilizados para ella; en nuestro estudio, nos referiremos como elemento sobresaliente al salario que se paga al trabajador por las actividades requeridas y otros requisitos necesarios para ello.

Expresar el término salario, es muy sencillo, sin embargo, éste en sí debe de observar no solamente lo relacionado al aspecto cuantitativo; lo concerniente a lo cualitativo es quizá, el más difícil de interpretar por lo que requiere de herramientas, experiencia y habilidades del responsable en asignarlos a las diferentes actividades laborales que se utilizan en la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Se pretende que una vez identificados, al momento en que se ofrecen a los ocupantes, se pueda cumplir de la mejor manera posible con los conceptos de justicia y equidad de tal forma que potencialmente se elimine al máximo potenciales reclamaciones.

No cabe la menor duda que en su generalidad, lo que motiva a la persona a trabajar en una empresa y lo que determina muchas veces que el personal esté contento o a disgusto su permanencia o salida en ella, es en gran parte la remuneración que recibe y las posibilidades de mejoramiento que ofrece para el futuro; así, por lo tanto, es indudable que el factor que hace posible lograr tanto el objetivo general como los específicos en la organización, son las personas constituidas como trabajadores.

Cuanto mejor sean evaluados los trabajadores en sus muy diferentes actuaciones, cuanto mejores resultados potenciales se pueden esperar; caso contrario, los efectos pueden ser en sentido negativo, no se alcanzan las metas establecidas y el caos interno, genera un clima y

cultura organizacional no adecuados para la Administración. Se determina entonces que el trabajador *constituye un común denominador que, o bien multiplica la eficacia de todos los demás factores, o bien la disminuye, cuando es mal administrado*(Reyes, 2009)

Una empresa que cuente con excelentes instalaciones físicas -maquinaria, equipos, capital, sistemas de mercado, entre otras - pero que en lo que se refiere al personal, éste trabaje a disgusto por no sentir que lo que recibe tanto en dinero como en trato, puede comportarse como elemento pasivo, solamente cumple con asistir y justificar su permanencia laboral, en ocasiones es dañino y acciona en contra de la organización; sus resultados pueden no ser favorables, serán muchos menos que, comparativamente con otras empresas en las que lo relacionado a los bienes materiales sean de menor calidad, pero la forma de relacionarse y atender a sus trabajadores sea mejor, bien dirigidos y estimulados.

Una de las razones que se consideran críticas en los salarios que se pagan, es emular, copiar los sistemas de pago de una empresa y aplicarlos en la propia, sin considerar que las situaciones pueden ser totalmente diferentes; puede ser un espejismo el observar solamente lo que se considera una adecuada aplicación de sistemas de administración de salarios en la empresa vecina, sin penetrar, observar y determinar la realidad que puede ser totalmente diferente. Es engañoso contar con un tabulador de salarios en mejores condiciones que la de otra empresa y sin embargo se puede tener alta rotación de personal; las causas más sobresalientes son el no observar lo relacionando a las prestaciones y la cultura de las organizaciones.

Lo razonable es diseñar un traje a la medida para cada empresa considerando las herramientas existentes y en relación a los salarios, lo recomendable es aplicar la técnica del análisis de los trabajos y su valuación mediante los modelos más apropiados que determinen como ya se dijo, con el más apegado sentido de justicia y equidad sus valores económicos para que una vez ocupados por las personas, se eviten al máximo las duplicidades o las ausencias de actividades a desarrollar, pero también, la pérdida de tiempo en atender reclamaciones del trabajador al comparar sus percepciones y aportaciones de esfuerzo físico

y mental contra lo que reciben sus compañeros, tiempos que pueden ser aprovechados en otras acciones tanto por supervisores como por sus subordinados.

En la actualidad a nivel mundial, las empresas con éxito, se caracterizan por su constante adaptación a los cambios motivados por la idea de permanecer en un mundo competitivo cada vez más agresivo y exigente en la presentación de sus productos o servicios que elabora y ofrece a la sociedad consumidora, exigencias que invariablemente afectan tanto a su estructura, su manera de funcionar hasta llegar al elemento humano y si éste es común denominador en las diferentes variables que se presentan para que la empresa logre sus fines, es importante el uso y aplicación de la metodología adecuada en la remuneración del trabajador lo que puede generar paralelamente la cultura y clima laboral más saludables.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

Analizar el comportamiento del uso y aplicación de los sistemas de Valuación de puestos en Empresas de tres municipios del estado de Coahuila, México, base para la planeación de recursos, ventaja competitiva y desarrollo económico.

#### **Objetivos específicos:**

1. Determinar en qué proporción, las empresas conocen y utilizan modelos de valuación de puestos para la elaboración de sus tabuladores de salarios, base para la administración de las nóminas.
2. Determinar las circunstancias más adecuadas para realizar un estudio posterior sobre la relación que existe entre las percepciones del trabajador y los resultados de las organizaciones sujetas al estudio.

### **JUSTIFICACION**

“En relación a la competitividad, existe amplia evidencia de que la planeación estratégica de las empresas está ligada con el éxito de la firma y la carencia de la misma con el fracaso” (McQuaig, 2006). Así, en la planeación estratégica, se puede evidenciar que su propósito

básico radica en la formulación de acciones *estratégicas*, que apoyen en eliminar al máximo la posibilidad del error en la toma de en los cuales recae la responsabilidad del desarrollo de la empresa, resultados que definitivamente conllevan a mejores utilidades, relaciones internas y externas adecuadas y cordiales, permanencia líder en su giro, desarrollo de la empresa, entre otros.

La permanencia en el mercado con perspectivas de ser líder depende de que la organización cuente con una cultura y un clima laboral saludable y para ello, entre otras variables se encuentra lo relacionado a los salarios de los trabajadores; una de las razones de mayor impacto por las cual una persona pone sus servicios a disposición de la empresa y que le permite cubrir sus necesidades más elementales.

Para el trabajador el salario que recibe por sus servicios tiene un efecto directo en su vida, es por lo tanto que el elemento motivacional que le permite permanecer estimulado en su relación laboral. Ante este panorama, los sueldos o salarios que percibe por las funciones que realiza dentro de un puesto, deben estar debidamente sustentados en técnicas de valuación de trabajos que permita de la manera más objetiva el asignar los valores económicos a éstos y que una vez que los desarrollen los ocupantes, se elimine al máximo la posibilidad de quejas y reclamos por considerar la falta de justicia y equidad en lo que realizan y las percepciones que alcanzan al compararse con lo que hacen y reciben los demás.

En sentido contrario, cuando los salarios son otorgados sin ningún soporte técnico, es decir, contar con tabulador de salarios que provienen por copia y que son utilizados en otras compañías o bien, no contar con éste, la probabilidad de la presencia de problemas suele ser muy alta, lo que provoca conflictos en las líneas de autoridad y dependencia, los supervisores tienen que disponer de más tiempo dedicado a la atención de reclamos de parte del trabajador y por otro lado, exigir mejores resultados por no alcanzar los objetivos y cuando no son atendidos con las mejores decisiones, entonces se puede desarrollar un ambiente tenso, incontrolable, de energías negativas que pueden desencadenar finalmente situaciones negativas de mayor impacto como suelen ser la agrupación de los trabajadores, los paros laborales, el tortuguismo, ausentismo, relaciones laborales nada saludables, por mencionar

algunas, lo que conlleva a la empresa a la ausencia de competitividad con altas probabilidades de salir del mercado.

*“Es pues el dinero, un motivo laboral muy complicado, pues está inmiscuido con todo tipo de necesidades humanas” Hersey y Blanchard, 1972. Citado por (Martín del Campo, 1989).* Por lo tanto, el manejo de la retribución debe de ser objeto de estudio técnico y reflexivo por parte de los administradores.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Cuál es el conocimiento, uso y aplicación de los sistemas de Valuación de puestos de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de los municipios de Monclova, Cd. Frontera y Castaños, ubicadas en la región centro del estado de Coahuila, México, como base para una adecuada administración de sueldos y salarios?

### **ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **Alcances:**

Son sujetos del estudio, empresas ubicadas en los municipios de Monclova, Cd. Frontera y Castaños del estado de Coahuila, México.

#### **Limitaciones:**

Para el estudio, se clasifica el estrato de la empresa, considerando solamente el número de trabajadores y la actividad de la organización, ante la potencial dificultad de que algunas empresas proporcionen el monto de sus ventas anuales.

La posible negativa de los directivos responsables de la administración de los sueldos y salarios para proporcionar la información solicitada.

#### **HIPOTESIS:**

Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de los municipios de Monclova, Cd. Frontera y Castaños, ubicadas en la región centro del estado de Coahuila, conocen, usan y



aplican los sistemas de valuación de puestos como base para una adecuada administración de sueldos y salarios.

### 3. MARCO TEORICO

Para entender la importancia en cuanto a la profunda atención que se tiene que dar al renglón de los sueldos y salarios en la empresa, podemos partir de una pregunta básica: ¿por qué trabaja una persona?; las respuestas más generalizadas son: por dinero, por necesidad. Esto lleva a identificar inmediatamente una de las teorías más importantes que existen para entender mejor el comportamiento de la persona como trabajador; la teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow (1943): *“se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona”*(González, 2010).

Tal y como lo señala la teoría, la primera de las necesidades identificada como  *fisiológicas*, considerada para el autor la más importante a satisfacer, ya que tiene que ver con la forma de cómo obtener los recursos necesarios para mantenerse viva la persona, así, alimentos, vestido, techo, por referir algunos, ubica desde el punto de vista laboral, la figura del trabajador con la necesidad de obtener el recurso económico a través de la renta de su esfuerzo físico y mental a los empresarios y satisfacerlos. Las siguientes necesidades de la pirámide –Seguridad, Afiliación o Pertenencia, Reconocimiento o Estima y Autorrealización–, se van creando tan pronto se satisfaga la anterior.

Así, lo que determina por lo general que el personal de una empresa preste sus servicios y que se encuentre a gusto o a disgusto, es la parte económica que recibe de ésta y las posibilidades de mejoramiento y desarrollo; es sentir que sus alcances sean justos y equitativos con sus esfuerzos; justicia que pueda ser apreciada, pues en sentido contrario, puede estar bien remunerado, pero si no lo percibe así, entonces los efectos de sentirse motivado para dar valor agregado a sus aportaciones, no tendrán sentido y lo más seguro es que se establezcan sus acciones, no se logren los objetivos o se desarrolle un comportamiento laboral nada apropiado.

La administración de los salarios, considerados estos como las compensaciones totales que puede recibir un trabajador por sus servicios; enmarca tanto el aspecto monetario o en especie y todos los beneficios de seguridad social que se deriven del trabajo, está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a las perspectivas de su visión para desarrollarse. *“Las compensaciones por lo tanto, pueden considerarse como el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa como en las relaciones de la organización con sus propios empleados”* (Chiavenato, 1994)

El proceso para lo anterior, implica por lo tanto, observar dos situaciones muy importantes:

- 1°. Establecer la estructura de salarios y sus políticas relacionada con el valor económico determinado como lo que se tiene que pagar en cada actividad o puesto y que sirve de base para aplicar montos y porcentajes de prestaciones adicionales adquiridas por la empresa por compromisos legales o contractuales y,
- 2°. Establecer sistemas de evaluación del desempeño, que incentiven al trabajador a ser más productivos y dar valor agregado a sus resultados.

Para el primer punto, es fundamental que se apliquen los sistemas de valuación de trabajos, desarrollar y mantener una estructura de sueldos lo menos subjetiva posible, con la finalidad de eliminar al máximo la posibilidad de la problemática que puede presentarse en los ocupantes al comparar sus percepciones y sus aportaciones entre ellos mismos y aprobar o no el sentido de justicia y equidad que percibe. Esto es, que tal estructura permita relacionar los salarios de cada trabajador en las tareas encomendadas contra las actividades y retribuciones que perciben otros trabajadores, principalmente en trabajos similares, conjuntando en su análisis, lo relacionado a las prestaciones. *“la retribución salarial tiene dos conceptos: la absoluta, que se refiere a la cantidad de dinero real que recibe el trabajador; y la relativa, o sea aquella que está en relación con lo que ganan los compañeros de trabajo”*(Lanham, 1970).

En el segundo punto, se resalta la necesidad de reforzar la motivación del trabajador a través de alcances económicos y morales derivados de sus resultados productivos de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa.

MOTIVACION; Considerada como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado; así mismo el término se aplica a todos tipo de deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares y, por lo tanto, se puede encontrar que la motivación puede ser intrínseca, producto de obedecer a motivos internos que conducen a la necesidad de hacer bien las cosas parra satisfacción propia y por otro lado se encuentra en forma extrínseca, estimulada desde el exterior ofreciendo recompensas.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM. Es un modelo de motivación laboral presentado por Victor Vroom y se basa en la premisa: *“El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena”*(Newstrom, 2005).

Modelo de las expectativas:

$\text{Fuerza de la motivación} = \text{valor de la meta/recompensa} \times \text{probabilidad de logro}$
---

TEORIA DE LA EQUIDAD(Adams, 1963). Sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. En otras palabras más simples la teoría se manifiesta y enfoque sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

Se puede determinar que el trabajador es motivado por una serie de necesidades que lo impulsa para obtener los medios y recursos para satisfacerlas, que la energía que utilice estará en función de lo que trata de obtener y la factibilidad de hacerlo posible; pero existe una situación más, las teorías nos refieren primeramente sus expectativas e igualmente que constantemente, casi en forma natural, el trabajador siempre estará comparando lo que recibe y aporta contra lo que reciben y aportan los demás compañeros de trabajo en funciones iguales o similares.

## MARCO LEGAL

### CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

El artículo 123 señala entre otras situaciones que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil(Constitución Política Mexicana, 1917).

Inciso A, Fracción VI.- Los salarios mínimos que deberán de disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los Primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en las ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales(Constitución Política Mexicana, 1917).

Inciso A, Fracción VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo, ni nacionalidad(Constitución Política Mexicana, 1917).

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ARTICULO 86. A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual(LeyFederalTrabajo, 1970)

#### ***ARTÍCULO 90***

SALARIO MINIMO. Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo(LeyFederalTrabajo, 1970).

#### ***ARTÍCULO 91***

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas(LeyFederalTrabajo, 1970).

### CONTEXTO REGIONAL:

El estado de Coahuila de Zaragoza se encuentra localizado en la parte central del norte de México, se conforma por 38 municipios divididos en seis regiones socioeconómicas: Sureste, Laguna, Centro, Carbonífera, Norte y Desierto: La región Centro, concretamente donde se ubican los municipios de Monclova, Cd. Frontera y Castaños y cuyo desarrollo económico-social se fundamenta en la industria acerera más importante de México y una de las grandes de América Latina, Altos Hornos de México, SA de CV (AHMSA), es donde se enfoca el estudio.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, es semejante en cualquier parte del mundo, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. “Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización de los factores capital y trabajo persigue obtener beneficios produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”(Andersen, 1999); su clasificación varía según el país; en México, su estratificación se fundamenta según lo establece el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio del 2009 (SE/SHCP, 2009) conforme a la tabla siguiente:

Tabla 1

<b>Estratificación de empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación 30 Junio de 2009</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de Número de Trabajadores</b>	<b>Rango de Ventas anuales. (mdp)</b>	<b>Tope Máximo combinado *</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde 4.01 Hasta 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 Hasta 50	Desde 4.01 Hasta 100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde 100.01 Hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 Hasta 100		
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde 100.01 Hasta 250	250
* <i>Tope Máximo combinado = ( trabajadores)X 10% + ( Ventas anuales) X 90 %</i>				

Fuente: Diario oficial del 30 de junio de 2009.

#### 4. METODOLOGIA

El estudio es del tipo cuantitativo; se diseña cuestionario estructurado con los apartados Referencia, Impacto interno, Apoyo Administrativo y Responsabilidad; se pasa a filtro de expertos y se realizan aplicaciones piloto; posteriormente se efectúan las adaptaciones correspondientes. Se obtiene la información efectuando entrevistas cara a cara con los responsables (empresarios y directivos en algunos casos y administradores de personal en otros) de las empresas identificadas.

#### CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

Muestra Probabilística Simple:

C O N C E P T O	MANUFACTURERA	SERVICIOS Y TURISMO	COMERCIO	TOTAL
Micro y Pequeña	123	44	546	713
Mediana	45	31	235	311
Grande	26	7	17	50
T O T A L E S:	194	82	798	1,074

Fuentes: CANACO y CANACINTRA, delegación Monclova, Coahuila, México ( 2009 ).

$$n = \frac{NZ^2(a/2PnQn)}{(N-1)E^2 + Z^2(a/2PnQn)}$$

	<b>n=</b>	<b>284</b>	<b>n=</b>	<u>1031.4696</u>
	N=	1074		3.6429
	Z=	0.95		
	a/2PnQn=	0.25		
N= Tamaño	E=	0.05		

de la población

Z= Confiabilidad

E= Margen de error (0.05)

P = Proporción desconocida (por calcular)

Muestra Probabilística.

La estratificación aumenta la precisión de la muestra y así se logra disminuir la varianza de cada unidad de la media muestral(Kish, 1995). El proceso es simple; una vez obtenida el tamaño de la muestra de una población variables diferentes y, el nivel de confianza, se procede a determinar la proporción existente:

Tamaño de la Población:	1074
Error máximo aceptable:	5%
Nivel de Confianza:	95%
Tamaño de Muestra (n)	284

El factor de muestra constante (ksh) para cada estrato es:

$n_h =$  Tamaño muestra poblacional : (284)

$N_h =$  Población de los estratos : ( 1074)

$$ksh = \frac{n}{N} = \frac{284}{1074} = 0.2644.$$

$ksh = 0.2644$  (eliminando fracciones ) al que le identificamos como:

$f_h =$  factor de la muestra poblacional

$f_h = 0.2644$

Para la obtención de la muestra por estrato, se multiplica el total de la subpoblación por el factor de muestra constante ( $f_h = 0.2644$ ):

Ejemplo:  $n_h =$  muestra población / estrato =  $n_h = (123) ( 0.2644) = 33$

Selección de muestra:  $n_h = (N_h) (f_h)$

C O N C E P T O	MANUFAC TURERA	SERVICIOS Y TURISMO	COMERCIO	TOTAL
Micro y Pequeña	123 / 33	44 / 12	546 / 144	713 / 189
Mediana	45 / 12	31 / 8	235 / 62	311 / 82
Grande	26 / 7	7 / 1	17 / 5	50 / 13
T O T A L E S:	194 / 52	82 / 21	798 / 211	1,074 / 284

La Investigación se realiza en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en general, independientemente del sector en que realicen su actividad conforme al tamaño establecido por la Secretaría De Economía(SE/SHCP, 2009).

Mediante el uso del paquete estadístico *SPSS 17.0*, se ejecuta el procesamiento de los datos cuantitativos, así como *cross tabs*, para establecer la relación entre las variables de interés.

## 5. RESULTADOS

Se encuestaron 284 empresas considerando únicamente el total de trabajadores, sin datos del volumen de ventas.

Microempresa : Hasta 10 trabajadores

Pequeña : Más de 10 y hasta 30 trabajadores

Mediana : Más de 30 y hasta 100 trabajadores

Grande : Más de 100 trabajadores

Cuadro 1. (ITEMS: 1,2, 3)

Diseño propio

ESTRATO	No.	G I R O			ANTIGÜEDAD/AÑOS				
		<i>Industria</i>	<i>Servicio</i>	<i>Comercio</i>	<i>1-2</i>	<i>+2-5</i>	<i>+5-10</i>	<i>+10-15</i>	<i>+ de 15</i>
Micro	100	9	10	81	78	20	2	0	0
Pequeña	89	35	13	41	7	38	41	2	1
Mediana	82	52	13	17	3	18	43	11	7
Grande	13	8	2	3	0	0	0	0	13
<b>TOTAL:</b>	<b>284</b>	<b>104</b>	<b>38</b>	<b>142</b>	<b>88</b>	<b>76</b>	<b>86</b>	<b>13</b>	<b>21</b>

Con la información obtenida, se ratifica el predominio de la actividad comercial (50%) e industrial (37%) en la región centro del Estado de Coahuila. 250 empresas (88%) se encuentran en el rango de hasta 10 años, solamente el 12% (34 empresas) con antigüedad mayor a 10 años.



Cuadro 2. (ITEMS: 4, 5, 6 Y 7 )

ESTRATO	TIPO NOMINA		TIENE TAB SAL		SISTEMA DE VALUACION						
	No.	Soft ware	Ma nual	SI	NO	1	2	3	4	5	6
Micro	100	8	92	32	68	0	0	0	0	0	
Pequeña	89	49	40	6	83	0	0	0	0	0	
Mediana	82	52	30	57	25	0	0	0	0	0	
Grande	13	13	0	13	0	0	0	0	9	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>122</b>	<b>162</b>	<b>108</b>	<b>176</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

SISTEMAS: 1 ALINEAMIENTO, 2 GRADOS, 3 FACTORES, 4 PUNTOS, 5 HAY, 6 OTROS

Diseño: propio

43% (122 empresas) opera su nómina de salarios mediante Software con el sistema, 57% (162 empresas) manualmente. 38% (108 empresas) cuenta con un tabulador de salarios base para la nómina y el 62% restante (176 empresas) no cuenta con éste.

Cuadro 3. (ITEMS: 7 COMPLEMENTO)

Diseño propio

ESTRATO	POR QUÉ NO UTILIZA SISTEMA DE VALUACIÓN?					
	No.	Desconoci miento	Copia modelo	No necesario/Ad ministrador	Son caros	Otro
Micro	100	97	0	3	0	0
Pequeña	89	76	4	4	5	0
Mediana	82	38	17	25	2	0
Grande	13	0	0	0	0	13 SI UTILIZA
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>211</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>13</b>

Las razones por las cuales no utilizan los sistemas de valuación de puestos se debe principalmente a: Desconocimiento; 211 empresas (74.5%), 21 organizaciones (7.5%) utilizan copia de tabulador de otras empresas, 11% de ellas (32), su administrador dice que no es necesario; 7 (2.5%) dicen que son caros y solamente 13 (4.5%) grandes empresas, utilizan. Se deduce que las empresas consideradas como MiPyMes (271) 95.5%, no opera la herramienta administrativa.

## IMPACTO INTERNO:

Cuadro 4. ( ITEMS 8,9)  
Diseño propio

<b>ESCALA</b>	<b>RECLAMACION DE TRABAJADORES POR SALARIO</b>						<b>ACCIONES TOMADAS</b>					
	<i>No.</i>	<i>A)</i>	<i>B)</i>	<i>C)</i>	<i>D)</i>	<i>E)</i>	<i>A)</i>	<i>B)</i>	<i>C)</i>	<i>D)</i>	<i>E)</i>	
Micro	100	2	17	43	38	0	0	62	17	15	6	
Pequeña	89	0	34	38	9	8	7	55	9	8	10	
Mediana	82	0	26	42	9	5	11	31	21	9	10	
Grande	13	0	13	0	0	0	0	0	0	13	0	
<b>TOTAL:</b>	<b>284</b>	<b>2</b>	<b>90</b>	<b>123</b>	<b>56</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>148</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>26</b>	

**ESCALA**

- A) NUNCA
- B) OCASIONALMENTE
- C) REGULARMENTE
- D) CASI SIEMPRE
- E) MUCHA FRECUENCIA

- A) INCREMENTO ALGO
- B) LO NIEGO
- C) CONSIDERO A FUTURO
- D) REVISO SI PROCEDE
- E) OTRA(BAJA EMRESA)

Solamente 2 (0.72%) empresas (micro), manifiestan que nunca tienen reclamación de trabajadores con motivo de sus salarios; 90 (32%) ocasionalmente, 123 (43%) regularmente, 56 (20%) casi siempre y 13 (4.3%) con mucha frecuencia. En cuanto a las acciones desarrolladas ante las reclamaciones, sobresalen: 18 (6%) empresas incrementan de inmediato, 148 (52%) lo niegan, 47 (17%) prometen considerarlos para después, 45 (16%) revisan para su procedencia y 26 (9%) empresas dan de baja a los reclamantes.

Cuadro 5. (ITEMS: 10)  
Diseño propio

<b>ESTRATO</b>	<b>NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>					
	<i>No.</i>	<i>No hay</i>	<i>Baja</i>	<i>regular</i>	<i>alta</i>	<i>Muy alta</i>
Micro	100	0	1	6	46	47
Pequeña	89	0	9	51	26	3
Mediana	82	0	15	47	12	8
Grande	13	0	9	4	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>284</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>108</b>	<b>84</b>	<b>58</b>

250 empresas (88%) manifiestan tener rotación de personal. 108 (38 %) dentro de la escala de Regular, 84 (30%) dentro de la escala alta, 58 (20% ) muy alta y solamente 34 (12%) es baja.

### APOYO ADMINISTRATIVO:

Cuadro 6. (ITEMS: 11,12, 13, 14)  
Diseño propio

ESTRATO	TIENE ORGANIGRAMA		TIENE DESC. FUNCIONES		TIENE EXPTE. PERS.		FRECUENCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS ESCALA:					
	No.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	A)	B)	C)	D)	E)
Micro	100	20	80	3	97	75	25	96	4	0	0	0
Pequeña	89	13	76	6	83	82	7	86	2	1	0	0
Mediana	82	59	23	19	63	79	3	71	8	3	0	0
Grande	13	13	0	13	0	13	0	0	0	4	6	3
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>105</b>	<b>179</b>	<b>41</b>	<b>243</b>	<b>249</b>	<b>35</b>	<b>253</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

ESCALA: A) Nunca B) Ocasionalmente C) Regularmente D) Casi siempre E) siempre

37% (105 empresas) tiene organigrama 63% (179 empresas) no; 14% (41 empresas) cuenta con descripción de funciones 86% (243 empresas) no; 88% (249 empresas) empresas cuenta con expedientes personales de cada uno de sus trabajadores y 12% (35 empresas) no.

253 empresas (89%) nunca analiza lo relacionado a cada puesto; 9 empresas (3%) se ubican en la escala de casi siempre y siempre.

### RESPONSABILIDAD:

Cuadro 7. (ITEMS: 15)  
Diseño propio

ESTRATO	No.	FUENTE DE INFORMACIÓN		
		DUÑO	ASESOR EXTERNO	ADMOR. INTERNO
Micro	100	85	9	6
Pequeña	89	26	46	17
Mediana	82	3	42	37
Grande	13	0	0	13
<b>TOTAL:</b>	<b>284</b>	<b>114</b>	<b>97</b>	<b>73</b>

De 114 empresas (40%) la información se obtiene por conducto de su propietario; de 97 casos (34%) vía asesor externo (outsourcing) y 73 empresas (26%) la proporcionan por conducto de su administrador o responsable interno de la nómina.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos muestran que del total de las empresas encuestadas, las MiPyMes, no determinan las bases para establecer sus tabuladores de salarios como producto del análisis de trabajos y que concentre con el mayor sentido de justicia y equidad los valores económicos que se les asignan, por lo que no se cumple con la hipótesis establecida en el estudio.

Lo anterior conlleva a tener problemas internos y se refleja con el alto porcentaje de reclamaciones por lo que aportan y reciben comparados con lo que aportan y reciben otros. Tal situación, tiene como efecto la pérdida de tiempos y resultados al atenderlas, un clima y cultura laboral no apropiados; el impacto externo potencialmente se traduce en pérdida de mercado y participación competitiva con riesgos de cierre de empresas.

En forma paralela, el estudio muestra un mundo de oportunidades para participar con apoyos administrativos que coadyuven a eliminar la problemática motivada por el desconocimiento de los beneficios que tienen el uso de los sistemas de valuación de trabajos, que visto positivamente, su aplicación ayuda a mantener el clima y cultura más adecuada producto de la atención al trabajador en uno de los elementos que más motivan su actuación: el salario.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Adams, J. S. (Ed.). (1963). TEORIA DE LA EQUIDAD.*
- Andersen, A. (1999). CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EN MEXICO.*
- Constitución Política Mexicana. (1917). ARTICULO 123. GOBIERNO FEDERAL.*
- Chiavenato, I. (Ed.). (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.*
- Estratificación de empresas(2009).*
- González, J. (Ed.). (2010). Manejo Básico de Personal (primera ed.). México: Universidad Autónoma de Coahuila*
- Kish. (1995). Metodología, 25.*
- Lanham, E. (Ed.). (1970). Valuación de Puestos. México, D.F.*
- LeyFederalTrabajo. (1970). LEY FEDERAL DEL TRABAJO.*
- Martín del Campo, R. (Ed.). (1989). Valuación y compensación objetivas de sueldos (Segunda ed.). México: Editorial Trillas, Sa de CV.*
- Newstrom, D. y. (2005). teoria de las expectativas de víctor vroom. Retrieved from*
- Reyes, A. (Ed.). (2009). Admintración de Personal II. Sueldos y Salarios. México,,: Editorial Limusa, SA de Cv. Grupo Noriega Editores.*