



Recibido el 12 de julio de 2013

Dictamen favorable el 13 de noviembre de 2013

VALORACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL MERCADO LABORAL DE EN EL ESTADO DE SONORA, EN CUANTO A SU REMUNERACIÓN PERSONAL, EN LAS PRESTACIONES QUE RECIBE Y LA POLÍTICA DE SUELDOS EXISTENTE

DR. AMADO OLIVARES LEAL¹
DRA. MARIA ELENA SAAVEDRA COTA²
MBA. JOSÉ M. GÜEREÑA DE LA LLATA³

RESUMEN

En la actual década la pérdida de competitividad que ha experimentado nuestro país nos induce a descubrir la razones de tal situación, por lo que el presente trabajo plantea como evaluar uno de los aspectos sustantivos, las variables que miden el desempeño del recurso humano en la pequeñas y medianas empresas en Sonora, México en relación su salario, en las prestaciones que recibe, y describir la política salarial empresarial existente, para valorar los desempeños y preservar por lo tanto, en teoría, la equidad entre los asalariados, que nos permita mejorar los problemas de ausentismo, rotación de trabajo, enfermedades y accidentes de trabajo, y la productividad incida positivamente en mejorar la competitividad empresarial.

Palabras Claves: Desempeño del Recurso Humano, remuneración salarial, prestaciones y política salarial.

SUMMARY

In the current decade, the loss of competitiveness that has our country experienced leads us to discover the reasons for such a situation, therefore, the present paper presents how to evaluate one of the substantive aspects, the variables that measure the performance of human resources in the small and medium-sized enterprises in Sonora, Mexico in relation their salaries, benefits, and describe the wage policy existing business, to assess the performances and preserve in theory, therefore, the equity between employees, which allows us to improve the problems of absenteeism, job rotation, diseases and accidents at work, and have a positive impact on productivity improve business competitiveness.

Key Words: Human Resource Performance, wages, benefits and wage policy.

¹ Maestro de tiempo completo del Programa de Maestría en Administración (PMA) de la Universidad de Sonora (UNISON), México. olivares@pitic.uson.mx;

² Maestra de tiempo parcial del PMA de la UNISON; México. maria.saavedra@cfe.gob.mx;

³ Maestro de tiempo completo del PMA de la UNISO, México. jmguerenall@pitic.uson.mx;



1. ANTECEDENTES

Una de las principales preocupaciones de las empresas es garantizar su supervivencia a lo largo del tiempo, para lograrlo es necesario que sea competitiva con su entorno y esto dependerá en gran medida de los aciertos y conducción con que sus líderes (gerentes) se manejen en relación al esquema planeado para las mismas. Uno de los elementos principales y de gran complejidad dentro de estas organizaciones viene siendo el factor humano, ya que por su naturaleza no es posible precisar su comportamiento al 100% durante ciclos de vida como sucede con los otros recursos encontrados en las mismas (maquinas, mobiliarios, materiales, etc.). De aquí el planteamiento que se han hecho los estudiosos en la materia de la importancia que tiene para el crecimiento de las organizaciones la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es tan antigua como el hombre mismo, sin embargo la mayoría de las evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistematizada, contrario al utilizar programas de evaluación los cuales deben contener objetivos claramente definidos fundamentados en un sistema bien estructurado para alcanzar el logro de los mismos, Grados J. A. y Beutelspacher Otto (2002).

Uno de los pioneros en esta área fue Robert Owen con su sistema de libros y block de carácter a principios del siglo XIX, puesto en operación en su fábrica de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. A este autor le precedieron algunos otros pero la evaluación de meritos permaneció estancada, hasta las aportaciones de Taylor a finales del siglo XIX quien planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación al desempeño de una forma sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- Instruirlos en los métodos mas eficientes y los movimientos mas económicos que deberían incluirse en su trabajo



- Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde entonces se han venidos desarrollando mas y mejores programas y métodos para la evaluación al desempeño. En México, se cuenta con muy poca información documentada acerca de la evaluación del desempeño en las Organizaciones Privadas. En cuanto a Organizaciones Públicas (Dependencias de Gobierno), cabe aclarar, que actualmente, el Servicio Profesional de Carrera (publicación en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de abril de 2003 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración) ocupa un lugar primordial entre los programas de modernización del Estado Mexicano, que busca dar mejor respuesta a las demandas de la sociedad, en un esquema de transparencia, rendición de cuentas y gobernabilidad democrática, y por supuesto para poder asegurar que el recurso humano cuenta con esas características sería imposible predecirlo si no se cuenta con un buen sistema de evaluación y capacitación, para los empleados, Pedro Gutiérrez (2004).

INTRODUCCION

Los recursos humanos son los factores más importantes para generar y sostener una ventaja competitiva, tomando en cuenta que los beneficios que pueden generar dependen, entre otras variables organizativas, de las prácticas implementadas para su gestión (Lado y Wilson, 1994). En este sentido, la empresa debe centrarse en seleccionar aquellas que mejor se ajusten a sus objetivos y que sean consistentes entre sí (Wright y McMahan, 1992).

El enfoque universalista propone un conjunto de prácticas que optimicen el desempeño organizacional y proporcionen un sistema de gestión que potencialice los comportamientos del recurso humano que sea coherente con el tipo de sistema de empleo adoptado por la organización.

Las empresas se desarrollan en un entorno competitivo que les ofrece los mismos factores de éxito en el sub- sector económico al cual pertenecen. Sin embargo, los resultados que logran cada una de ellas son distintos (Wernerfelt, 1984).

La teoría de los recursos y capacidades explica esta diferencia de beneficios tomando en cuenta que las empresas controlan un número limitado de recursos y capacidades heterogéneos que son fuente de ventaja competitiva sostenida. La competitividad ahora depende de la configuración de recursos que movilizados por los sistemas de organización y gestión, desarrollan capacidades distintivas que permitan obtener beneficios a largo plazo (Ventura, 1996).

En este sentido, los recursos son los activos tangibles, intangibles y humanos que están a disposición de la empresa. Así mismo, las capacidades son las actividades que integran, combinan y movilizan los recursos a través de diversas rutinas organizativas. Algunas capacidades son específicas y se refieren a tareas concretas, otras son más complejas resultado de la integración de capacidades específicas (Grant, 1996).

En consecuencia, las empresas son distintas en función de la combinación única de recursos y de las prácticas de gestión que utilizan para desarrollar capacidades (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Estos recursos y capacidades se encuentran distribuidos a lo largo de ellas, por lo que es necesario identificar su disponibilidad para seleccionar la estrategia que mejor los explote en función a los requerimientos del entorno (Barney, 1991).

Bajo esta perspectiva, la teoría considera al recurso humano como fuente de ventaja competitiva ya que añade valor, por ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, y sugiere que se integre a la propia estrategia por el gran potencial que posee y que se desarrolla a través de las prácticas implementadas (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996).



Los recursos humanos, por la heterogeneidad de sus características, son valiosos porque proporcionan las capacidades para responder a las amenazas del entorno. Aunque no se conoce la forma en que agregan valor, hay un acuerdo generalizado que el personal de calidad, sus habilidades, la configuración de las actividades que desarrollan y la utilización del conocimiento contribuyen a mejora de los resultados (Becker y Gerhart, 1996).

La escasez del recurso humano queda definida por las características individuales y la combinación de habilidades de alta calidad, experiencia e interacción de éste con las capacidades organizacionales. Sin embargo no todas las personas poseen estas cualidades, convirtiéndolo en una realidad limitada (Kamoche, 1996). Esta condición de escasez no se cumple para aquellos trabajos estandarizados que no requieren de conocimientos y habilidades específicas para desempeñarlos.

Un recurso humano es insustituible cuando posee capacidades superiores no existiendo otros similares con los que se pueda obtener el mismo resultado; no obstante, sus características diferenciadoras presentan limitaciones ante la obsolescencia y la generalización (Barney, 1991).

Estos aspectos pueden ser controlados cuando se implementan prácticas adecuadas que contribuyen a mantener y potenciar las habilidades de los empleados para contar con nuevas capacidades o bien mejorar las existentes. Por tanto, para que la función de recursos humanos contribuya efectivamente a incrementar la competitividad se requiere asegurar el funcionamiento de prácticas de recursos humanos adecuadas y pertinentes a la estrategia de la organización (Wright y McMahan, 1992).

Bajo esta perspectiva, las prácticas de recursos humanos, son aquellas actividades organizativas que se utilizan para influir en su pensamiento y comportamiento con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos. Estas prácticas constituyen una capacidad dinámica que facilitan su aprendizaje, adaptación y renovación, sin embargo, cuando se requiere de recursos y capacidades más



complejas, se incrementa la importancia por implementar prácticas eficaces y eficientes que sean coherentes con sus objetivos y con las características del personal (Datta, Guthrie y Wright, 2005).

En la actualidad las Organizaciones privadas y públicas se les presentan un gran reto, el de la competitividad para poder garantizar su supervivencia en el tiempo. Los ciclos de vida de una empresa que no esta a la vanguardia son cada vez más pequeños, ante esta situación las empresas que no desarrollan un desempeño adecuado tienden a disminuir su margen de utilidad o en el último de los casos a desaparecer. Po lo que un bajo rendimiento en el desempeño se puede interpretar como: proporcionar un servicio inadecuado al público (clientes), no alcanzar las metas individuales y/o del área o departamento, no cumplir con las competencias del puesto, realizar un trabajo de mala calidad o fuera de los tiempos programados, etc.

Contar un sistema de evaluación al desempeño en las Organizaciones ha sido cada vez mas importante, no solo porque es considerado como un mecanismo para conocer el nivel de rendimiento laboral, sino también por tratarse de un proceso sistemático, cíclico, formal, escalable y participativo, el cual genera un conjunto de registros o datos históricos,, los cuales pueden ser de gran utilidad para contar con planes de desarrollo de personal.

Por lo que el **OBJETIVO EN ESTA INVESTIGACIÓN** se ha centrado en evaluar las variables que miden el desempeño del recurso humano en el mercado laboral de las pequeñas y medianas empresas en Sonora, México en relación a su salario, en las prestaciones que recibe, su política salarial empresarial existente y su ambiente de trabajo.

2. MARCO TEORICO

A. LAS VARIABLES CUANTITATIVAS.

¿QUE ES LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO?

Para definir la evaluación al desempeño son aceptables algunas expresiones, como lo describe Lawer E. Eduard III (1973) en su libro “Antecedent attitudes managerial performance” y el autor Grados J. A. y Beutelspacher Otto (2002) y, en su libro “Calificación de Méritos”, donde sugieren algunas de las expresiones más comúnmente utilizadas al respecto:

- Calificación de meritos
- Calificación de la actuación individual
- Calificación al desempeño
- Programa de evaluación de recursos humanos
- Medición del desempeño
- Reporte de desarrollo

Al utilizar el termino *mérito (calificación al merito)*, este nos da una idea de conductas de comportamiento mas positiva del individuo hacia la organización, las cuales van mas allá de observar un comportamiento responsable dentro de su puesto, a otro que lo hagan merecedor de una recompensa. Pero esta definición como se menciona arriba es manejada comúnmente como Evaluación al desempeño.

La autora Verónica Arenas Lara, en su artículo publicado en su página web: www.geocities.com/valita_web/Cmeritos.html, nos aporta una definición mas completa:

“Proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual pueden hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos”.

Chiavenato Idalberto (2007), en su libro Administración de Recursos Humanos considera a la evaluación del desempeño como un proceso que mide el desempeño de los empleados. El desempeño del empleado es el grado en que cumple con los requisitos de su trabajo, y como un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

¿PARA QUE EVALUAR?

La calificación al merito o evaluación del desempeño tiene dos finalidades:

- Tipo Psicosocial.- Es empleado para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa: identifica sus principales cualidades, sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas. Conocer esto tiene como propósito contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia y apoyar su realización óptima como individuo.
- Tipo Administrativo.- Se emplea para una selección adecuada de personal para tipos específicos de puestos, tomando como referencia las características individuales de: Actitud, habilidad, interés, cooperación, etc. que nos ayudan para ubicar al empleado en el puesto idóneo, para justificar aumentos de sueldo y ascensos, para valorar el potencial de trabajo con que cuenta una compañía, etc.

Los **objetivos** de la evaluación del desempeño pueden dividirse para las siguientes áreas y la importancia que esta tiene en ellas, de acuerdo a Mayfield Harold (1963), y McGregor Douglas (1957, Covey Stephen (2000). A continuación se presentan algunos puntos de importancia:

EN LA ORGANIZACIÓN

- Es importante la evaluación del factor humano, aunque no se utilice adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para los



supervisores, dicho en otras palabras de las tres áreas mas importantes que integran una organización en relación a sus recursos, es el recurso humano al que se da menos importancia

- Para motivar y encauzar al personal hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas de la empresa
- Provee a la dirección de la empresa del conocimiento y control de las actividades del personal
- Da una base objetiva para establecer criterios que normen las políticas de personal, para fijar niveles de promoción y salarios de empleados, corregir deficiencias en el trabajo, motivar a los trabajadores, etc.
- Propiciar una eficaz comunicación entre jefe y subordinado
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo, así como poder consultar evaluación realizadas a lo largo de tres o cuatro años que nos permitan tener un registro del comportamiento observado y así detectar las necesidades de capacitación si fuera necesario.

PARA LOS TRABAJADORES.

- Conocer si sus características individuales deseos, aspiraciones, etc. Son tomadas en cuenta
- Conocer el nivel de su desempeño, si esta siendo deficiente, si puede superarse o se encuentra en el nivel optimo de eficiencia
- Como base para evaluaciones posteriores
- Como medio para lograr incentivos que se traduzcan en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

PARA LOS SUPERVISORES.

- Como técnica de evaluación para evitar caer en la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- Como medio para lograr mejor comunicación y acercamiento con sus subordinados
- Como base para analizar de una manera imparcial y determinar, aumentos de salarios, ascensos, reajuste de personal, transferencias, etc.

Algunas ventajas de la evaluación del desempeño serían:

- Mejora del desempeño.- gracias a la retroalimentación entre los diferentes niveles
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidad de capacitación y desarrollo
- Errores en el diseño de puesto
- Desafíos externos, etc.

La evaluación del desempeño puede ser realizada, de acuerdo a Lucerna M D (1976):

- Por la misma persona (autoevaluación),
- Por el gerente,
- Por la persona y el gerente,
- Por el equipo de trabajo,
- Por los compañeros que lo rodean (360°),
- Hacia arriba,
- Por el órgano de RH.

La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Covey Stephan (2000), nos presenta siete claves para conseguir las misiones y objetivos de los líderes y seguidores sean los mismos:



1. Fuerzas internas: Vivir, amar, deseo de aprender y dejar un legado, si las atendemos y cumplimos nuestra calidad de vida se mejora.
2. Un desempeño de ganar-ganar, ejerce iniciativas responsables y despiertan la creatividad y los talentos latentes.
3. Desempeñar un nuevo papel de líder, ofreciendo ayuda y creando situaciones de confianza.
4. Recibir una retroalimentación d 360 grados, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. Realizarse una autoevaluación y de la de su equipo.
6. Recibir una remuneración en base al valore agregado.
7. Combinar su grado de iniciativa y su capacidad de las personas.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN.

Para lograr los objetivos deseados en las evaluaciones, estas debe estar directamente relacionadas con el puesto, ser prácticas y confiables, también es necesario que cuente con niveles de medición y estándares y que en estas se verifiquen solo elementos de importancia vital para el puesto que se evalúa. La evaluación es práctica cuando es entendida por el evaluador y el empleado, además si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez.

Un sistema estandarizado es muy útil para las organizaciones pues permite prácticas e igualdad para todos. Como menciona el autor Fernando Arias Galicia (2007), en su libro "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño", no existen sistemas estandarizados para organizaciones del mismo ramo en todo México ni en América Latina. Independientemente del método de trabajo que se utilice se debe contar con un registro de estándares vigente, asimismo el empleado debe conocer estos estándares antes de la evaluación y no después de ella. Los Estándares del desempeño son parámetros que no permiten realizar mediciones mas objetivas, los cuales deben para ser efectivos deben estar relacionados con el resultado que se desee en cada puesto, por lo tanto deben



desprenderse directamente del análisis de puesto, el cual debe contar con ciertas normas específicas de desempeño por medio del análisis de labores de los empleados actuales.

En efecto, existen dos tipos de sistemas de empleo que se constituyen en los extremos de un continuum. El primero es el de tipo mercado que se caracteriza por la contratación de personal externo para cubrir las vacantes existentes, por lo que no se toma en cuenta la carrera interna que han realizado sus empleados, no existe un programa de capacitación formal, ni seguridad en el trabajo, no se favorece la participación en la toma de decisiones, ni existe una definición clara de las funciones laborales.

En el segundo, que es el sistema interno, se considera la carrera realizada por el empleado para promoverlo, por lo que existen programas de capacitación formal, participación en la toma de decisiones, políticas formales de despido, la evaluación y retroalimentación se realiza en función de los comportamientos demostrados en el desarrollo de su actividad productiva, existe un buzón de quejas y sugerencias, además de la definición clara de las características del puesto (Delery y Doty, 1996).

El enfoque universalista considera que las mejores prácticas impactan el desempeño organizacional a través de forma directa cuando se enfoca a mejorar la calidad y las habilidades profesionales, e indirectamente al ocuparse de incrementar la motivación por medio de incentivos y planes de desarrollo (Bartel, 1994; Harel y Tzafirir, 1999).

Los principales métodos de evaluación del desempeño son de acuerdo a Chiavenato I (2007) son:

- Mediante escalas graficas continuas que son dos puntos extremos, y las graficas semicontinuas que son dos puntos extremos y puntos intermedios para facilitar la evaluación
- Método de elección forzada, que entre varias alternativas eliges una.



- El método de investigación de campo, donde se hace un diagnóstico del empleado y se ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización, Wisler T. L y Harper F S (1962), y Lucena M D (1976).
- El método de incidentes críticos, fueron introducidos por Flannagan J. C. y R. K. Burns desde 1955 y expresa desempeños excepcionales positivos que deben destacarse y negativas que deben corregirse.
- Método de comparación de pares, de dos empleados a la vez, es poco eficiente.
- Método de frases descriptivas, señalando las frases que caracterizan el desempeño del empleado.

Sin embargo, existen cuatro enfoques que orientan su valoración. El primero está basado en las metas y el desempeño se mide comparando las actividades realizadas con los objetivos planeados; el segundo corresponde a los sistemas al evaluar la capacidad para adquirir inputs, procesarlos y distribuir los outputs; el tercero se refiere a la medición de las expectativas de los grupos que forman la organización y el cuarto es el enfoque de valores que considera al desempeño como un término cuya medición depende de la percepción e intereses de los interesados clave, a través de variables subjetivas que expresan el grado de satisfacción y la importancia que le atribuyen a los resultados obtenidos (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003).

Una investigación de evaluación al desempeño cuesta por persona en México unos al Desempeño del Recurso Humano (DESEMRH). € 1,100 Euros, el equivalente a 1,500 USD. www.workforce.com, según Distance Consultants.

La valoración del desempeño del recurso humano se ha estimado a partir de ciertas variables cuantitativas siendo las más empleadas de acuerdo Chrudden H. J y A. W. Sherman Jr. (1963), y Grupo Editorial Expansión (2012), y son las siguientes (vea la tabla 1):

- Remuneración Individual: Salario, bono, compensación por desempeño, gasto de representación, automóvil, chofer, membresía, renta de casa, recursos para estudios, examen médico, participación porcentual de acciones.



- Prestaciones: Aguinaldo, Vacaciones en días, porcentaje de prima vacacional, gratificación de utilidades, seguro de vida, plan de gastos médicos mayores, subsidios por incapacidad, plan de jubilación, fondo de ahorro, préstamo de empresa, y vales diversos.
- Política de sueldos: Administración de compensaciones, revisión de sueldos, aumento e incremento de sueldo futuro, plan de número de empleados, promoción de puesto, y rotación porcentual de empleados.
- Ambiente de trabajo: Calidad de vida en el trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad, promoción; libertad; autonomía; reconocimiento, etc.

REMUNERACIÓN

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si reciben una retribución adecuada. Así mismo las organizaciones se esfuerzan en invertir en compensaciones para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de los objetivos.

Las organizaciones tienen sistemas de recompensas para sus miembros y **la recompensa** es una retribución, premio reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración.

Hay tres **componentes de la remuneración** total que son:

- Remuneración básica.- Es un pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o por hora.
- Incentivos salariales.- Son programas diseñados para recompensar a empleados de buen desempeño, como bonos y participación de resultados a título de recompensa por alcanzarlos.
- Beneficios.- Conocidos como remuneración directa, son beneficios que se conceden a través de programas, vacaciones, seguro de vida, transporte etc.



Las compensaciones se clasifican en financieras son directas tal como el salario, bonificaciones, comisiones, e indirectas como vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario etc, y compensaciones no financieras que son las oportunidades de desarrollo, reconocimientos, autoestima, seguridad en el empleo, promociones, orgullo de la empresa, libertad y autonomía.

Así, la remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas dadas a los empleados derivadas del empleo. El salario puede ser por unidad de tiempo, por resultado o por tarea. **El salario** es importante para la persona y para la organización y depende de factores internos como la tipología de los cargos, política de recursos humanos, política salarial, desempeño y capacidad financiera de la organización, y su competitividad y externos como la situación de mercado laboral, coyuntura económica, sindicato y negociaciones, legislación laboral situación del mercado de clientes competencia.

Existen varias políticas y procedimientos de remuneración, una de ellas la Administración de Salarios que es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener **estructuras de salarios** equitativas y justas en una organización, con **coherencia interna** entre los salarios y los cargos de la organización, y un equilibrio externo con **coherencia externa** de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, Job evaluation for British Institute of Management (1970), Chruden H. J y A. W. Sherman Jr. (1963).

Existen diversos métodos para evaluar puestos, y entre los mas utilizados son los siguientes:

- El método de jerarquización de puestos, desarrollado por Livy, Brian (1975), permite un manejo equitativo del aspecto salarial, porque a final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja.
- El método por grados predeterminados: Tienen son conjuntos de puestos que tienen características comunes, ejemplo puestos mensuales y puestos por horas.



- La creación del método de comparación de factores, atribuida a Eugene Bange (1941). Después del análisis de puestos, se exige el método de comparación de factores, iniciando primero la elección de los factores, que son criterios de comparación, luego se definen los factores y finalmente se hace la elección del puesto de referencia.
- El método de valuación por puntos, los cuales se dan valores a cada elemento del puesto, y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos o sea una cuenta de números, creado por Merrill R Lott en 1926.

En los salarios recaen las prestaciones sociales, por cada unidad monetaria pagada en salario, la organización debe pagar al gobierno las presentaciones sociales correspondientes, por lo que es indispensable establecer una **Política salarial** que son el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y beneficios concedidos a los empleados.

La remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo, el salario, y las derivaciones de los salarios son prestaciones sociales que apalancan los costos del trabajo en las organizaciones.

POLITICA SALARIAL E INCENTIVOS

El sistema de recompensas debe tener un **programa de incentivos** capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización para lograr las metas y resultados desafiantes.

Los nuevos métodos de remuneración incluyen la remuneración variable para aumentar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. **Entre estos están** los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencias y la distribución de utilidades a los empleados, Tersptra y Rozell (1993); Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996).

La política salarial o remuneración debe cumplir con lo siguiente criterios de acuerdo a Patton T. (1977):

- Adecuada: La remuneración debe de alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicatos.
- Equitativa: La paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzos y capacitación.
- Equilibrada: Los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
- Eficaz en costos A partir de lo que la organización pueda pagar, los salarios, no pueden ser excesivos.
- Segura: Los salarios deben ser de un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
- Incentivadora: Los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
- Aceptable para los empleados: Estos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

Desde el punto de vista de los legislativo y legal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan obligaciones sociales que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. La obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan las contribuciones **establecidas por la Ley, en México** por la Ley del Impuesto al Valor Agregado (2012), y por el el Impuesto sobre la Renta (2012). Las obligaciones que inciden los salarios son calculados para la previsión social global, siendo las siguientes:

- **Obligaciones Sociales:**
 - a) Asistenciales: Asistencia al medico-hospital, asistencia odontológica,, ayuda económica, gastos médicos mayores, reembolso de medicinas, becas educativas, seguro de vida, participación de acciones, fondo de ahorro, apoyo a la jubilación, gasolina de automóvil, gastos de representación, automóvil, chofer, prestamos de la empresa, créditos para automóvil..
 - b) Recreativas; Agrupación gremial o club, centro vacacional, deportivo o cultural, renta de cas, promociones y excursiones, etc.



- c) Complementarias: Comedor en el centro de trabajo, transporte subsidiado para el personal, estacionamiento privado, cafetería, vales de despensa, entre otras.
- Tiempo no laborado: Descanso semanal remunerado, vacaciones, días feriados, prima vacacional, aviso previo, ayuda para enfermedades, aguinaldo o mes 13, pagos por rescisión de contrato, gratificación de utilidades, Subsidio por Incapacidad.

Los principales planes de incentivos de acuerdo a Ley del Impuesto al Valor Agregado (2012), y por el Impuesto sobre la Renta (2012) en México y a Chiavenato I. (1999) son:

- Plan de bonificación anual: Se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización, y no suele formar parte del sueldo.
- Reparto de acciones de la organización a los colaboradores, es una retribución que se dirige a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
- Opción de compra de acciones de la organización: Es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios.
- Participación de los resultados alcanzados: Se relaciona con el desempeño del colaborador en consecución de las metas y resultados establecidos para determinado periodo. Usualmente son un porcentaje o cantidad de valores de los resultados obtenidos.
- Remuneración por competencia: Es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacidad de cada colaborador. Se premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.



TABLA 1. LAS VARIABLES QUE MIDEN EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO.

Dimensión	VARIABLES	Indicadores	Autores
Cuantitativa	Remuneración individual	Sueldo	Gerhart y Milkovich (1990; Aragón, A., Barba, M.I. y Sanz, R. (2003); Barney, J.B. (1991); Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996)..
		Bono	Tersprtra y Rozell (1993); Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996).
		Por desempeño,	Pfeffer (1994); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996); Whitfield (2000); Kruse, Freman, Buchele y Sharf (2004); Barney, J.B. (1991); Bartel, A.P. (1994); Lucerna M D (1976); Covey S.(2000)
		Gastos representación	Wright, McMahan y McWilliam (1994)
		Automóvil	Wright, McMahan y McWilliams (1994)
		Chofer	Wright, McMahan y McWilliams (1994)
		Membrecía	Wright, McMahan y McWilliams (1994)
		Renta de casa	Wright, McMahan y McWilliams



			(1994)
		Asignación de recursos a estudios,	Lawler (1992); Wright, McMahan y McWilliams (1994)
		Examen medico	Ley del IVA e ISR (2012), Chiavenaton (1999)
		Participación % de acciones.	Terspra y Rozell (1993); Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996).
	Obligaciones sociales	Aguinaldo	Ley del IVA e ISR (2012), Chiavenaton I (1999)
		Vacaciones (días)	Ibidem.
		Prima vacacional (%)	Ibidem.
		Gratificación utilidades	Ibidem.
		Seguro de vida	Ibidem.
		Plan de gastos médicos mayores	Ibidem.
		Subsidios por incapacidad	Ibidem.
		Plan de Jubilación	Ibidem.
		Fondo de ahorro	Ibidem.
		Préstamo de empresa.	Ibidem.
		Vales diversos	Ibidem.
	Política de sueldos	Administración de compensaciones.	Pfeffer (1994); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Delaney y



			Huselid (1996); Whitfield (2000); Kruse, Freeman, Blasi, Buchele y Sharf (2004)
		Revisión de sueldos	Ordiz (2002); Goval y Welch (2004)
		Aumento a futuro.	Goval y Welch (2004)
		Plan de número de empleados	Goval y Welch (2004); Lucerna M D (1976); Covey S (2000);
		Promoción de puestos	Ordiz (2002); Wright, P.M., Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001).
		Rotación ejecutivos y empleados	Arthur (1994); Osterman (1995); Ulrich (1998);
Cualitativa	Ambiente de trabajo	Calidad de vida en el trabajo; Higiene laboral; seguridad laboral; satisfacción en el trabajo; condiciones ambientales del trabajo.	Pfeffer (1994); Delaney y Huselid (1996); Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996).

Fuente: Elaboración propia.

B. LAS VARIABLES CUALITATIVAS:

HIGIENE LABORAL.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico del ambiente por lo que es

importante tener control del hombre y su ambiente laboral de acuerdo a la American M. A. (1960).

CONDICIONES AMBIENTALES DL TRABAJO

Se tienen tres grupos de condiciones que influyen considerablemente en el trabajo de las personas, de acuerdo a Tiffin J. Mc Cormick E. (1975):

- Condiciones ambientales: como la iluminación, temperatura, ruidos, humedad, y otros.
- Condiciones de tiempo: como la duración de la jornada, horas extras, periodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales. Como organización informal, relaciones, estatus, entre otras.

SEGURIDAD LABORAL

La seguridad laboral es un conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas, y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Se evitarían, perdidas personales, perdidas económicas, perdidas de productividad, aumento en las primas de seguros, problemas legales, responsabilidad social, imagen de la organización, de acuerdo Mondy R, et al (2002).

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo mas. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente de trabajo. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, lo cual esta condicionado de que tan bien se sientan las personas trabajando dentro de la organización., Barbosa, M. (2003).

SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Algunos medios que pueden elevar la satisfacción de las personas en el trabajo, Greenberg J et al (2000)

:

- Hacer que los puestos sean más divertidos, para eliminar la rutina y monotonía. Tal como Southwestern, Google, tienen una cultura divertida entre sus colaboradores, pero toman muy en serio a su competencia.
- Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para la promoción: esto representa buenos salarios, no debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
- Adecuar a las personas a los puestos correctos de acuerdo a sus intereses y habilidades, y de allí, la necesidad de admitir a personas con potencial.
- Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios, a través de proporcionar mayor variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación.

METODOLOGIA.

De acuerdo Hernández Sampiere. R. (2010) en su libro Metodología de la Investigación, señala lo importante de hacer el tipo de diseño de la investigación, por lo que en la presente investigación cuantitativa y cualitativa (mixta) su diseño es de tipo descriptiva y transversal, desarrollándose la valoración del desempeño del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) durante el año 2012 en el estado de Sonora, México.

El cuestionario utilizado para conocer la valoración del desempeño del recurso humano fue un cuestionario diseñado por el Centro de Investigaciones del Grupo Editorial Expansión (2002) cuál consiste en 32 reactivos.

Se inicio con la validez, y confiabilidad del cuestionario, realizándose la determinación del Coeficiente de Alpha de CronBach del paquete SPSS versión 16.0 y usando como primer criterio que “ α ” de Cronbach debería ser $> .60$ (Nunally, 1967), obteniendo para este caso un $\alpha = .89$

Se consideraron como población a las PYMES de la Cámara Nacional de la Industria y Transformación (CANACINTRA) del estado de Sonora, México aplicándose un muestreo de tipo probabilístico y utilizando las tablas de los Grandes Números, del premio Nobel de Economía 1996 el Dr. John Nash para elegir así las empresas que constituirán la muestra a encuestar, que resulto de $n = 92$, quedando distribuida en 8 municipios: Navojoa, Ciudad Obregón, Guaymas, Hermosillo, H. Caborca, San Luis Rio Colorado, Nogales y Agua Prieta, Sonora México. Para la presente investigación, se consideró una muestra aleatoria probabilística, con un error del 5%, máxima varianza 0.25, un nivel de confianza 95%.

Posteriormente se efectuó un análisis de correlación y regresión se uso el paquete SPSS versión 16.0 donde se valora al desempeño recurso humano (variable dependiente) en relación a su remuneración, las prestaciones sociales, y la política salarial existente (variables independientes).

El modelo de investigación propuesto (figura 1) fue probado y evaluando el ajuste del modelo. Se aplicó el criterio de indicadores de modificación para ajustar el modelo. **Los indicadores estadísticos** aplicados para evaluar el modelo, recomendado por Hair, et al. (1999), fueron: chi-cuadrada, nivel de probabilidad, indicador normal de ajuste (NFI), coeficiente Toker-Lewis (TLI), error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) y el índice de comparación de ajuste (CFI). Se utilizo el paquete Amos, versión 16 para determinar la bondad del modelo (Figura 1.) se tomaron como referencia los parámetros citados en Arbuckle (2007, p. 589-605) según las siguientes reglas: aceptar la hipótesis de ajuste cuando el $RMSEA \leq .08$, TLI, CFI y NFI $> .95$, $Chi^2/gl \leq 2$ y cuando el valor de P sea $> .05$.



El encuadre fue estadísticamente significativo, al aplicar los indicadores para evaluar el modelo, obteniendo los siguientes resultados: Chi-cuadrada con valor de 36.4 con nivel de probabilidad de 0.64, el CMIN/DF dio por resultado 1.26, el indicador normal de ajuste (NFI) obtuvo un valor de 0.94, coeficiente Tucker-Lewis (TLI) dio por resultado 0.98, error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) con valor de .039 y el índice de comparación de ajuste (CFI) arrojó un valor de 0.99. Como puede apreciarse, todos los indicadores manifiestan el buen ajuste de los datos al modelo.

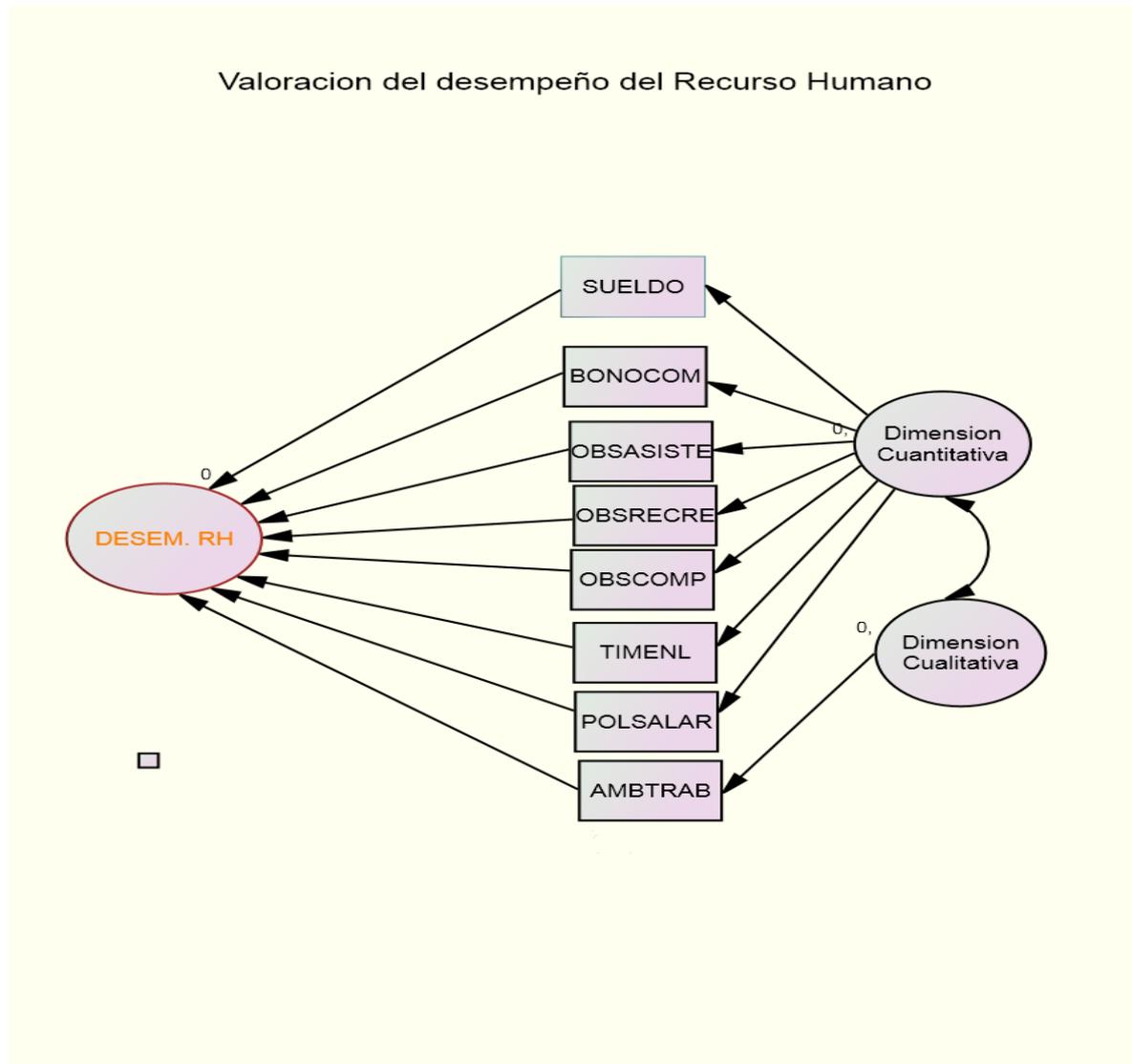
La nomenclatura a utilizar en el modelo propuesto es el siguiente:

Variable dependiente: Desempeño del Recurso Humano (DESEM RH).

Variables Independientes:

- Sueldo Individual (SUELDO),
- Bono, mas Compensacion Adicional (BONOCOM).
- Obligaciones Sociales:
 - . Obligaciones Asistenciales (OBSASISTE),
 - . Obligaciones Recreativas (OBSRECRE,
 - . Obligaciones Complementarias (OBSCOM),
- Tiempo no Laborado (TIMENL),
- Políticas salariales existentes (POLSALAR), y
- Ambiente de Trabajo (AMBTRAB).

FIGURA 1. MODELO PROPUESTO PARA LA VALORACION DEL RECURSO HUMANO.



Fuente: Elaboracion propia.

OBJETIVO E HIPOTESIS.

El **objetivo** en esta investigación se ha centrado en evaluar como las variables cuantitativas y cualitativas impactan en el desempeño del recurso humano en el mercado laboral de las pequeñas y medianas empresas en Sonora, México en relación a su salario, en las prestaciones que recibe, la política salarial empresarial existente y su ambiente de trabajo.

En el presente estudio se plantearon las siguientes hipótesis:

H₁: Se presenta una relación positiva entre el sueldo (SUELDO), el bono y Compensación adicional (BONOCOM), con el Desempeño del Recurso Humano (**DESEM RH**).

H₂: Hay una relación positiva entre los indicadores de las Obligaciones Sociales Asistencial (OBSASISTE); Obligaciones Sociales Recreativas (OBSRECRE); Obligaciones Sociales Complementarias (OBSCOMP); Tiempo no Laborado (TIMENL) con el Desempeño del Recurso Humano (DESEM RH).

H₃: Entre los indicadores de la Política Salarial (POLSALAR), con el Desempeño del Recurso Humano (DESEM RH), se correlacionan directamente.

H₄: Entre los indicadores del Ambiente de Trabajo (AMBTRAB) y el Desempeño del Recurso Humano (DESEM RH), guardan una relación positiva.

ANÁLISIS DE DATOS

Para comprobar y analizar las hipótesis se obtuvo la Matriz de correlaciones de la tabla 2. A partir de ella se observa que los Sueldos (.856) y los Bonos mas la Compensación adicional (.543), guardan una relación positiva aceptable con el Desempeño del Recurso Humano por lo que **la Hipótesis 1 se acepta**. En la tabla 3 el Coeficiente de

Determinación (r^2) los Sueldos explican en forma **alta** al DESEMRH, mientras que los Bonos y Compensaciones adicionales solo explican **moderadamente** al DESEMRH.

En relación a la Hipótesis 2 de las Obligaciones Sociales Asistencial (.755); Obligaciones Sociales Recreativas (.503); Obligaciones Sociales Complementarias (.522) y el Tiempo no Laborado (.667), se correlacionan positivamente con el Desempeño del Recurso Humano, **confirmándose la hipótesis 2**. En la tabla 3 el Coeficiente de Determinación (r^2) las Obligaciones Sociales Legales Asistenciales (EBSASISTE) (.570) explica en forma **alta** al DESEMRH, las Obligaciones Legales Recreativas (OBSRECRE) (.253) y las Obligaciones Legales Complementarias (OBSCOMP) (.272) explican en forma **moderada** al DESEMRH, y el Tiempo no Laborado (TIMNL) (.491) explica en forma **alta** al Desempeño del Recurso Humano (DESMRH).

Se presenta una relación positiva entre los indicadores de la Política Salarial (.511), con el Desempeño del Recurso Humano, por lo que **se acepta la hipótesis 3**. En la tabla 3 el Coeficiente de Determinación (r^2) las Políticas Salariales existentes (POLSAL) explica en forma **moderada** al Desempeño del Recurso Humano (DESEMRH).

Finalmente encontramos una fuerte correlación entre el Ambiente de Trabajo (.687) y el Desempeño del Recurso Humano, **confirmándose la hipótesis 4**. En la tabla 3 el Coeficiente de Determinación (r^2) del Ambiente del Trabajo (AMBTRAB), explican en forma **moderada** al Desempeño del Recurso Humano (DESEMRH).

Valores de r

Interpretación:

r	< .20	correlación leve, casi insignificante .
r de	.20 a .40	baja correlación, definida, pero baja .
r de	.40 a .70	correlación moderada , sustancial.
r de	.70 a .90	correlación marcada, alta .
R de	.90 a 1.00	correlación altísima , muy significativa.

Tabla 2. Matriz de correlación.

	DESE M RH	SUEL DO	BO NO CO M	OBS ASIS TE	OBSR ECRE	OBSC OMP	TIM E NL	PO LS AL	AM B TR AB
DESEM RH	1								
SUELDO	.856*	1							
BONOC OM	.543 *	.438	1						
OBSASIS TE	.755	.661*	.638 *	1					
OBSREC RE	.503	.462	.415	.312	1				
OBSCO MP	.522	.428	.423	.412	.217	1			
TIMENL	.701*	.664*	.294	.216	.612*	.437	1		
POLSAL	.511	.421	.312	.378	.491 *	.234	.456	1	
AMBTR AB	.687 *	.665*	.634 *	.324	.532*	.534*	.591 *	.63 2*	1

* La correlación es significativa al nivel de 0.05 (bilateral)

Valores de r^2

Interpretación

$r^2 < .04$	coeficiente de determinación leve, casi insignificante .
r^2 de .04 a .16	coeficiente de determinación bajo .
r^2 de .16 a .49	coeficiente de determinación moderado , sustancial.
r^2 de .49 a .81	coeficiente de determinación alta .
r^2 de .81 a 1.00	coeficiente de determinación altísima , muy significativa.

Tabla 3. El coeficiente de determinación (r^2)

DESEM RH	SUELDO	BONO COM	OBS ASISTE	OBS RECRE	OBS COMPLEMENT	TIEMPO LABORADO	POLÍTICA SALARIAL	AMBIENTE DE TRABAJO
(r^2)	.732	.295	.570	.253	.272	.491	.261	.471
X Media	3.92	3.52	3.79	3.27	3.43	3.76	3.32	3.81
Desv. Estándar	.46	.61	.52	.75	.68	.59	.73	.54

Se observa en la Tabla 3 que las variables que en forma moderada y alta explican a la variable independiente Desempeño del Recurso Humano fueron, los Sueldos (.732), las Obligaciones Sociales Asistenciales (.570), el Tiempo no Laborado (.491), y el Ambiente de Trabajo (.471), las demás variables como Bono mas Compensaciones adicionales, Obligaciones Sociales Recreativas y Complementarias, y la Política Salarial lo hacen en forma baja. Todas las desviaciones estándares parecen muy estables, con valores que oscilaron entre .46 y .68. La media mas baja se observo en Obligaciones Sociales Recreativas, y que los Sueldos y los Tiempos no Laborados tuvieron el mayor puntaje medio.

Del cuestionario se obtuvo la siguiente información., de las variables independientes Cuantitativas y Cualitativas:

Remuneración individual:

- El sueldo (SUELDO) promedio en las PYMES del estado de Sonora, México fue de \$70, 000 pesos mexicanos (unos €4,545) para Directores Generales; \$38,500 pesos (€1,728) para Directores de Área; y \$21,00 pesos (€1,273) para Gerentes de Área.
- Del Bono y a Compensaciones adicionales (BONOCOM), se otorga un 30% promedio del sueldo como bono o un mes de sueldo como bono, y las compensaciones se otorgan



por orden de importancia por resultados, por metas, comisiones y productividad. En cuanto a la Participación de Acciones no se otorgan.

Obligaciones Sociales Legales:

-Las Asistenciales (OBSASISTE) se encontró:

Se da Gastos de Representación a Directores Generales por \$20,000 pesos promedio por mes, \$15,000 promedio a Director de Área, y \$12,000 promedio a Gerentes de Área..

Se pagan Gasto de Automóvil: compactos (20% promedio), mediano (50% promedio) y de lujo (30% promedio),

Únicamente los Directores General un 21% tienen Chofer.

Beca educativas a directores y gerentes el 10% a ejecutivos y 25% a hijos.

De Gastos Médicos se otorgan al 71% del total una póliza anual a los directores y gerentes, por un monto promedio al equivalente a 10 meses de sueldo. Además en Gastos Médicos Mayores se otorga un monto de un millón de pesos el 50% de las PYMES, por un millón y medio de pesos el 40% de las PYMES, y solo el 10% de las PYMES por tres millones de pesos.

Del Plan de Jubilación solo el 20% de las PYMES lo prevén para otorgárselos a sus empleados.

Sobre el Fondo de Ahorro se apegan a la ley y otorgan todas las PYMES el 13% a sus empleados.

Todas la PYMES dan Prestamos de la Empresa hasta 2 meses sin intereses.

-De las obligaciones Recreativas (OBSRECRE) reciben Renta de Casa \$40,000 pesos promedio el Director General, \$28,000 promedio Director de Área, y \$20,000 pesos promedio a Gerentes de Área. De Membrecía de Clubs solo el 7% reciben Directores Generales

- De las Obligaciones Sociales Complementarias (OBSCOMP), solo se otorgan Vales de Despensa de el 75% de las PYMES, de Vales de Gasolina un 75% de las PYME lo



otorgan, y los vales para Restaurantes solo el 25% de las PYMES lo dan, de los demás conceptos no se cubren ninguno en la muestra investigada.

Tiempo no Laborado (TIMENL)

El 75% de las empresas PYMES otorgan Vacaciones de acuerdo a la ley (1 año 6 días; 2 años 8 días; 3 años 10 días y 4 años 12 días), solo un 25% otorgan superior a la ley (1 año 8 días; 2 años 10 días; 3 años 12 días y 4 años 14 días).

Se otorgan Aguinaldos por 30 días el 60% de las PYMES y por 40 días el 40% de las PYMES.

De Primas Vacacionales se dan el 25% del sueldo el 50% de PYMES, y el otro 50% de PYMES da el 30%.

De las Gratificaciones de Utilidades en las PYMES solo el 25% si reciben y un 75% no lo reciben.

Del Subsidio por incapacidad solo el 20% de las PYMES lo otorgan a sus empleados.

Política de Sueldos (POLSAL):

Los criterios para Administrar las Compensaciones el 100% de las PYMES sobre la base de Desempeño Individual, 53% sobre el Sueldo del Mercado, un 50% por deterioro del ingreso por la Inflación, por Antigüedad un 48% y por Premios monetarios y no monetarios un 42%.

El periodo de Revisión de Sueldos es cada año el 75% de las PYMES, y solo un 25% cada seis meses.

El incremento de Sueldo el 2012 fue 4% el 75% de las PYMES y 6% el 25% de las PYMES y para 2013 se espera un 6% de incremento de Sueldo en el 75% de las PYMES y solo el 25% espera el 8% de incremento salarial.

La relación de Directores Generales y Área respecto a los Gerentes de Área en las PYMES en México es de 1-3, se planea en 2013 el 90% de las PYMES mantener el Personal y solo un 10% de las PYMES planea aumentar.

La promoción del Personal el 100% lo hace las PYMES directamente.



La rotación de Ejecutivos en el 20% de las PYMES fue de un 10% la rotación del personal, y en el 80% de la PYMES no tuvo rotación del personal.

Ambiente de trabajo (AMBTRAB)

El 82% de la PYMES tienen un programa de Higiene y Seguridad Laboral, donde la prevención de accidentes y la protección física y mental del hombre es lo más importante.

Las Condiciones Ambientales del Trabajo sobre aspectos como iluminación, temperatura ruido y humedad los consideran prioridades que cubren por el 77% de las PYMES encuestadas.

La implantación de Sistemas de Calidad Total que tienen y están validando representa el 86% de las PYMES encuestadas.

La cultura de más libertad, diversión, en las PYMES en México no es usual esta estrategia, mas bien se encaminan al Diseño de Puestos muy desafiantes y con pagos muy justos, representando el 79% de las empresas entrevistadas..

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El modelo propuesto (figura 1.) para investigar que variables explican el Desempeño del Recurso Humano, (DESRH) cabe señalar la reducidas aportaciones de investigaciones científicas al respecto, sin embargo, el modelo propuesto en esta primer etapa apporto de acuerdo a los paquetes aplicados el SPSS y AMOS versión 16.0 un buen diagnostico y nos señala con mucha precisión las directrices de futuras investigaciones. Cabe señalar que los Sueldos, que las Obligaciones Sociales Asistenciales, el Tiempo no Laborado y el Ambiente de Trabajo es donde están focalizadas las PYMES del estado de Sora México, aunque arrojan resultados aceptables, se recomienda se mantengan en esa directriz e intentar en mejorándolos.

Como se observa en la Tabla 2. Solamente las variables independientes Sueldo (SUELDO), Obligación Social Asistencial (OBSASISTE), Tiempo no Laborado (TIMENL), y Ambiente de Trabajo (AMBTRAB), explican a la variable independiente



(DEMRH) en forma moderada y alta. Sin embargo las demás variables independientes Bono mas Compensaciones Adicionales (BONOCOM), Obligaciones Sociales Recreativas (OBSRECRE), Obligaciones Sociales Complementarias (OBSCOMP) y Política Salarial (POLSAL) no logran explicar a la variable independiente (DEMRH) solo en forma muy moderada

Se recomienda que las PYMES tendrán que revisar en su Política Salarial no solo cumplir con los aumentos que la Ley o el gobierno Mexicano señalan, sino que tendrán que rebasar ya que con las deducciones y transferencias y el incremento inflacionario, la buena intención de cumplir con el marco legal, deja al empleado en términos real con percepciones salariales menores, y adicionalmente y paralelamente tendrán que ver como se sitúan lo sueldos en el mercado de los subsectores económicos, para hacer las consideraciones que correspondan..

Obligaciones Sociales Asistenciales (OBSASISRE), aunque hay resultados medianamente aceptables se pueden mejorarlos montos porcentuales de las Becas Educativas, y se considera usualmente ofrecer al menos los Gastos médicos a todo el personal en las PYMES, y sobre todo mejorar el Plan de Jubilación en forma escalonada.

En cuanto a los Bonos y Compensaciones las PYMES se recomienda que empiecen a considerar como buena opción el hacer participes a sus empleados en la adquisición de acciones de sus empresas; mejorar el monto del bono de 30 a 45 días de sueldo,

Las Obligaciones Sociales Recreativas (OBSRECRE) se recomienda renfocarse hacia las acciones de tipo Cultural y Deportivas donde los empleados tienen un gran vacío ya que no se ven evidencias al respecto.

En las Obligaciones Sociales Complementarias (OBSCOMP) se recomienda mejorar sus acciones en cuanto Vales de gasolina, despensa y restoranes y enfocarse a ofrecer algo de transporte subsidiado, comedor interno, are de cafeterita.



Se observa que en el Ambiente de Trabajo (AMBTRAB) se tienen programas que se están implementando por etapas programas de Higiene y Seguridad Laboral, de Sistemas de Calidad y permeando una filosofía hacia el trabajo, y diseñando puestos muy retadores, lo cual es un avance aparentemente bueno. Se recomienda que en las PYMES en su cultura de trabajo con libertad se les debe inculcar y reforzar su compromiso de mejorar su nivel de competencia, y si los puestos son más desafiantes, entonces deben mejorar y ser más estrictos y selectivos en sus contrataciones.

BIBLIOGRAFIA.

- American Medical Association (1960). Scope, objectives and functions of occupational health program. *Journal of American Medical Association*, 1 octubre, volume 174, pp. 553-536
- Arias Galicia Fernando (2006). *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas 6ta. Edición.
- Arenas Lara Verónica (2000). *La página de Verónica*. www.geocities.com/valita_web/Cmeritos.html
- Arbuckle, James L. (2007). *Amos 16.0 User's Guide*. Copyright 1995-2007 by Amos Development Corporation USA.
- Aragón, A., Barba, M.I. y Sanz, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, 243, 103-134.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barbosa, María (2003). Las mejores empresas para trabajar en ellas., Sao Pablo, Editora, abril, pp28.36.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management

on

organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, p. 779

-Benge Eugene J., S.H.I. Burk E:N.Hay (1941), *Manual of job evaluation*, Nueva York, Harper and Row.

-British Institute of Management (1970). *Job evaluation*, Londres, Management Publications.

-Chruden Herbert J y Arthur W. Sherman Jr. (1963). *Personnel management*, Cincinnati, South-Western, p.520

-Casarín, Juan A., *Generalidades sobre la calificación de personal*. Apuntes México 1963.

-Covey Stephen (2000). As sete chaves para o desempenho. *Voce SA*, abril de 2000, numero 22, pp.112-113.

-Chiavenato Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

-Chiavenato Idalberto (1999). *Gestao de pessoas: o novo papael dos recursos humanos nas organnizacoes*, Rio de Janeiro, Esevier, Campus, pp. 247-269

- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

-Flannagan, J C y R. K. Burns (1955). The employee performance record: A new appraisal and development tool, *Harvard Business Review*, 1955, numero 5, pp95-102.

-Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.

-Goval, A. y Welch, I. (2004). "A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction". *National Bureau of Economic Research*, 12(3), 580-631.

-Greenberg Jerlad y Robert A. Barron (200). *Behavior in organizations*, Upper-Saddle River, Prentice Hall, pp.178-182.

- Grupo Editorial Expansión (2002). Remuneraciones Ejecutivas, p. 63-72. México.
- Grados J.A. y Beutelspacher Otto (2002). Calificación de Méritos. Ed. Trillas, 5ta edición.
- Gutiérrez Pedro.(2004). *Servicio profesional de carrera, lecciones para el futuro*. Editorial Géminis.
- Hair, Anderson, Tatham & Black (1999). *Análisis Multivariante*. Quinta Edición, Prentice Hall Iberia, S.R.L., España.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R. y Sharf. A. (2004). Motivating employee-owners in firms: human resource policies and company performance”. *National Bureau of Economic Research*, 6(2), 170-202.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource system and sustained competency base perspective. *Academy of Management Journal*, 19(4), 699-727.
- Lawler, E.E. III (1973). Antecedent attitudes managerial performance”, P. 256.
- Lawler, E.E. III (1992). Total quality-oriented human resource management. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 29-41.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (2012), y por el el Impuesto sobre la Renta (2012).
- Livy, Brian (1975), Job evaluation: a criticalreview, Londres, George Allen y Unwin, p54-64.
- Lott Merrill R (1926). Wages scales and job evaluation, Ronal Press, Nueva York.
- Lucerna, Maria Diva da S (1976). Avaliacao do desempenho, Sao Paulo, Mc Graw Hill, p.50.
- Manfield, Harold,(1960). In defense of performance appraisal, Harvard Business Review, marzo-abril.p.153.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industry and Labor relations Review*, 48, 171-221, McGahan. A.M.
- McGregor Douglas (1957). An uneasy look at performance appraisal, Harvard Business Review, mayo-junio, p.89.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe y Shane R. Premeaux (2002). Human resource



Management, Upper, Saddle River, NJ, Prentice Hall, p396.

-Patton Thomas (1977). Political Pay. Free Press, Nueva York.

-Porter, M.E. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1) Winter.

-Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*. 40, 683-698.

-Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, p. 247-266.

-Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 9-24

-Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Tercera edición. McGraw Hill.

- Tersptra, D. E. y Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Tiffin Joseph, y Ernest Mc Cormick (1975). *Psicología Industrial*, Sao Pablo, Edusp, p. 658.
- Whitfield, K. (2000). High performance workplaces, training and the distribution of skills. *Industrial Relations*, 39(1), 1-25.
- Werther, William B. y Davis, Keith Jr (1996). *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 5ta edición.
- Whisler Thomas L y Shirley F Harper (1962). *Performance appraisal: research and practice*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*,