

**“Competitividad empresarial en riesgo. Importancia del uso y aplicación de Tabuladores de Salarios diseñados mediante sistemas de Valuación de Puestos (VP). Estudio en organizaciones de tres municipios del estado de Coahuila, México. 2011.”**

JESÚS EMILIO GONZÁLEZ GUAJARDO<sup>1</sup>  
JUAN HERMILO ZÚÑIGA CORTEZ<sup>2</sup>  
CLEONOR GUTIÉRREZ GONZÁLEZ<sup>3</sup>

**RESUMEN**

Gran importancia en la competitividad representan para las empresas los tabuladores de salarios como producto de sistemas de valuación (VP). Se analiza la elaboración, uso y aplicación en empresas de tres municipios de estado de Coahuila, México. Mediante cuestionario debidamente validado y confiable, se obtiene información cuantitativa de una muestra de 284 organizaciones de una población total de 1,074. Los resultados indican el predominio de 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. De las organizaciones consideradas como MiPyMes, 271 (95.5%), 176 empresas (62%) no tienen tabuladores de salarios los sistemas de valuación de trabajos; por lógica, las reclamaciones de salarios no se dejan esperar y la rotación de personal requiere especial atención. Finalmente se identifica la ausencia casi generalizada de estructuras organizacionales y descripciones de funciones.

**Palabras claves:** Tabulador de Salarios, Sistemas, valuación, puestos, reclamación, salario, rotación, organigrama.

**ABSTRACT**

Great importances on competitiveness for companies represent the wage scales as a result of valuation systems (PV). It analyzes the development, use and application in companies in three municipalities in the state of Coahuila, Mexico. By properly validated and reliable questionnaire, quantitative information is obtained from a sample of 284 organizations with a total population of 1,074. The results indicate the predominance of commercial activity (50%) and industrial (37%), the average age of 250 companies (88%) is within the range of up to 10

---

<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

<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

<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

years and only 34 of them (12%) over 10. Of the organizations regard as MyPyMes, 271 (95.5%), 176 companies (62%) have wage scales valuation systems of work, by logic, wage claims are not left waiting and staff turnover requires special attention . Finally it identifies the almost universal absence of organizational structures and job descriptions.

**Keywords:** Wage scales, systems, valuation, positions, claims, wages, turnover, organizational structures.

## 1. ANTECEDENTES

En la actualidad a nivel mundial, las empresas 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 importantísimo el uso y aplicación de la metodología adecuada relacionada para tratar de cubrir lo más justo y equitativo lo relacionado a la remuneración del trabajador, generando paralelamente el clima y cultura laboral más saludables.

Remunerar un trabajo con el más estricto sentido de justicia con respecto a los demás, requiere principalmente analizar la importancia relativa del mismo antes de asignar el valor económico. Los sistemas de valuación de puestos (VP) ayudan a definir la posición de los trabajos, llámese puestos, en cuanto a ese valor o importancia dentro de la organización. Así, el puesto como criterio básico de remuneración, nos permite con mayor seguridad y confianza asignarle primeramente el valor económico y considerarlo posteriormente como base para adicionar otros conceptos inherentes al salario comúnmente llamadas prestaciones, sin restar importancia a su representatividad ante acciones legales y sociales como son entre otros, incentivos, incentivos, mercado laboral, impuestos, revisiones individuales y colectivas, de allí la importancia requerida para su atención.

La estructura de salarios –tabulador-, basada en los resultados de aplicar el análisis y evaluación de los trabajos, debe de ser un resultado que contemple igualmente, los fundamentos para cumplir de la mejor manera posible con las indicaciones legales de “ a trabajo igual, salario igual”.

La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

Lo razonable es diseñar un traje a la medida para cada empresa así, su tabulador de salarios, producto recomendable para la mejor administración de los salarios, que resulte de aplicar la técnica del análisis de los trabajos y su valuación mediante los modelos más apropiados que determinen con el más apegado sentido de justicia y equidad los valores económicos a los puestos de la empresa 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.

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 observados y atendidos 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 como tal, *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)

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Obtener y planear bien la aplicación del recurso económico en las organizaciones, son de las más importantes acciones por realizar en éstas. Uno de los conceptos que generan gran impacto por el dinero que la empresa paga y que se considera en una gran proporción comparativamente con los otros renglones del total de los gastos originados, es lo relacionado con los salarios por cubrir a los trabajadores por las actividades realizadas en el cumplimiento de producir los bienes y/o servicios y su comercialización y aunque el concepto en sí se lee fácilmente, requiere de una muy especial atención para interpretar su contenido y tener la posibilidad de administrarlo de la manera más adecuada posible.

Así, en la empresa, en sentido figurado, se requiere de un mecanismo que permita establecer un control para accionar adecuadamente de acuerdo a las circunstancias requeridas, la válvula reguladora que apruebe la cantidad y tiempo de salida del flujo del dinero que se tenga que utilizar en el pago de los salarios y en las demás operaciones de la empresa. Es muy importante generarlo cumpliendo con los objetivos de producción y ventas, pero no es de menor importancia el establecer los mecanismos más idóneos para regular su salida.

En las empresas de los municipios de Monclova, Ciudad. Frontera y Castaños, ubicadas en la región centro del estado de Coahuila, México, se observan serios problemas relacionados con la ausencia de tabuladores de salarios debidamente diseñados con los sistemas apropiados y poder cubrir dentro de la mayor justicia y equidad las percepciones de los trabajadores ocupantes de los diferentes puestos.

Alta rotación, pérdida de tiempo de los supervisores para atender las continuas reclamaciones, objetivos cumplidos parcialmente y sobre todo un clima laboral que se percibe nada agradable, son entre otras situaciones, las principales apreciaciones observables por falta de una adecuada administración de sueldos y salarios aplicada sin soportes técnicos en su diseño.

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.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Analizar el comportamiento del uso y aplicación de tabuladores de salarios diseñados mediante los sistemas del análisis y valuación de puestos (VP) 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 aplican el análisis de trabajos y los modelos de valuación de puestos para la elaboración de sus tabuladores de salarios, base para la administración de las nóminas.
2. Determinar en su caso, 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 como su nombre lo indica “*estratégicas*”, que apoyen en eliminar al máximo la posibilidad del error en la toma de decisiones por los trabajadores ubicados en los diferentes niveles organizacionales, principalmente por los directivos, en los cuales recae la responsabilidad del desarrollo de la empresa a través del éxito en las metas y objetivos alcanzados, resultados que definitivamente conllevan a mejores utilidades, relaciones internas y externas adecuadas y cordiales, mejor competitividad que observe la permanencia líder en su giro, desarrollo de la empresa, entre otros.

La permanencia en el mercado competitivo con perspectivas de ser líder dentro de la actividad empresarial depende en mucho de que la organización cuente con una cultura y un clima laboral saludable y para ello, entre otras variables a ser observadas de igual forma, se encuentra lo relacionado a los sueldos y 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 permita cubrir sus necesidades más elementales.

Considerando que para el trabajador, en su mayoría, el salario que recibe por sus servicios tiene un efecto directo en su vida, es por lo tanto que sin dudar un momento, su percepción económica se considera el elemento motivacional que le permite permanecer estimulado en su relación laboral. Ante este panorama, surge la necesidad de un tabulador de salarios que centre los alcances económicos que percibe por las funciones que realiza dentro de un puesto, alcances que 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 sueldos y salarios son otorgados sin ningún soporte técnico, es decir, contar con tabulador de salarios que proviene por copia y que es utilizado en otras compañías o bien, no contar con éste, la probabilidad de la presencia de problemas relacionados con éstos, 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 tabuladores de salarios diseñados mediante los sistemas de análisis y valuación de puestos (VP) en 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 que permita su competitividad en el mercado?

### **ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **Alcances:**

Son sujetos del estudio, las empresas en sus diferentes giros 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 empresariales, responsables de la Administración de los Sueldos y Salarios para proporcionar la información solicitada.

### **HIPOTESIS:**

Las empresas de los municipios de Monclova, Ciudad. Frontera y Castaños, ubicadas en la región centro del estado de Coahuila, México, conocen, usan y aplican tabuladores de salarios diseñados mediante sistemas de análisis y valuación de Puestos (VP) como base para una adecuada administración de sueldos y salarios que permitan su competitividad en el mercado.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **Tabulador de sueldos y salarios.**

Instrumento que permite representar los valores monetarios con los que se identifican los importes por concepto de sueldos y salarios en términos mensuales o anuales, que aplican a un puesto o categoría determinados, en función del grupo, grado, nivel o código autorizados, según corresponda, de acuerdo con los distintos tipos de personal (Carstens, 2007).

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 nos 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 Abraham H. 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 generalmente 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 siguiente 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:

Fuerza de la motivación = valor de la meta/recompensa x 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 (Ley Federal Trabajo, 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.

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:

<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

$$* \text{Tope M\u00e1ximo combinado} = (\text{trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas anuales}) \times 90\%$$

Fuente: Diario oficial del 30 de junio de 2009.

Cuadro 1

#### 4. METODOLOGIA

El estudio es del tipo cuantitativo; se dise\u00f1a 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 efect\u00faan las adaptaciones correspondientes. Se obtiene la informaci\u00f3n 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 TAMA\u00d1O DE MUESTRA

Muestra Probabil\u00edstica Simple:

Cuadro 2

C O N C E P T O	MANUFACTURERA	SERVICIOS Y TURISMO	COMERCIO	TOTAL
Micro y Peque\u00f1a	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, delegaci\u00f3n Monclova, Coahuila, M\u00e9xico ( 2009 ).

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

	<b>n=</b>	<b>284</b>	<b>n=</b>	<b><u>1031.4696</u></b>
	N=	1074		3.6429
N=	Z=	0.95		
Tam	a/2PnQn=	0.25		
a\u00f1o	E=	0.05		
de				

la poblaci\u00f3n  
 Z= Confiabilidad  
 E= Margen de error (0.05)  
 P = Proporci\u00f3n desconocida (por calcular)

Muestra Probabil\u00edstica ESTRATIFICADA.

La estratificación aumenta la precisión de la muestra al hacerlo por tamaños de muestra por estrato 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 dada con variables diferentes y, dado el nivel de confianza, se procede a determinar la proporción existente, así:

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 el siguiente:

$n_h =$  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 (  $f_h = 0.2644$ ); así:

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

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

cuadro 3

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

Diseño de autor

La Investigación se realiza en las empresas de los municipios de Monclova, Cd. Frontera y Castaños ubicadas en el estado de Coahuila, México, considerando a las 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 realiza 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 clasificadas considerando únicamente el total de trabajadores, sin datos del volumen de ventas, en función de la negación obtenida por la mayoría de los empresarios; así,

- 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

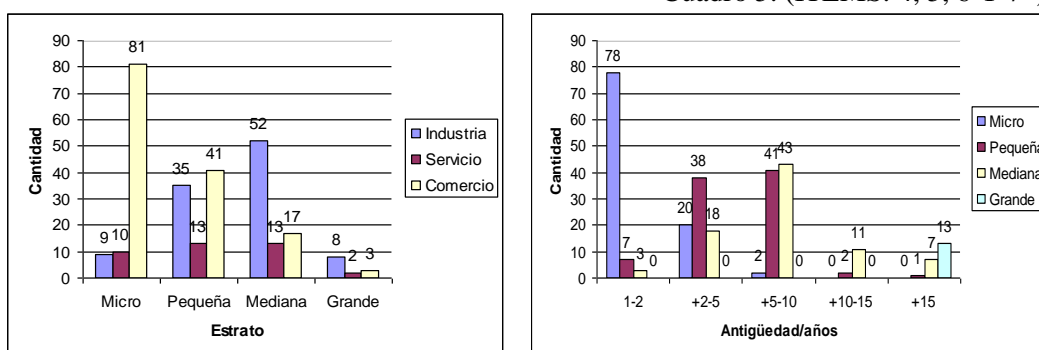
Cuadro 4. (ITEMS: 1,2, 3)

ESTRATO	G I R O				ANTIGÜEDAD/AÑOS				
	No.	Industria	Servicio	Comercio	1-2	+2-5	+5-10	+10-15	+ de 15
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>

Diseño de autor.

Se ratifica el predominio de la actividad comercial (50%)l 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 5. (ITEMS: 4, 5, 6 Y 7 )



Diseño de autor

Cuadro 6

ESTRATO	TIPO NOMINA	TIENE TAB SAL	SISTEMA DE VALUACION
---------	-------------	---------------	----------------------

	<i>No.</i>	<i>Soft ware</i>	<i>Ma nual</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
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 de autor

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

Cuadro 7. (ITEMS: 7COMPLEMENTO)  
POR QUÉ NO UTILIZA SISTEMA DE VALUACIÓN? .....

ESTRATO	<i>No.</i>	<i>Descono cimiento</i>	<i>Copia modelo</i>	<i>No necesario/Ad ministrador</i>	<i>Son caros</i>	<i>Otro</i>
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>

Diseño de autor

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%)empresas(GRANDES), utilizan. Se deduce que las empresas consideradas como MiPyMes(271) 95.5%, no opera la herramienta administrativa.

#### IMPACTO INTERNO:

Cuadro 8.( ITEMS 8,9)

RECLAMACION DE TRABAJADORES POR SALARIO							ACCIONES TOMADAS					
	<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>

Diseño de autor

**ESCALA**

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

**ESCALA**

- 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 9. (ITEMS: 10)

ESTRATO	NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....					
	No.	No hay	Baja	regular	alta	Muy alta
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>

Diseño de autor

250 empresas ( 88%) manifiestan tener rotación de personal dentro de la escala de REGULAR(108), ALTA(84) Y MUY ALTA(58), solamente en el 12%(34) es BAJA.

**APOYO ADMINISTRATIVO:**

Cuadro 10. (ITEMS: 11,12, 13, 14)

ESTRATO	No.	TIENE ORGANIGRAMA		TIENE DESC. FUNCIONES		TIENE EXPTE. PERS.		FRECUENCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS ESCALA:				
		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



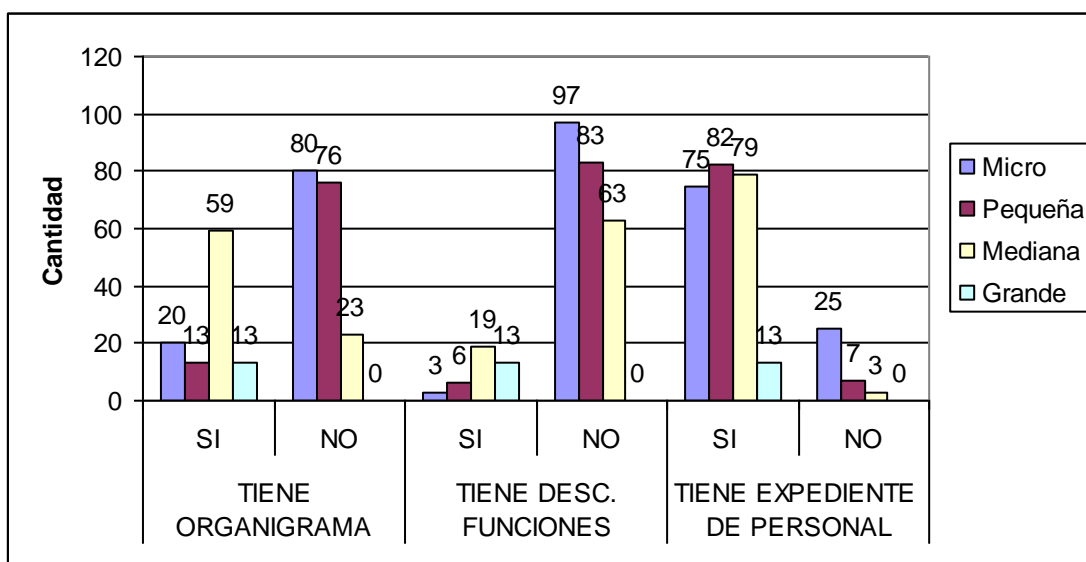
Mediana	82	59	23	19	63	79	3	71	8	3	0	0
Grande	13	13	0	13	0	13	0	0	0	4	6	3
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>105</b>	<b>179</b>	<b>41</b>	<b>243</b>	<b>249</b>	<b>35</b>	<b>253</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Diseño de autor

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

37%(105 empresas) tiene organigrama 179(63%) no; 14%(41 empresas) cuenta con Descripción de Funciones (86%) 243 empresas no; 24(88%)9 empresas cuenta con expedientes personales de cada uno de sus trabajadores y 35(12%) no.

253 empresas (89%) NUNCA analiza lo relacionado a cada puesto; 9empresas (3%) solamente lo realiza CASI SIEMPRE Y SIEMPRE.



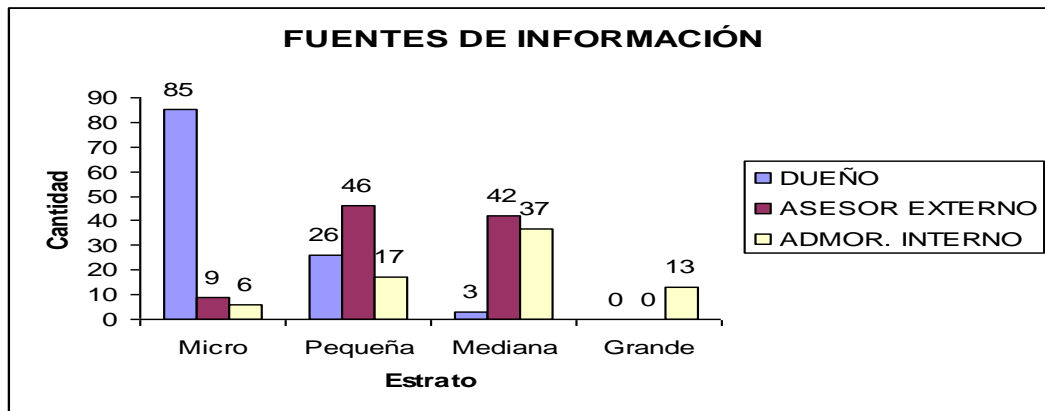
### RESPONSABILIDAD:

Cuadro11. (ITEMS: 15)

ESTRATO:	FUENTE DE INFORMACIÓN:			
	No.	<i>DUEÑO</i>	<i>ASESOR EXTERNO</i>	<i>ADMOR. INTERNO</i>
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>

Diseño de autor

Se obtiene la información de 114 empresas (40%) por conducto de su propietario; en 97 casos (34%) vía asesor externo (outsourcing ) y 73 empresas la proporcionan por conducto de su administrador o responsable interno de la nómina. Cuadro 12



Diseño de autor

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos nos 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 serios problemas internos y se muestra con el alto porcentaje de reclamaciones de parte de los ocupantes de los puestos 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 a la pérdida de mercado y participación competitiva con riesgos al cierre de las empresas.

En forma paralela, el estudio nos muestra un mundo de oportunidades a los administradores para participar con los apoyos administrativos a las organizaciones que coadyuven a eliminar hasta donde sea posible 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.

## REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1963). *Teoría de la equidad*.
- Andersen, A. (1999). *Características de las empresas en México*.
- Carstens, A. (2007). *Diario oficial de la federación. México: secretaria de hacienda y crédito público*.
- Constitución Política Mexicana. (1917). *Artículo 123. Gobierno federal*.
- Chiavenato, I. (Ed.). (1994). *Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill*.
- 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.*
- Ley Federal Trabajo. (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). *teoría 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.
- Estratificacion De Empresas (2009).