



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERIA Y CIENCIAS
SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“PROPUESTA DE EQUIDAD SALARIAL BASADA EN
UN MODELO UNIVERSITARIO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS
ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

AMERICA YOLANDA CASILLAS BALDERAS

DIRECTOR:

M. EN C. ARMANDO MORALES MARIN



MÉXICO D.F. JUNIO DEL 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 12:00 horas del día 22 del mes de junio del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"PROPUESTA DE EQUIDAD SALARIAL BASADA EN UN MODELO UNIVERSITARIO"

Presentada por el alumno:

CASILLAS
Apellido paterno

BALDERAS
Apellido materno

AMÉRICA YOLANDA
Nombre(s)

Con registro:

A	9	8	0	1	6	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN

M. en C. MARÍA GUADALUPE OSREGÓN SANCHEZ

M. en C. FRANCISCO ENRIQUE COSIO RUIZ

M. en C. GUILLERMO PÉREZ VAZQUEZ

DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

UPIICSA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

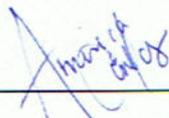


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 26 del mes Junio del año 2010, la que suscribe América Yolanda Casillas Balderas alumna del Programa de Maestría en Administración con número de registro A980169, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA-IPN, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M en C. Armando Morales cede los derechos del trabajo titulado "Propuesta de Equidad Salarial Basada en un Modelo Universitario, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección americacasillas@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Nombre y firma

PROPUESTA DE EQUIDAD SALARIAL BASADA EN UN MODELO UNIVERSITARIO.

ÍNDICE

CAPÍTULO I PAGO EQUITATIVO Y EVALUACIÓN DEL TRABAJO SIGUIENDO LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS

1. Desarrollo de los salario en el mundo	1
1.1 Historia de la equidad salarial en el mundo	2
1.2 Historia de los salarios en México	3
1.2.1. La Constitución Mexicana	5
1.2.2. La Ley Federal del Trabajo en México	5
1.3 Los Convenios Internacionales	6
1.4. Proceso de pagó equitativo y evaluación del trabajo siguiendo la Comisión de Derechos Humanos	9
1.5. Logística	10
1.6. Parámetros o factores para comparar los puestos de trabajo	11
1.7. Recopilación de la información	13
1.7.1. Métodos de descripción de puestos	15
1.7.2. Métodos de entrevista	18
1.7.3. El uso de múltiples métodos	18
1.8. Evaluación de los puestos de trabajo	22
1.9. Determinar el valor total	27

CAPÍTULO II CASO DE LA APLICACIÓN DEL PAGO EQUITATIVO EN UNA UNIVERSIDAD CANADIENSE Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Pasos para la igualdad salarial	33
2.2. Empleados: La Universidad Canadiense	33
2.3. Implementación y / o fecha de realización:	33
2.4. Número de planes necesarios:	34
2.5. La Universidad Canadiense determinó las clases de empleo femenino y masculino	34
2.6. La Universidad Canadiense modificó herramientas de evaluación del trabajo para evaluar las clases de empleo femenino y masculino	35
2.6.1. La Universidad Canadiense identificó los elementos de trabajo en sus clases de y empleo femenino masculino	35
2.6.2 La Universidad Canadiense agrupara los elementos de trabajo en una lista más corta de 14 subfactores	37
2.6.3 La Universidad Canadiense determinó las medidas, los niveles	

y definiciones de los subfactores	40
2.6.4. La Universidad Canadiense modifica y prueba el cuestionario	49
2.6.5. La Universidad Canadiense creó una fórmula de ponderación	62
2.6.6. La Universidad Canadiense amplió la fórmula de ponderación para una mejor flexibilidad	62
2.7. La Universidad Canadiense comparó el trabajo de la mujer a los puestos de trabajo masculinos	64
2.8. La Universidad Canadiense preparó el trabajo a la equidad de remuneración	66
2.9. La Universidad Canadiense utilizó el valor proporcional para el resto de las clases de empleo femenino que son incomparable	67
2.9.1. El análisis de regresión lineal de la Universidad Canadiense utilizado para calcular una línea de salario masculino	69
2.9.2. Aplicación de la regresión lineal	70
2.10. En resumen el proceso para lograr el pago equitativo	76
2.11. Resultados de la aplicación de los pagos equitativos en varios Países	77

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE EQUIDAD SALARIAL EN MÉXICO

3.1 Validación de la equidad salarial	80
3.2 Implementación estratégica de la equidad salarial	81
3.2.1. Ley de pagos equitativos	81
3.3. Los organismos gubernamentales de vigilancia para las leyes de equidad salarial	81
3.3.1. La comisión equidad de pago	82
3.3.2. La Equidad de Audiencias del Tribunal de pago	84
3.4. Los medios de comunicación, divulgación y capacitación de la ley equidad salarial para empleadores y empleados	85
3.4.1. Educación y Comunicación	85
Conclusiones	87
Bibliografía	89
Anexos	92

RESUMEN

La presente tesis expone algunos conceptos teóricos sobre administración y algunas técnicas que apoyan la equidad salarial en el proceso administrativo que representa un valor agregado para la organización como objeto de estudio. Partiendo de la idea de que todo lo anterior en materia salarial puede mejorarse.

Las técnicas para calcular la equidad salarial tienen muy poca bibliografía, por lo cual no es muy difícil de elegir entre las alternativas existentes para aprender a aplicar la metodología propuesta en este trabajo. El enfoque práctico expuesto es un camino quizás largo en procedimientos y tiempos, pero muy sencillo y de fácil entendimiento para los administradores en las organizaciones.

Los síntomas en materia salarial en nuestro país nos revelan la necesidad de un cambio, y este cambio hoy en día es vital, ya que la adaptación de las organizaciones a los mercados internacionales las volverán más competentes y dinámicas, sobre todo por el bloque comercial de Norteamérica del cual México forma parte, sus socios comerciales tanto Canadá como Estados Unidos ya se encuentran aplicando la equidad salarial desde hace algún tiempo, el uso de estas tecnologías pondrían a México a la par de las necesidades de su mercado en donde la única constante es el cambio.

La equidad salarial es el camino a reformas en materia salarial hacia un cambio, hacia una renovación y sobre todo hacia una mejora económica laboral

ABSTRACT

The present thesis exposes some theoretical concepts on administration and some technologies that support the wage equity in the administrative process that represents a value added for the organization as object of study. Departing from the idea of that everything previous in wage matter can improve.

The techniques to calculated wage equity has bibliography very small, for which is not very difficult to choose between the existing alternatives to learn to apply the methodology proposed in this work. The practical approach exposed in the present work of thesis is a way probably long in procedures and times, but very simply and of easy understanding for the administrators in the organizations.

The symptoms in wage matter in our country us reveal the need of a change, and this change nowadays is vital, since the adjustment of the organizations to the international markets will turn it more competent and dynamic, especially for the commercial block of North America of which Mexico forms a part, his other two commercial partners both Canada and The United States already are applying the wage equity for some time, this technology would put Mexico at par of the needs of his market where the only constant is the change.

The wage equity is the way to reforms in wage matter towards a change, towards a renovation and especially towards an economic labor improvement.

INTRODUCCIÓN

Con la recesión de 2009 a punto de convertirse en la más larga de la posguerra, y a pesar de los esfuerzos gubernamentales por reactivar la economía, hay un suceso histórico que podría estar cerca de llevarse a cabo: que por primera vez en la historia las mujeres están en camino de superar a los hombres en las nóminas, para conformar la mayoría de la fuerza laboral. Y esto se puede explicar entre muchas otras cosas, que se debe: ¹

Primero: Mano de Obra Calificada y a bajo costo.

La caída de las tasa de participación continua en descenso. Se trataría de una evolución positiva si la causa principal fuera la prolongación de la asistencia de jóvenes al sistema educativo. Sin embargo, en el contexto de una débil demanda laboral esta caída más bien refleja la falta de regulación en los pagos equitativos, ya que la mano de obra masculina representa un mayor gasto para los patrones y por tanto hay trabajos que pueden bien sustituirse por mano de obra más barata y calificada como es la mano de obra de las mujeres, lo cual representa oportunidades laborales y un aumento del desempleo ocupado.

Segundo: Rol de sectores económicos menos golpeados por la crisis. La proporción de mujeres que están trabajando ha cambiado muy poco desde el inicio de la recesión (2009). Pero el 82% de la pérdida de empleos ha recaído en los hombres, que están fuertemente representados en las industrias con mayores problemas, como manufactura y construcción.

Las mujeres tienden a estar empleadas más en educación y en el cuidado de la salud, que son menos sensibles a los altibajos económicos, y en trabajos que dejan más tiempo para el cuidado de los niños y otras labores domésticas.

"Debido a la alta concentración de las pérdidas laborales en los hombres, y a que las mujeres representaban una gran proporción de la fuerza laboral al inicio de la recesión, las mujeres están llevando ahora la carga o más bien se podría decir tienen la oportunidad de ser el sostén de las familias". Indicó Heather Boushey, economista del Centro para el Progreso Estadounidense.

Si la pérdida de empleos es por parte de los hombres sigue dominando la actual recesión, el debate sería ocioso. Una recesión profunda y prolongada, podría cambiar no sólo los hábitos de los hogares (los viejos papeles del hombre y la mujer): podría también estrechar aún más los presupuestos en los hogares con los sueldos bajos de las mujeres.¹

El método propuesto para analizar esta problemática y probablemente aminoraría el impacto de no dejar a nadie fuera de la participación en el mercado laboral solo por su género (hombre o mujer) radica en hacer un análisis de la

¹ Mujeres en camino de superar a hombres en fuerza laboral, Periódico el Universal Ciudad de México viernes 6de febrero de 2009, Catherine Rampell The New York Times. Pág 9

situación de equidad salarial en México, tomando en cuenta ejemplos alternativos de otros países de primer mundo como Canadá.

La metodología propuesta para este proyecto es la aplicación de la Equidad Salarial que es simple y de fácil entendimiento para quienes la pueden aplicar y consiste en²:

El capítulo 1 hace referencia a la información relativa con la ubicación de los antecedentes históricos del salario en el mundo y en México, en la segunda parte de este capítulo se da un amplio detalle de marco teórico de los pasos para implementar el pago equitativo en una organización basado en la guía de la comisión de derechos humanos.

El capítulo 2 hace referencia a la información detallada de manera práctica de la implementación del pago equitativo en una universidad Canadiense:

los trabajos son agrupados en clases de trabajos. Las clases de trabajo consisten en puestos que tienen tareas y responsabilidades similares y que son remunerados de la misma forma. Estas clases de trabajo son identificadas como femeninas, masculinas o de sexo neutro. Una clase de trabajo femenina es aquella en la cual al menos 60% de los puestos son desempeñados por mujeres. Una clase de trabajo masculina es una en la cual al menos el 70% de los puestos son desempeñados por hombres. También se deben considerar aspectos tales como el mandato histórico y los estereotipos de los sexos relacionados con el trabajo cuando se trata de decidir si un trabajo pertenece a la clase de trabajo femenina o a la masculina.

Posteriormente se recopila la información sobre las clases de trabajo tanto femeninas como masculinas. Un sistema de comparación laboral que utiliza la información laboral recopilada con el fin de evaluar cada clase de trabajo basado en cuatro factores – la habilidad, la destreza, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones laborales. Una vez que todas las clases de trabajo son valoradas, las clases de trabajo femeninas son comparadas con las clases de trabajo masculinas.

Después de realizar el análisis anterior se aplican los siguientes métodos dependiendo de la necesidad de cada organización.

1.- El método de comparación trabajo-con-trabajo: Este método compara directamente las clases de trabajo femeninas con las clases de trabajo masculinas en la misma organización para determinar si tienen un valor igual o comparable. Si los trabajos son comparables, a la clase de trabajo femenina se le debe pagar al menos lo mismo.

2.- El método de comparación del valor proporcional VP: Este método compara en forma indirecta las clases de trabajo femeninas con un grupo de clases de

² La Guía de pago Equitativo y Evaluación del Trabajo de la Comisión Internacional de los Derechos Humanos

trabajo masculinas representativas en la misma organización (por lo general se utiliza cuando no son posibles las comparaciones directas). De acuerdo con este método, la clase de trabajo femenina debe tener la misma relación entre valor y pago como la tiene, el grupo representativo de clases de trabajo masculinas.

3.- El método de comparación por valor sustitutivo (por un método matemático como la Regresión Lineal): Este método es puesto en práctica únicamente por parte de organizaciones que no logran la equidad salarial utilizando comparaciones de valor trabajo-con-trabajo o de valor proporcional, Este método le permite a una organización comparar sus clases de trabajo femeninas sin correspondencia con un grupo de clases de trabajo masculina, con un mínimo de error matemático.

Capítulo III aquí se presenta la validación del sistema propuesto y aspectos del comportamiento organizacional, ya que sabemos que todo cambio de procedimientos administrativos debe estar precedido de un cambio planeado, lo que hace necesario modificar esquemas culturales, ya que el concepto Pago Equitativo tiene que ver con procesos y con gente. Por ello se considera estratégico que en su implementación se tome en cuenta el cambio en el establecimiento de leyes y organismos gubernamentales, así como divulgación y capacitación del concepto de pagos equitativos para que su aplicación resulte exitosa.

Se espera que este trabajo de investigación sea principalmente una aportación alternativa bien fundamentada, que ha sido válida para otras economías del mundo y que ha ayudado a aminorar los estragos de las crisis económicas. Esta propuesta tiene como objetivo dar a conocer argumentos de las ventajas que implica el aplicar esta metodología a las circunstancias actuales de México. Ya que no es posible alcanzar el desarrollo más allá del crecimiento económico dejando en rezago un sector importantísimo que son las mujeres.

CAPÍTULO I PAGO EQUITATIVO Y EVALUACIÓN DEL TRABAJO SIGUIENDO LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS

En este capítulo se incorporan datos de los antecedentes históricos de la equidad salarial tanto en México y en el mundo, que es el tema central de este proyecto. Igualmente se adiciona información de la equidad salarial bien fundamentada en las leyes nacionales de México como en las del mundo y la justificación teórica del procedimiento para implementar la equidad salarial en una organización basada en la comisión de los derechos humanos internacionales.

1.- Desarrollo de los salario en el mundo

Los salarios han constituido uno de los temas más delicados, por las implicaciones humanas y sociales a que han dado origen en los distintos periodos en que se ha dividido la historia del hombre sobre la tierra. Y aun hoy en día, cuando los salarios constituyen un tema de continua discusión. Sociólogos y economistas se mantienen en permanente estudio de nuevas técnicas para lograr una mejor remuneración para los asalariados.³

En la época de la esclavitud que fue una de las formas económicas, en donde no se representa en forma completa el concepto de salario que se tiene en la época moderna. El esclavo no recibía propiamente un salario, su amo tenía que alimentarlo para mantenerlo en condiciones físicas propias para el trabajo.

La revolución Industrial es crucial para comenzar a comprender de manera más amplia este concepto del salario y a su vez poderlo desarrollar y entenderlo con nuevos conceptos como es el incentivo, ya que este funciona como un premio o un castigo en esta nueva sociedad de gran competencia, pero mientras esto sigue evolucionando no es sino en 1886 en Estados Unidos Elton Mayo profesor de la Universidad de Harvard quien desarrolló el concepto de Sociología Industrial y da el primer paso hacia el desarrollo de las Relaciones Humanas que buscan el equilibrio deseado entre una alta productividad y mejores salarios para los asalariados en un mundo donde la Ingeniería industrial y los avances de la tecnología, han colocado al hombre en una situación incierta. Las relaciones Humanas buscan el equilibrio necesario entre estas dos fuerzas, a fin de que el hombre de su máximo rendimiento pero sin menoscabo de su salario, su salud física, su espiritualidad y su dignidad como ser humano.

³ Historia de los Salarios Facultad Nacional de Minas (Resumen) Antioquia Colombia
Autor: Oscar Gómez Bravo. Pág. 67-78 Mc Graw Hill -, 1997
<http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/ARTICULO/HRU0940030006196705/00606.pdf>

1.1. Historia de la equidad salarial en el mundo

En 1947 la ONU promulga en *La Declaración Universal de los Derechos Humanos* una guía internacional para lograr la homogenización de criterios en salarios equitativos.⁴

Artículo 23 “Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, “

En los Estados Unidos se promulga una de las primeras leyes que comienza a considerar estos factores de equidad salarial y en el año 1964 se emite la ley de los derechos civiles la cual dice, “Título VII prohíbe la discriminación por parte de los empleadores, agencias de empleo y sindicatos con base en la **raza, color, religión sexo u origen nacional**” esta ley da origen a que al trabajador se le comenzara a dar un lugar más digno en el lugar de trabajo. Esta ley sigue vigente en los Estados Unidos y ha venido actualizándose con los años.⁵

Otra de las leyes que también considera la equidad en el ambiente laboral es la **Ley igualdad de oportunidades en el empleo** establecida en el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, con sus modificaciones, La ley de Igualdad en las remuneraciones (Equal Pay Act) de 1963, prohíbe la discriminación sexual en el pago de los salarios a las mujeres y los hombres que realicen básicamente el mismo trabajo, en empleos que requieran las mismas destreza, esfuerzo y responsabilidad, en condiciones laborales similares, en el mismo establecimiento.⁶

En los distintos gobiernos del mundo los criterios de equidad salarial tienen una gran diversidad de como vemos en la siguiente tabla:

⁴ La Declaración Universal de Derechos Humanos fue escrita entre enero de 1947 y diciembre de 1948. Su texto fue elaborado por los ocho miembros del Comité de Derechos Humanos de aquel momento, encabezados por Eleanor Roosevelt, y buscaba incluir el conjunto total de los derechos humanos Artículo # 23 <http://www.on.org>

⁵ Embajada de los Estados Unidos, Biblioteca B. Franklin, Discurso de marcha a Washington 1963

⁶ La igualdad de oportunidades de empleo La ley sexo salario página 1 <http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/posters/pdf/eeosp.pdf>

Quiénes están protegidos.

País	Edad	Sexo	Origen nacional	Raza	Religión	Estado Civil
USA	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Francia	Algunas	Si	Si	Si	Si	Si
Venezuela	No	No	No	No	No	No
Canadá	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Hong Kong	No	No	No	No	No	No
Japón	No	Si	Si	Si	Si	No
Indonesia	No	No	No	No	No	No
R. Unido	No	Si	No	No	No	No
Singapur	No	No	No	No	No	No
Grecia	No	Si	No	Si	Si	Si
México	No	No	No	No	No	No

1.2. Historia de los salarios en México

Las mujeres han percibido hasta hoy en día, una remuneración mucho menor a la de los hombres. El trabajo de las mujeres ha cargado consigo algunas desventajas notorias en comparación con el trabajo de los hombres, puesto que además de dedicarse al trabajo fuera de su hogar su deber es responsabilizarse del cuidado de los hijos, además de estar sujeta a desempeñar tareas que reciben menor reconocimiento, tanto material como socialmente.

En México, hablar de mujeres en cuanto a su historia resulta un tanto olvidado y ello da como consecuencia que mucha gente ignore, que desde los inicios de la vida independiente, en nuestro país hubo mujeres que lucharon por sus derechos. Ejemplo de ello, tenemos que en la guerra de independencia destacó de manera muy importante Doña Josefa Ortiz de Domínguez, Leona Vicario y la Güera Rodríguez, quienes haciendo caso omiso de los perjuicios de su época, se unieron a la lucha por la independencia de nuestro país.

En el siglo XIX que fue la época de los preceptos liberales, tenemos como propulsores a Benito Juárez, Sebastián Lerdo de Tejada y Vicente Riva Palacio, quienes eran coincidentes en la necesidad de la creación de instituciones para la educación de las mujeres. Juárez mismo, estableció argumentos a favor de los establecimientos educativos y de la secularización de la enseñanza, que habían estado en manos de la iglesia desde la conquista. Juárez, el 20 de enero de 1861 en su programa de gobierno estableció: "Secularizando los establecimientos de utilidad pública, se atenderá también a la educación de las mujeres, dándoles la importancia que merecen por la influencia que ejercen en la sociedad".⁷

⁷ Diario nacional La Jornada Triple Jornada No 51-- noviembre del 2002

Posteriormente, en el año de 1875, el presidente Lerdo de Tejada por medio de una iniciativa, introdujo la enseñanza de la Pedagogía en la Escuela Nacional Secundaria para señoritas, lo que de facto se convirtió en la escuela normal. Durante el gobierno Porfirista en el año de 1888, se funda la escuela Normal de Profesoras. Con lo anterior y al tener las mujeres acceso a la educación, dio como consecuencia que se allanara el camino para que la mujer hiciera escuchar sus demandas de igualdad.

Ya en el siglo XX, en sus inicios las mujeres se empezaron a organizar en clubes políticos. Basta recordar el trabajo del club liberal Ponciano Arriaga (San Luis Potosí), Club Liberal de Señoras y Señoritas discípulas de Juárez (Veracruz) y el Club de Señoras y señoritas de Antiana Nava (Matehuala, San Luis Potosí), estos clubes apoyaban directamente al partido liberal. Este partido, en su programa, incluía el tema de la mujer y hacía ver que el trabajo que desempeñaba en el hogar debía ser reconocido como tal y advertía que el trabajo doméstico de las mujeres realizado a domicilio debía ser remunerado adecuadamente

Debemos reconocer que a finales del siglo XIX y principios del XX existen muchos antecedentes de luchas laborales, pero es importante destacar que el ingreso de la mujer a la universidad le da la posibilidad de gozar de mayores derechos. Admitiendo que mucho influyo, que en Nueva Zelanda, desde finales del siglo XIX se reconocieron los derechos de la mujer. Situación que también aconteció en Gran Bretaña en el año de 1918 y reconociendo que en ello establecían ciertas limitaciones como era el caso de que para que las mujeres pudieran ser propietarias o contar con un título universitario tenían que contar con treinta años de edad.

Los sucesos antes mencionados son solo algunos de los medios que a la postre les abrieron a las mujeres las puertas a nuevas y mejores oportunidades, estos logros han ayudado en mucho al desarrollo laboral de ellas mismas, trayendo cambios y nuevas visiones para mejorar sus necesidades.

1.2.1. La Constitución Mexicana:

La Constitución Mexicana de 1917, no solo es un cuaderno que recibe dicho nombre, es más bien el punto en el cual reside la realidad jurídica de nuestro país y por ello, se convierte no únicamente en un ser o un deber, sino más bien que es un ser y deber-ser. Por ello al imponernos a nuestra Constitución, nos adentramos en el corazón y en la columna vertebral de nuestro pueblo, en ella nos podemos dar cuenta por ejemplo, ¿Cuáles son los proyectos de dicho pueblo, y cuáles de dichos proyectos, aun no se han cumplido?⁸

Artículo 4o.

El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.

Este artículo 4o se sustentó en el aseguramiento de la igualdad de la mujer frente al hombre a través de criterios de libertad y democracia, repudiando cualquier suposición de superioridad y aceptar la igualdad entre sexos. Afirmando que el trabajo de la mujer contribuye al progreso de la familia mexicana.

Artículo 123

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Sección A VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

De esta forma la Constitución Mexicana establece en su artículo 123 de manera muy general la regulación del trabajo y la previsión social, estableciendo para su caso la elaboración de la Ley Federal del Trabajo en México. Esta ley de manera particular regula las relaciones laborales y la seguridad social de los trabajadores.

1.2.2. La Ley Federal del Trabajo en México:

En relación a los derechos laborales de la mujer en México podemos encontrar como principio fundamental uno que prevalece en la legislación laboral actual y que beneficia al sector laboral femenino, y éste es sin duda el principio de igualdad; En efecto lo establecido, en el:

Artículo 3°

De la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que:

⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Publicada en el diario Oficial de la Federación el 5 de febrero del 1917 Texto Vigente Última reforma publicada DOF 24-08-2009. Pág. 5

“El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

*No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.*⁹

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”

Artículo 86

De la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que:

"A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual."

Esta disposición puede enfrentar ciertas variantes, es decir, pueden existir varios trabajadores que desempeñen una misma actividad, pero puede suceder que la calidad del trabajo no sea la misma, y por esa razón se decida dar una retribución distinta al personal, aunque la actividad fuere la misma, puesto que el rendimiento de los trabajadores puede ser distinto (pero no hay que confundir porque esto ya formaría parte de los incentivos).

Tomando la historia de estos artículos recordamos que durante el gobierno del presidente Luis Echeverría se produjeron movilizaciones feministas trayendo como consecuencia el reconocimiento de mejores derechos reformando la Ley Federal del Trabajo, estas reformas se dieron con el propósito de preservar el desarrollo normal de la maternidad, de esta forma se le reconocen los derechos que a continuación se señalan:

Artículo 164

De la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que:

“Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres”

Este artículo vino a establecer de manera formal, la razón principal por la que la mujer buscaba igualdad viendo favorecidas las peticiones de los movimientos feministas.

1.3. Los Convenios Internacionales:

En materia de comercio internacional es tan importante la participación de la mano de obra femenina, ya que se ha propiciado un porcentaje elevado de transacciones o ventas, que a su vez hacer que se produzca el intercambio de bienes intermedios o no terminados en varios países y ensamblados en otro, lo

⁹ Ley Federal del Trabajo, Ley publicada en el diario oficial de la federación el 1ero de abril de 1970, Texto vigente última reforma publicada DOF 17-01-2006. Pág. 1

que propicia que se lleve a cabo posteriormente un proceso de exportación de productos terminados a otros. Este proceso refleja la globalización de los procesos de producción, y se debe a la planificación de ésta por parte de las grandes corporaciones multinacionales que producen cada componente del bien final en el país que mejores condiciones reúne para su fabricación, dando como consecuencia que se haya incrementado la contratación de personal femenino por empresas en distintas partes del mundo y que un sector importante del personal contratado recaiga en la mujer, ya que esta mano de obra es más barata y altamente calificada, y por ello las empresas se establezcan en territorio mexicano y lleven a cabo contratación de personal obrero femenino bien calificado (como es el caso de las maquiladoras en el norte del país).

Como consecuencia a lo anterior, México ha llevado a cabo la celebración de varios convenios internacionales, que tienen por objetivo el respetar a los derechos de la mujer: algunos convenios celebrados y ratificados por nuestro país son:

- OEA. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, "Convención de Belem do Pará". (1994)¹⁰
- ONU. Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer. (CEDAW).¹¹
- OEA. Convención Interamericana sobre Concesión de los Derechos Políticos a la Mujer.¹²
- ONU. Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer. (1953) ¹³
- ONU. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.¹⁴
- ONU. Protocolo que Modifica el Convenio para la Represión para la Trata de Mujeres y Niños, concluido en Ginebra el 30 de septiembre de 1921 y el Convenio para la Represión para la trata de Mujeres Mayores de Edad, concluido en la misma ciudad el 11 de octubre de 1933.¹⁵
- Convenio 100 OIT (1953).¹⁶

De los anteriores Convenios y por tratarse este artículo de los derechos laborales de la mujer, solo nos ocuparemos de los siguientes:

- ONU. convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. (CEDAW).¹⁷

10 Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. (Suscrita en el XXIV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea General de la OEA, Belém do Pará, Brasil, Junio 6-10 1994) Capítulo 1,2y 3 <http://www.oas.org>

11 Autor Institucional: Secretaría de Relaciones Exteriores, UNIFEM, PNUD.

12 Autor Institucional: Secretaría de Relaciones Exteriores; Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer; PNUD.

13 Establece que las mujeres tienen derecho en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna. www.unhchr.ch

14 ONU, New York , EUA 1979, Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1981

15 Protocolo que Modifica el Convenio para la Represión de la Trata de Mujeres y Menores del 30 de septiembre de 1921 y el Convenio para la Represión de la Trata de Mujeres Mayores de Edad del 11 de octubre de 1933 Ratificado por México el 17 de agosto de 1949 Entrada en vigor: 12 de noviembre de 1947 www.ser.gob.mx

16 Convenio 100 OIT (1958) Sobre la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres www.ilo.org/spanish

- OIT. proyecto de convenio sobre el empleo de mujeres en los trabajos subterráneos en la minas de todas clase.

Sin embargo a pesar de todos estos esfuerzos a lo largo de nuestra historia las estadísticas arrojan lo siguiente:

Según datos aportados por el INEGI en México el 38.8% de los hombres y 47.6 por ciento de las mujeres que laboran reciben hasta dos salarios mínimos, es decir un promedio de 118.90 pesos diarios. Si el 52.4% de las mujeres asalariadas reciben más de dos salarios mínimos, contra el 67.25 de los hombres, es decir que los hombres tienen más posibilidades de recibir un salario mayor. Las mujeres reciben ingresos menores que los hombres en términos generales, por lo que el monto de su pensión, calculada sobre los salarios devengados, será menor. Los ingresos entre los jóvenes de entre 15 y 19 años son menores al de los adultos, agravándose en el caso de las mujeres, quienes en promedio perciben un 40 por ciento menos.¹⁸

Por si fuera poco, los salarios apenas logran sobrepasar los niveles de inflación en 1.9 puntos, de acuerdo a un análisis realizado por la consultoría Mercer Human Resource Consulting, lo que deja a los trabajadores con muy pocas posibilidades de tener una buena calidad de vida o de crear un ahorro a futuro para cualquier imprevisto. De todas estas cargas, la más alta es la seguridad social, que constituye 25 por ciento del salario.

En resumen el derecho humano al trabajo con equidad de remuneración no sólo trata de encontrar o contar con un empleo, sino que el trabajador debe de contar con las condiciones inexcusables para alcanzar una vida digna. Un salario digno consiste en una remuneración equitativa y satisfactoria en este caso para las mujeres que asegure a su familia una existencia decorosa, y complementada por otros medios de protección social y a garantizar a las trabajadoras su subsistencia cuando se jubilen mediante un sistema de pensiones equitativo.

¹⁷ Manual: Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres y su protocolo facultativo CEDAW Autor Institucional: Secretaría de Relaciones Exteriores, UNIFEM, PNUD. <http://www.sre.gob.mx/substg/mujer/docs/segediconvcedaw.pdf>

¹⁸ INEGI Estadísticas del Día Internacional de la trabajadora domestica. XII Censo de población y Vivienda, INEGI encuesta nacional de empleo 2002, INEGI mujeres y hombres en México 2003 www.immer.gob.mx

1.4 Proceso de pago equitativo y evaluación del trabajo siguiendo la Comisión de los Derechos Humanos.

En esta sección se desarrolla el marco teórico paso a paso a seguir para el pago equitativo, basado en la comisión nacional de los derechos humanos

El pago equitativo de salario debe ser primeramente promovido por el empleador quien tiene la responsabilidad ética de asegurar esta expectativa de los trabajadores en la organización.

¿Qué significa un pago equitativo? Hay muchas definiciones de este un ejemplo típico es;

Igual pago por igual trabajo

Pero bajo esta definición es verdaderamente difícil para una organización comparar dos trabajos iguales y dos compensaciones iguales en donde cada uno de estos tiene diferentes tareas descritas.

Es por ello que quizás una definición más exacta podría ser:

Igual pago por diferente puesto pero con trabajo equivalente.

Bajo esta perspectiva se puede asegurar que no existan predisposiciones en la comparación de los puestos laborales. En otras palabras la comparación entre diferentes trabajos pero iguales en términos de trabajos equivalentes.

Además:

Responsabilidades Equivalentes +Requerimientos Equivalentes = Iguales compensaciones

Con todo lo anterior se enlistan los principios que constituyen la base de la equidad salarial:

- Igualdad de remuneración por el mismo trabajo
- Igualdad de retribución para aquellos trabajos de igual valor o valor comparable, aunque se trate de trabajos distintos
- “Salario” incluye salario base, pagos suplementarios y bonificaciones o subsidios; pagos de pensiones y prestaciones, tanto de valor en efectivo por ejemplo, contribuciones a pensiones por parte de un empleado, otras las que no tienen un valor en efectivo por ejemplo, derecho a permiso sin retribución
- Eliminar las desigualdades y la discriminación de los sistemas salariales, hacerlos transparentes y abiertos
- Un “salario para la vida” obtenido a través de los salarios mínimos nacionales o el ascenso o la eliminación de las escalas de pago inferiores

- El género no es un factor que se usa para determinar los niveles de retribución.

Después de tener en una perspectiva de esta definición la siguiente etapa para seguir con este proceso es la logística.

1.5. Logística

Para llevar a cabo el proceso de logística la primera pregunta que se tiene que hacer una organización que lleve a cabo este proceso es: ¿Que puestos de trabajo deben ser evaluados?

Y se podrían plantear respuestas a esta interrogante como:

- Los puestos más apropiados para ser evaluados son aquellos en los que los trabajadores han manifestado inconformidad o irregularidades.
- Otra alternativa podría ser, evaluar todos los puestos de la empresa para resaltar donde se encuentran irregularidades que hay que mejorar.
- Evaluar los puestos que marca la ley.
- Los puestos sindicalizados son muy recurrentes de ser evaluados por sus representantes o por ley para evitar las irregularidades en los mismos.

Ya que se han asignado los puestos de trabajo a evaluar procederemos a nombrar los diferentes comités.

¿Para qué sirven los comités? Son los que hacen valer un ambiente de equidad y justicia para todas las posiciones laborales a través de políticas administrativas de la organización.

Algunas *tareas de estos comités* son recibir solicitudes de pagos equitativos para su revisión ellos las evaluarán para resolver las inconformidades y hacer la recomendación o dar solución para que se lleve a cabo el pago equitativo.

Estos son algunos posibles comités que pueden ser nombrados:

- *Comité de evolución del sistema de trabajo;* los representantes de este comité deberán de conocer los valores y la cultura de la organización.
- *Comité para la clasificación y evaluación de puestos de trabajo:* este comité usará el sistema elegido para la evaluación de puestos de trabajo.
- *Comité de comunicación.*

- *Comité de revisión.*

Es importante que en cada uno de los comités estén representados los empleadores y los empleados.

Finalmente el punto de vista de un profesional en esta materia sería de gran ayuda, este experto podría ser contratado de manera externa. Para tener una guía en todo este proceso o tomar su punto de vista solo al final de este proceso.¹⁹

1.6. Parámetros o factores para comparar los puestos de trabajo

Los principales parámetros para realizar la comparación son:

- **Destreza**
- **Responsabilidades**
- **Condiciones de Trabajo**
- **Conocimiento**

Y dentro de cada uno de estos parámetros incluyen subfactores que debemos considerar para cada puesto de trabajo.

Las Destrezas: incluyen

- Educación y experiencia de trabajo;* Este factor se refiere a una preparación académica que da herramientas, un mejor desempeño en el trabajo, si a esto se le añade experiencia en el mismo dará más ventajas. Así mismo si no se tiene el grado académico pero se ha adquirido los mismos años en experiencia laboral en este puesto, estos pueden tomarse como equivalentes.
- Destreza de comunicación:* En este subfactor se está midiendo la habilidad para comunicarse de manera eficiente ya sea verbal o por escrito para alcanzar los objetivos de la organización tanto con personal interno y de diferentes áreas así como con externos u otras organizaciones.
- Destreza:* Este subfactor puede ser medido por los elementos de rapidez, precisión y coordinación.

¹⁹ La Guía de pago Equitativo y Evaluación del Trabajo de la Comisión Internacional de los Derechos Humanos, capítulo 1, par 7- 17, 2010

- d) *Versatilidad /flexibilidad* Es importante medir el grado de habilidad para cambiar de una actividad a otra o manejar diferentes actividades al mismo tiempo.
- e) *Habilidad de plantación y organización:* Aquí podemos medir la habilidad para planear día a día las actividades, proyectos y estrategias formulando, necesidades objetivos y darles seguimiento para su implementación.
- f) *Solución de problemas* Se estará midiendo la habilidad de razonamiento para resolver problemas tipo de juicios y la dificultad para desarrollar soluciones.

El Esfuerzo

- a) *Esfuerzo Mental:* Aquí se está midiendo la habilidad de la frecuencia y duración del esfuerzo mental que se requiere para desempeñar un trabajo. El esfuerzo mental como son aquellas actividades que requieren el uso de concentración de los sentidos por un tiempo prolongado.
- b) *Esfuerzo físico:* En este subfactor se está midiendo el esfuerzo físico es decir la energía requerida para el trabajo.
- c) *Esfuerzo por carecer de control en el trabajo:* este subfactor mide la demanda de esfuerzo que hay en un puesto de trabajo cuando el trabajo es constantemente interrumpido y este no es predecible ni controlado.

Las Responsabilidades:

- a) *Toma de decisiones:* Aquí medimos la responsabilidad por la toma de decisiones requerida en el trabajo y los efectos que tienen estas acciones sobre otros.
- b) *Higiene y seguridad:* Mide el grado de responsabilidad de que todos los trabajadores y departamentos a cargo estén informados y entrenados así como monitoreados en la seguridad y en el lugar de trabajo.
- c) *Supervisión:* Aquí se mide el nivel de coordinación, dirección y entrenamiento para guiar a los empleados y compañeros de trabajo.
- d) *Recursos financieros:* Aquí se mide la administración y toma de decisiones de los recursos financieros.

- e) *Manejo de la información de los recursos:* Se medirá el grado de responsabilidad de manejo, recopilación, almacenar y actualización de datos o información confidencial.
- f) *Recursos Materiales:* Este mide el nivel de responsabilidad que se tiene en los recursos materiales de la organización como es el mantenimiento, control de calidad, reparación etc. de estos.

Condiciones de trabajo:

- a) *Entorno:* Este subfactor mide las condiciones físicas de trabajo que se presentan en el lugar, como el ruido, polvo etc.
- b) *Riesgos:* Aquí estamos midiendo el nivel de riesgo que el empleado presenta en el trabajo, estas podrían ser heridas daños o enfermedades por exposición a sustancias químicas etc.

Después de establecer bajo que parámetros se medirán estos puestos de trabajo se partiría a la siguiente etapa que es;

1.7. Recopilación de la información:

Algunas organizaciones tienen ya elaborada la descripción de puestos y quieren tomar este como fuente de información para la evaluación de trabajo equitativo, pero usualmente esta descripción de puestos, no contesta las preguntas para una evaluación del trabajo. Muchas veces es porque la información se encuentra de manera muy genérica y no facilita las especificaciones de los parámetros para su evaluación, es por ello que se recomienda, que para la elaboración de la evaluación del trabajo equitativo se debe de recopilar información con características muy específicas como son:

2. Que el lenguaje usado sea más simple que complejo;

Aquí comparamos algunas situaciones muy comunes por ejemplo:

Destrezas del personal de oficina y administrativo; destrezas de computación para procesar hojas de trabajo en Word, escribir correspondencia, memos, tablas y reportes.

Destrezas interpersonales; habilidad para repartir carga de trabajo, seleccionar llamadas telefónicas, responder correspondencia de quejas de clientes, dar servicio secretarial a dos jefes teniendo la habilidad de resolver conflictos.

Pero estas mismas situaciones las podríamos decirlo bajo un lenguaje más simple podemos;

Destreza de personal administrativo: escribir en la PC, archivar y contestar teléfono.

3. Los verbos usados se recomienda que sean en forma activa más que de forma pasiva;

Ejemplos:

Forma pasiva:

Proveer apoyo y dirección en el flujo de trabajo dentro de las sucursales para que se incremente eficazmente y eficientemente.

De manera activa:

Dirigir y administrar la logística del trabajo en las sucursales para asegurar que las ordenes sean procesadas y archivadas de manera eficaz y eficiente.

Para lograr una mayor eficiencia y consistencia en la recopilación de datos se recomienda que se den ejemplos.

Existe una gran variedad de herramientas para la recopilación de datos como son;

El cuestionario de trabajo, la descripción de puesto y la entrevista. Las pruebas piloto son herramientas de gran ayuda para detectar errores antes de que esta información sea esparcida al resto de la organización.

La elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión. Una recomendación para construir un cuestionario de trabajo es que se analice variable por variable qué tipo de pregunta o preguntas pueden ser más confiables y válidas para medir a esa variable, de acuerdo con la situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, análisis que se piensan efectuar, etcétera).

¿Una o varias preguntas para medir una variable?

En ocasiones sólo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir. Por ejemplo, para medir el nivel de escolaridad de una muestra, basta con preguntar: ¿Hasta qué año escolar cursó? o ¿cuál es su grado máximo de estudios? En otras ocasiones es necesario elaborar varias preguntas para verificar la consistencia de las respuestas. Por ejemplo, el nivel económico puede medirse preguntando: Aproximadamente ¿cuál es su nivel mensual de ingresos?

Ventajas del cuestionario de trabajo:

- Los cuestionarios son eficaces cuando los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos.
- Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia de los hechos relatados

Desventajas del cuestionario de trabajo;

- Eliminan el contacto y el intercambio de información con los empleados.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los completa como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas

1.7.1. Método de descripción del puesto

La descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter de distinción con respecto de los demás puestos de la empresa.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces nos atrevemos a predecir que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

La descripción de puesto puede ser de manera escrita, para que sea acorde al formato que se requiere en la evaluación del sistema de equidad de salarial. Realizar una descripción de puesto requiere de habilidad y cualquiera que lo vaya a llevar a cabo debe ser entrenado de manera apropiada.

La descripción de trabajo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de la empresa. Es el proceso de estructura del trabajo y de la asignación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

Elementos de la descripción de puesto:**Descripción del cargo:**

- Aspectos Intrínsecos**
1. Nombre del cargo
 2. Posición del cargo en el organigrama
 - a) nivel del cargo
 - b) subordinación
 - c) supervisión
 - d) comunicaciones colaterales
 3. Contenido del cargo

tareas o atribuciones

 - a) diarias
 - b) semanales
 - c) mensuales
 - d) anuales
 - e) esporádicas

La descripción de puesto está orientada hacia el contenido de los cargos y a sus aspectos intrínsecos. Debe identificar, describir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo.

Componentes de una Descripción de Puestos.

1. código
2. nombre del puesto
3. ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el puesto.
4. jerarquía:
 - a) a quien reporta
 - b) quien le reporta
5. personas a puesto
6. relaciones con otros puestos (Comunicación)
7. fecha de actualización
8. características especiales: régimen especial de pagos, horarios especiales.
9. disponibilidad para viajes, si pertenece a comités, etc.

Resumen del puesto

Definir el puesto: Características del análisis que lo distingue. Esta definición debe ser clara, concisa y general.

Requisitos laborales o las especificaciones del puesto. En esta parte debe mostrarse:

- a) grado de preparación
- b) estado civil
- c) características especiales del ocupante
- d) idiomas
- e) nacionalidad
- f) domicilio
- g) experiencia

Descripción de las funciones específicas del puesto.

Se reúnen las características que muestren ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿por qué se hace?

Extensión de actividades

Consiste en identificar, estudiar y comprender el lugar que el cargo ocupa en la secuencia u operación del cual es parte. Para lograrlo se debe:

- a) Describir el flujograma del área funcional al que pertenece el cargo (procedimiento).
- b) Determinar el lugar que el cargo ocupa en el procedimiento del cual es parte.
- c) Determinar el equipo que se emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación del uso de ese equipo.

Aspectos del desempeño laboral

Hacer referencia a las condiciones de trabajo, tales como:

- a) esfuerzo físico
- b) esfuerzo mental
- c) riesgo
- d) condiciones ambientales

En resumen una descripción de puesto de trabajo debe incluir lo siguiente:

- a) fecha
- b) características del puesto (tiempo completo o parcial, sueldo o salario).
- c) título
- d) supervisión recibida (de quien depende el titular).
- e) supervisión ejercida, si procede (quien depende de este empleado).

- f) resumen del puesto (resumen de las responsabilidades del puesto).
- g) lista detallada de funciones y responsabilidades.
- h) contactos principales (dentro y fuera de la organización).
- i) exigencias de competencia o posición.
- j) estudio y experiencias requeridas.
- k) movilidad de carrera (puesto para el que titular puede calificar a continuación).
- l) reuniones a celebrar/ informes a presentar.

1.7.2. Método de la entrevista

La entrevista es un gran instrumento para obtener o complementar información, que será útil para el análisis, muchas veces la entrevista requiere de mucho tiempo para realizarse con varios empleados, pero por ello es importante desde un principio ver un universo conveniente para la información requerida.

La entrevista estructurada quizás sea usada como fuente primaria de información. Esta entrevista requiere que se desarrolle anticipadamente un cuestionario para poder estar seguro de que la evaluación será entendida en sus rangos de evaluación de trabajo. La preparación de la entrevista, así como la preparación de los empleados y supervisores podrá agilizar este proceso.

Otra cualidad de la entrevista estructurada ayudara a la consistencia en los resultados porque a todos los empleados se les harán las mismas preguntas.

Por otro lado, la entrevista no estructurada quizás pueda ser seguida de reunir información a través de otra fuente. (Ver anexo 1 El cuestionario de trabajo)

1.7.3. El uso de múltiples métodos

Para reunión información quizás se usen múltiples métodos al mismo tiempo. De hecho esto muchas veces es necesario e inteligente en una investigación. La calidad de la información se puede mejorar si esta es recopilada por una variedad de distintos métodos.

Los empleados son la mejor y más actual fuente de información de sus puestos, pero los supervisores y el personal de recursos humanos también pueden dar valiosa información, ya sea añadiendo información a los documentos de los empleados o añadiendo documentos por separado.

Entonces la pregunta es ¿Cuántos empleados de ser incluidos y quienes? Hay varias opciones:

Opciones

Opción 1.- Encuestar o recopilar información de todos los empleados de los cuales sus puestos serán evaluados.

Opción 2.- Encuestar o recopilar información de un número de empleados de cada puesto.

Opción 3.- Encuestar de manera aleatoria una muestra de empleados.

Cuando se recopila la información es importante verificar las actividades que se están reportando en los puestos de trabajo y asegurarse que la información este correcta y completa, entonces sintetízala en un documento por cada trabajo.

Cuando combinamos posiciones en un puesto de trabajo es importante asegurarse de que las posiciones son las mismas o al menos muy similares.

Ventajas:

- El tomar en cuenta a muchos empleados hace que se incremente el entendimiento del proceso y esto pueda ser parte de una comunicación estratégica que incluye a los empleados. Esta técnica puede crear en los empleados el sentimiento de pertenencia en este proceso y en los resultados.
- Se debe tener cuidado cuando se está clasificando la información, si se tienen que hacer arreglos de esta para que la información sea más confiable es preferible hacerlo.

Desventajas:

- Entre mayor sea el numero de respuestas se necesitara más tiempo y trabajo, sintetizar los documentos y determinar los requerimientos de trabajo.

Opción 4

Cuando hay muchos empleados que hacen el mismo trabajo, un empleado pudiera representar a todos estos.

Ventajas:

- Mínima inversión de recursos.

- Entre menos empleados respondan a las encuestas se requerirá menos análisis y por tanto se requerirá menos tiempo.

Desventajas:

- Es difícil escoger un empleado sobre otro para que lleve a cabo la encuesta, porque quizás los demás se puedan sentir excluidos del proceso, es decir ajenos al mismo y esto puede general que el resultado tenga poca validez o que la información este incompleta. Uno de las alternativas para aminorar lo anterior podría ser que uno de los empleados realice el cuestionario y que lo pase a sus colegas para su revisión o confirmación. Quizás las nuevas respuesta no sea idénticas y se requerirá simplificarlas.

Opción 5

A un grupo de empleados de trabajo se les puede promover para que completen los documentos juntos.

Ventajas:

- Los recursos son usados de manera eficiente.
- Un grupo de trabajo generalmente es más rápido que trabajar con muchas encuestas.

Desventajas:

- Las respuestas quizás sean confusas.
- En las respuestas quizás pueda prevalecer el empleado dominante.

Opción 6.- El supervisor puede completar un documento separado, el cual pueda ser sintetizado con las otras respuestas como se describe en las opciones 1, 2 y 3.

Opción 7.- Los supervisores pueden revisar y verificar los cuestionarios de los empleados y discutir cualquier problema con sus subordinados.

Ventajas:

- Los supervisores pueden ya sea llenar información que falte, o verificar las respuestas de los empleados.
- Los desacuerdos entre los supervisores y los empleados quizás puedan ser más fáciles de resolver.

Desventajas:

- Se requiere de un incremento en los recursos por que este ejercicio envuelve tiempo de supervisión.
- Si el empleado sabe que el supervisor revisara las respuestas, y si la organización sufren de la credibilidad entre supervisores y empleados la brecha de la credibilidad se hará más amplia. En algunas organizaciones esto quizás deba ser liderado por el sindicato que quiera prevenir la revisión del supervisor.

Finalmente la revisión del proceso puede tomar su tiempo, pero será de gran ayuda para el comité de evaluación del trabajo para el uso de la información efectivamente. Si esta revisión no se hace de manera exhaustiva quizás se caiga en el riesgo de que la información no esté actualizada o quizás se caiga en el prejuicio de discriminación de género.

La lista para cotejar la información;

Esta lista será de gran utilidad para llevar a cabo el trabajo de manera más eficiente.

Opción 8.- Coordinar o diseñar las herramientas para la recopilación de la información:

Cotejar que el cuestionario diseñado, las entrevistas y los empleados han sido revisados y entrenados para no caer en la discriminación de género y como poder evitar esto.

Opción 9.- Revisar que:

- Se revise la calidad en los cuestionarios en cuanto al nivel de lenguaje sea apropiado y que se describa a detalle todos niveles que se requieran.
- Que el lenguaje sea neutral y equitativo en las preguntas usadas.
- Revisar que en el cuestionario no se use lenguaje impreciso como por ejemplo; "otros deberes que se requieran".
- Revisar que en el cuestionario no se use lenguaje exagerado o que devalúe los requerimientos de un trabajo.

Opción 10.- Fuente de la información

- Revisar que los actuales títulos de puesto no se discrimine el género (F/M)
- Asegurarse de que todos los requerimientos de puestos, han sido anotados sin referirse a un individuo en particular o a las capacidades de un empleado.

Opción 11.-hacer preguntas en general para asegurarse de que la información recopilada es confiable

- ¿Son los cuestionarios fáciles de entender?
- ¿Son los cuestionarios claros y precisos?
- Si los cuestionarios son de preguntas cerradas, tienen contempladas todas las posibilidades o son meramente ilustrativas y al azar.
- Las instrucciones son claras, de qué hacer si las opciones mencionadas no representan a una actividad de trabajo en particular.
- Si el cuestionario es de preguntas abiertas, se dan las suficientes instrucciones de cómo responder las preguntas de manera precisa.
- ¿Están los cuestionarios diseñados para capturar información relevante, específica y útil?

1.8. Evaluación de los puestos de trabajo:

Después de tener la descripción de puestos con la información requerida para su estudio se estará en posición de pasar a la siguiente etapa, que es la evaluación de los puestos de trabajo.

Esta evaluación de trabajos tiene puntos claves para una mejor eficiencia.

El proceso de evaluación debe hacerse de la siguiente manera:

- La evaluación debe llevarse a cabo factor por factor en lugar de puesto de trabajo por puesto de trabajo, porque es posible comparar manzanas con naranjas en términos de calorías, y vitaminas y contenido de fibra etc.
- Esta evaluación es un proceso minucioso, en el cual el valor de cada perfil de trabajo es relativo con cada término de factor.
- La evaluación debe evitar el sesgo de género (F/M)

Sugerencias para una exitosa evaluación:

En el punto 1.11. Se menciona a detalle acerca de la logística de los comités. Sin embargo en esta etapa del proceso existen algunos puntos clave para el buen desempeño de los comités.

- Estos juegan un rol crítico en la minimización de sesgo de género (F/M)
- Los miembros de los comités requieren de entrenamiento.
- Los comités deben representar los intereses de la organización en términos de balancear la discriminación de géneros y alinear las posiciones de trabajo.
- Eliminar los títulos de puestos de trabajo, cuando esto sea posible. El no tener el título de puesto ayudara a que los miembros de los comités lean

solo la información del puesto de trabajo. Esto se puede llevar a cabo desarrollando otros caminos para identificar los puestos de trabajo por ejemplo; códigos de trabajo etc. todo esto para que la evaluación sea equitativa. (un ejemplo ver el anexo A).

- Calificar los puestos de trabajo al azar, no por grupos de puestos de trabajo similares, así que los sesgos se escalonaran menos dentro del proceso.
- Llevar a cabo un minucioso análisis en cada factor (ver punto 1.6). Cuando la evaluación de estos factores haya sido terminada la jerarquización de puestos de trabajo en la organización será muy clara. Como una última revisión antes de que termine uno de checa un factor, el comité debe de usar la hoja de calificación de los factores para asegurarse de que la jerarquización de puestos es consistente y lógica también. Este es el momento de aclarar cualquier problema y darle solución.

El hacer notaciones de alguna cambio como resultado del minucioso análisis, como el que algún puesto de trabajo se halla movido de un nivel alto a un nivel más bajo en los factores y las razones del mismo y que un puesto de trabajo quizás se haya cambiado de lugar porque este trabajo es más similar con este nuevo nivel que con el anterior. Cualquier movimiento de puesto de trabajo se deberá revisar.

- Existe un error muy común cuando se está evaluando, es caer en una ilusión que no nos deja ver claro, porque ya sea que se califica a un puesto de trabajo con todos los factores o demasiado alto o demasiado bajo y esto se debe a que vemos una imagen total que tenemos de el puesto de trabajo.
- Es importante que cuando se está evaluando un puesto de trabajo y se hagan cambios, las notas y las razones se dejen por escrito ya que esto ayudaran a entender estos cambios en el futuro y en la actualización, para los futuros comités. (ver anexo B).

NOTAS Y RAZONES PARA LA EVALUACION DE COMITES

Ejemplo:

**Nota la calificación de los puestos de trabajo será a criterio de los comités e irán del menor peso en el puesto de trabajo a mayor (1.....4 etc.)*

Puesto de trabajo o código: Comprador

Factor	Calificación	Explicaciones
Conocimiento de Producto	4	Debe conocer los materiales que está requiriendo, o conocer las opciones de productos sustitutos y los proveedores así como los precios. Debe también conocer los requerimientos en los ciclos de producción y los materiales requeridos en cada ciclo.
Responsabilidad en de la Calidad.	3	Responsable por detectar los problemas y conocer los lineamientos para regresar un producto.
Condiciones de trabajo	1	Una oficina privada y rara vez expuesto a elementos externos.
Destrezas interpersonales	3	Saber negociar con los proveedores cuando el material se necesite rápido ²⁰ .

- Establecer las reglas del comité para la evaluación de la equidad de salarios lo más pronto posible y revisarlas cuando sea necesario.
- a) *Tomar notas.- ¿Cuánto debe ser documentado? cada decisión, o solo las decisiones difíciles o solo aquellas decisiones que hacen mención a los factores a evaluar.*
- b) *¿Qué hacer cuando se estanca en un punto? Usualmente, se hace el trabajo a un lado hasta que se encuentre más adelante la relación para resolver el punto en el que se estanco.*
- c) *La ausencia de un miembro del comité: Cuanta gente debe estar reunida para convocar a una reunión, es importante tener membrecía en un comité para evaluar o discutir un factor etc.*
- d) *Evaluar el trabajo del comité: Esta puede ser una situación compleja, desde que la gente tiene la tendencia de tomar las cosas más personales que lo necesario. Los miembros del comité quizás sean generosos con el trabajo de otros miembros en vez de confrontarlos por algún problema. El comité tiene la obligación de ser justo entre ellos así como con los puestos de otros trabajadores.*

²⁰ Guía de pago equitativo y evaluación del trabajo, Derechos Humanos Canadá , Capítulo 4 pág. 70 2006

- e) *Compartir información de manera confidencial*: El comité debe encontrar un balance entre la necesidad de compartir información y educar a otros acerca de este proceso, y la necesidad de mantener la confidencialidad de las calificaciones hasta el término del proceso.

¿Qué hacer cuando no se tiene una información clara?: El comité quizás tenga que hacer una convocatoria para reunir a los empleados, o supervisores, o al personal representativo, o a alguien de otro departamento donde el trabajo quizás será afectado para aclarar la información. Otra alternativa podría ser posponer acciones hasta que el comité este seguro de que la información sea clara para dar la calificación.

Hacer cambios cuando sea necesario.

El comité quizás descubra que se tiene que añadir otro nivel de factor u otro término y se tendrá que discutir esto para que sea de común entendimiento. Si el comité encuentra que este factor es muy corto o muy largo, se tendrá que encontrar una solución o buscar ayuda para su consulta.

El comité deberá hacer cambios Solo después de hacer una cuidadosa revisión de la información que ha sido recolectada para una razonable asignación de valores.

- Cada decisión que se deba tomar debe ser bajo consenso hasta que cada miembro entienda esto, y si es posible, estar de acuerdo con los resultados. Esto hará que el comité permanezca unido para desafíos futuros.
- Para tener un comité más representativo, estará conformado por:
 - a) El comité estará representado por hombres y mujeres
 - b) El comité estará representado por diferentes niveles jerárquicos de la organización
 - c) El comité contara con la representación de los diferentes puestos y departamentos de la organización.
 - d) El comité lo integraran también por representantes del sindicato en el caso de que la organización cuente con este y también por personal de nivel dirección, e integrantes de representantes de personal no sindicalizado.

El reto es obtener la suficiente representación por cada uno de los grupos que integran la organización manteniendo un tamaño razonable del comité. Un buen miembro de comité es aquel que no tiene antecedentes de prejuicios contra los puestos de trabajo y tratar de evitar la relación de jerarquía entre los miembros, como jefe y subordinado.

- Tenemos que enfatizar que el proceso de evaluación del trabajo es subjetivo, como es cada uno de sus componentes. Sin embargo, no es arbitraria. Si se realiza de manera consistente y neutral, con la adecuada atención a la cuestión de la discriminación de género, esta puede ser justa y puede abordar los prejuicios existentes.
- La evaluación del trabajo es un ejercicio que se encuentra vivo. Y como consecuencia de esto, los puestos de trabajo están constantemente cambiando, la evaluación de empleos los resultados tendrán que ser revisados y, posiblemente, cambiados constantemente. El proceso en sí mismo incluyen los factores y las calificaciones será necesario ser revisados.
- Los miembros del comité pueden estar preocupados por la perspectiva de los compañeros. Es importante recordar que este es un trabajo muy importante, y que debe hacerse lo más justo y responsable posible. Los colegas no siempre están de acuerdo unos con otros, pero el proceso siempre está abierto a ser revisado. No es raro que los empleados creen que no están evaluados de manera justa, Esto es debido a que la evaluación del trabajo está basada sobre el valor relativo de los puestos de trabajo dentro de una organización, muchos puestos de trabajo pueden encontrar que solo pertenecen al lugar donde se encuentran posicionados.

Temas para traer a la mesa de evaluación de puestos de trabajo

- Información de documentos de trabajo que han sido revisados y sintetizados para representar los puestos de trabajo, no personas en puestos de trabajo.
- Factores y notas de factores hechas por los evaluadores.
- Registros de calificación de todos los empleos, las calificaciones por factor, y la justificación de cada uno.
- Un sistema abierto de no discriminación de género- neutral y justo.

Temas para no traer a la mesa de evaluación de puestos de trabajo:

- Información acerca de actuales salarios
- Actuales relaciones jerárquicas de los puesto
- Esconder temas de la agenda
- Prejuicios de género o favoritismos
- Ego o temas de sensibilidad personal.

Etapas para la evaluación del trabajo:

1. - *Leer la definición de cada factor y las notas de los evaluadores:* Es importante que cada miembro del comité esté familiarizado con las definiciones de los factores y la escala para la calificación.
- 2.- *Cada miembro del comité debe calificar cada puesto de trabajo:* Los miembros del comité deben calificar de manera independiente los puestos de trabajo asignados y pasarlos al siguiente miembro del comité para que cada miembro pueda calificar todos los trabajos.
- 3.- *Llevar un registro de manera independiente por cada miembro del comité, pero calificar todos los factores por el consenso de todo el comité:* Después de que cada miembro del comité ha evaluado todos los puestos de trabajo, el grupo debe discutir la calificación y alcanzar un consenso.
- 4.- *Hacer revisiones minuciosas periódicamente:* Algunos puestos de trabajo cambian constantemente y se requiere de recalificarlos

1.9. Determinar el valor total:

Después que el comité ha asignado la calificación a los factores establecidos se tendrá que establecer el método para condensar una calificación final a la evaluación de puesto.

Existen varias opciones para determinar el valor total:

- Técnicas de evaluación cuantitativa de puestos de trabajo
- Método Cuantitativo (o factor de base) los métodos de evaluación del trabajo que identifican el grado en que cada posición es responsable o requiere de *factores específicos compensables* como son: destrezas, educación, o áreas de responsabilidad que en una organización dan valores, y sobre los que están dispuestos a pagar. Algunos de los factores de la muestra indemnizables incluyen la educación, experiencia, responsabilidad financiera, la responsabilidad de los contactos, y así sucesivamente.
- *Factores base que generan una puntuación matemática* que refleja el valor relativo de cada posición en la organización.
- *Factor de Puntos:* Los sistemas de factores punto primero identifican los factores compensables y después establecen los niveles de desempeño con cada uno de estos factores compensables. La importancia relativa de

cada factor compensable a la organización se pondera. Un valor diferente se asigna a cada nivel dentro de cada factor compensable. Después de que un sistema de factores de punto se ha establecido, cada trabajo es evaluado de acuerdo con este sistema para determinar qué nivel dentro de cada factor compensable es, esto refleja la posición que se evalúa, lo que genera un valor en puntos para cada factor compensable. El evaluador entonces suma los puntos asociados a cada factor compensable para calcular un valor total de puntos. Cuando el punto de valores asociados a cada puesto de trabajo se compara entre sí, una descripción matemática del valor relativo y absoluto de los puestos de trabajo surgirá, lo que indica que el puesto de trabajo cae a valor jerárquico establecido.

El sistema de factor de punto ofrece mayor confiabilidad entre las diferentes calificaciones y minimiza el impacto potencial de error de un evaluador. El desarrollo de un sistema de factor de punto, sin embargo, puede ser lento y difícil, y la compra de uno puede ser costosa. Además, para utilizarlo correctamente requiere un alto grado de entrenamiento.

- *Factores de comparación*: es una técnica cuantitativa de evaluación del trabajo que implica la clasificación de cada factor compensable de cada puesto de trabajo. Un valor monetario correspondiente a cada nivel con cada factor que es subsecuentemente identificado. Similar al método del factor de punto, cada trabajo se evalúa con respecto a cada factor compensable. El nivel apropiado es seleccionado. A diferencia del método del factor de punto, sin embargo, "cada valor de dólar" es asociado a cada nivel con cada factor compensable. Cuando todos los niveles que han sido seleccionados se suman, surgirá una tasa de pago para cada trabajo.

Aunque este sistema permite un grado de objetividad y fiabilidad a través de los evaluadores, es difícil y costoso desarrollarlo. También requiere una gran vigilancia y actualización para garantizar que el valor en dólares asociados con cada nivel siga siendo apropiado, así como en un sentido absoluto.

Algunas de las técnicas de evaluación cuantitativa son *la técnica de los porcentajes de Turner, Método de punto de hay, Ponderación de factores, método vertical*,²¹ para efectos de este trabajo usaremos el método aritmético.

Después de que una organización ha decidido cuantos puntos serán usados en este sistema de evaluación: se debe decidir cómo dividir los puntos: Primero entre varios factores se escoge y segundo dentro de cada factor.

²¹ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/metodos-de-valuacion-de-puestos.pdf>

Ejemplo: tabla de la técnica de factores: (ver explicación pág. 30 progresión aritmética)

Puntos por nivel

Factores por criterio	Porcentajes	Nivel uno	Nivel dos	Nivel tres	Nivel cuatro	Nivel cinco	Nivel seis
Destrezas	30%						
Conocimiento del trabajo	10%	10	40	70	100		
Destrezas interpersonales	9%	9	36	63	90		
Destrezas de comunicación	6%	6	19.5	33	46.5	60	
Destrezas físicas	5%	5	16	28	39	50	
Esfuerzo	15%						
Esfuerzo mental	8%	8	26	44	62	80	
Esfuerzo físico	7%	7	28	49	70		
Responsabilidad de otros	40%						
De impacto financiero	10%	10	28	46	64	82	100
De calidad	15%	15	40	65	90	115	150
Condiciones de trabajo	15%						
Físicas	8%	8	26	44	62	80	
Psicológicas	7%	7	28	49	70		
Total	100%						

Por ejemplo, La organización X ha decidido que su sistema se basará en los 1000 puntos. Debe luego decidir cuál es el porcentaje que asignará a cada factor. Para algunas organizaciones, puede ser claro que las destrezas requeridas para hacer el trabajo son más valiosas que el esfuerzo realizado. Así pues, el criterio de la habilidad puede ser el 40% del peso, el esfuerzo mental y físico combinados reciben el 15%, la responsabilidad un 35%, y las condiciones de trabajo un 10%.

El siguiente paso es decidir cuántos puntos se asignar a cada nivel.

Existen muchos caminos para asignar los puntos, pero solo dos geométrico y aritmético se abarcaran.

Progresión aritmética:

Un diseño aritmético incrementara los puntos en un monto fijo, por ejemplo:

Destrezas	Niveles				
	1	2	3	4	5
Conocimiento del trabajo	10 puntos	20 puntos	30 puntos	40 puntos	50 puntos

Progresión Geométrica:

Un sistema geométrico quizás incrementa los puntos en el mismo porcentaje por cada nivel. Por ejemplo, Por 50%

Destrezas	Niveles				
	1	2	3	4	5
Conocimiento del trabajo	10 puntos	15 puntos	23 puntos	34 puntos	51 puntos

La progresión aritmética es la que más se acerca para darle peso a los porcentajes

Así mismos que en el sistema son 1000 puntos y hay 12 factores. Primero, asignamos la proporción de valor entre los factores. En este ejemplo, decimos que las destrezas de conocimiento tiene un valor del 15% del total de puntos, que son cinco niveles.

El nivel más alto (es el nivel 5) es el porcentaje de peso por el factor (15%) multiplicado por el total de números del sistema que es (1000):

$$15\% \times 1000 = 150 \text{ puntos para el nivel 5}$$

El nivel más bajo (es el nivel 1) es el valor del más alto (150) dividido por 10:
 $150 / 10 = 15 \text{ puntos para el nivel 1}$

Cuando el nivel más alto y más bajo han sido determinados los niveles intermedios deberán ser asignados. Se podría usar esta fórmula o para determinar un monto fijo entre los puntos:

$$\text{Valor de el nivel más alto (150) - el nivel más bajo (15) =}$$

$$(\text{Total del numero de niveles (5) - 1})$$

$$= (150-15)$$

(5-1)

= 135

4

= 34

Los resultados de los valores son:

nivel 1 = ya determinado nivel más bajo = 15 (página anterior)

nivel 2 = 15 como menor valor + 34 = 49

nivel 3 = 49+34= 83

nivel 4 = 83+34= 116

nivel 5 = ya determinado el nivel más alto = 150 (página anterior)

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Puntos	15	49	83	116	150

En una escala más grande los factores verían así:

	porcentaje	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Destrezas						
Conocimiento	15%	15	49	83	116	150
Comunicación	10%	10	40	70	100	
Destreza	5%	5	16	28	39	50
versatilidad	5%	5	20	35	50	

La ventaja de este método es que la distribución de puntos es proporcional a través de los niveles.

Los empleados en general, esperan que su empleador sea más justo y equitativo. Si esta confianza se ha roto, tal vez porque algunos trabajadores creen que se les está pagando injustamente, los empleados tienden a estar en descontento y puede llegar a ser sospechoso en otros aspectos de la relación. Cuando las quejas llegan a la comisión, por lo general después de que la relación entre el empleador y los empleados o sindicato sean dañados. El potencial para la moral y los problemas de confianza están provocando que cada vez más empleadores vean la desigualdad de remuneración como un mal negocio. Ellos reconocen que sus recursos humanos son los más valiosos, y que se debe tratar a los empleados de manera justa. Los empleadores pueden prevenir infelices situaciones mediante la aplicación de la equidad de remuneración antes de escuchar quejas de los empleados.

CAPÍTULO II

CASO DE LA APLICACIÓN DEL PAGO EQUITATIVO EN UNA UNIVERSIDAD CANADIENSE Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se presenta en este capítulo la propuesta y los métodos cuantitativos aplicados, ya que sabemos que todo cambio, en una organización, debe estar precedido por un cambio planeado, lo que hace necesario modificar esquemas culturales. Por ello se considera estratégico que en la implementación de la equidad salarial estén involucrados todos los niveles jerárquicos de una organización, para que su aplicación resulte exitosa.

Reseña histórica de la Universidad Canadiense:

Históricamente, esta Universidad, es el resultado de la labor educativa iniciada por Bautista ya en la década de los 30's del siglo XIX. Nombrado por el senador William Berned (1811-1887), quien legó fondos sustanciales para dotar a "una escuela cristiana de aprendizaje", la Universidad se constituyó bajo los términos de un acto de la Asamblea Legislativa en 1887. La nueva Universidad en la que se ofrecieron cursos en artes y teología. Los programas de titulación se iniciaron en 1890, con lo primeros títulos conferido en 1894.

En 1930 la apertura de la Universidad del cuadragésimo primer período de sesiones académicas en el sitio actual. Las tierras de la Universidad y los nuevos edificios se obtuvieron a través de regalos de los graduados, los miembros de las iglesias de la Convención Bautista, y los ciudadanos.

Hasta 1957, los Gobernadores de la Universidad fueron elegidos por la Convención Bautista. En ese año, la Universidad se convirtió en una institución privada no confesional. La conexión histórica Bautista continuó a través de la incorporación por separado y la afiliación de una escuela teológica.

Por la Ley de 1968-69, Esta Universidad continuó con su sistema existente, pero el resto de la Universidad se organizó en las divisiones de las Artes, Ciencias y Ciencias de la Salud cada una encabezada por un vicepresidente (académico).

En 1974, la estructura de las divisiones de la Universidad fue disuelto y los vicepresidentes sustituido por un Vicepresidente de un solo Presidente (Académico), ahora llamado Provoste y Vice-Presidente (Académico). Las Facultades de Negocios, Ingeniería, Ciencias de la Salud, Humanidades, Ciencias y Ciencias Sociales fueron retenidas, cada uno bajo la dirección de un decano. La corporación de la Universidad se compone de hasta treinta y siete gobernadores. El trabajo académico está bajo la dirección del Senado de la

Universidad, que se compone de representantes del personal docente y administrativo, Gobernadores, estudiantes y ex alumnos. La Universidad se financia por medio de ingresos propios, donaciones, regalos, cuotas y subsidios anuales de la ciudad y el Gobierno.

La Universidad, emplea a más de 9,500 funcionarios docentes de tiempo completo y aproximadamente 4,500 empleados a tiempo parciales. Su nómina anual total supera 335 millones de dólares y tiene ingresos totales en exceso de \$ 750 millones de dólares.

Para nuestro caso práctico analizaremos los siguientes puestos de trabajo

Como lo marca la ley en Canadá, La universidad establecerá la equidad de remuneración en sus diferentes departamentos.

2.1. Pasos para la Igualdad salarial

Para lograr la equidad de remuneración, se tienen que tomar decisiones, analizar los resultados y tomar medidas. La clave para hacerlo de manera eficiente es reunir toda la información necesaria, organizarla y conocer los objetivos establecidos. Los pasos se resumen a continuación.

1.2. Empleador: La Universidad Canadiense

El empleador deberá establecer los plazos, el establecimiento (s) y los planes.

En 1974, la estructura de las divisiones de la universidad fue disuelto y los vicepresidentes sustituido por un Vicepresidente de un solo Presidente (académico), ahora llamado Provoste y Vice-Presidente (académico). Las facultades de negocios, ingeniería, ciencias de la salud, humanidades, ciencias y ciencias sociales fueron retenidas, cada una bajo la dirección de un decano. La corporación de la universidad se compone de treinta y siete gobernadores. El trabajo académico está bajo la dirección del senado de la universidad, que se compone de representantes del personal docente y administrativo, gobernadores, estudiantes y ex alumnos.

2.3. Implementación y/o fecha de realización:

La implementación y / o fecha de realización de la equidad salarial será Abril 2004

La UC tenía 12,000 empleados en 2004. De acuerdo con el calendario legislativo, tuvieron que realizar la equidad de remuneración el 1 de enero de 2004, es decir, publicar un plan de igualdad de remuneración.

La UC optó por publicar un plan y en fase de ajustes, como se les permitió hacerlo con base a la ley. Su fecha de contabilización era 1 de enero 2004, y sus fechas de ajuste fueron 1 de Abril de 2006

2.4. Número de planes necesarios:

El número de planes necesarios serán: el plan de pagos equitativos
1 plan de equidad para trabajadores sindicalizados.

Dentro de los estatutos de la ley de pagos equitativos dice que cada establecimiento debe tener un plan de igualdad de remuneración para los trabajadores sindicados y un plan de igualdad de remuneración por cada unidad de negociación

Número de planes para establecer
El plan sindicalizado

2.5. La Universidad Canadiense determinó las clases de empleo femenino y masculino

La evaluación de los empleos que tienen deberes y responsabilidades similares, requieren calificaciones similares, este procedimiento comienza en el reclutamiento y se pagaran bajo la misma escala salarial o rango de escalas de sueldos.

Una clase de trabajo se considera femenino, masculino o de género neutro en función del porcentaje de empleados en esa clase de trabajo. Si el 60% de los empleados son mujeres, es una clase de trabajo femenina; si el 70% son hombres, es una clase de trabajo masculina y, si hay el mismo número de mujeres y hombres, puede ser de género neutro. También debe considerar el sexo de los empleados que han hecho el trabajo en el pasado y el género que se suele asociar con ese tipo de trabajo.

La clasificación de los trabajos en la universidad canadiense			
<i>Clases de trabajos femeninos</i>	<i># de Posiciones</i>	<i>Clases de trabajos Masculinos</i>	<i># de posiciones</i>
Asistente Administrativo, RH	1	Gerente	1
Contador de nominas	1	Contador	1
Oficial de control de estacionamiento	1	Secretario de vivienda	2
Técnico fotográfico	2	Pregrado técnico de laboratorio	1
Oficial de admisiones	2	Oficial de préstamos para estudiantes	1
Secretario contralor	5		

La UC no tenía clases de trabajo de género neutro.

2.6. La Universidad Canadiense modificó herramientas de evaluación del trabajo para evaluar las clases de empleo femenino y masculino.

La UC comparó el valor de las destrezas, esfuerzos, responsabilidad y condiciones de trabajo de las clases de empleo masculino y femenino con un sistema de comparación de género neutro, con los siguientes pasos:

1. Se identificaron los elementos de trabajo presentes en sus clases de empleo femenino y masculino;
2. Se agruparon los elementos que parecían pertenecer a la misma familia en una lista más corta de 14 subfactores
3. Se trabajó con las medidas, los niveles y definiciones de los 14 subfactores, que a su vez se describe como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo;
4. Se obtuvo y examinó un cuestionario, y se determinó cómo cambiarlo para un mejor ajuste;
5. Se probó el cuestionario;
6. Se creó una fórmula de ponderación para que sea posible asignar un valor (puntos) a los puestos de trabajo;
7. Se amplió la fórmula de ponderación para mayor flexibilidad;
8. Se evaluó cada clase de trabajo y se registraron los resultados de evaluación y las razones de las habilitaciones en la "Hoja de trabajo".

2.6.1. La universidad canadiense identificó los elementos de trabajo en sus clases de empleo femenino y masculino.

El objetivo de un sistema de evaluación del trabajo es garantizar que los empleados estén debidamente reconocidos por el trabajo que realizan. Este género neutro del sistema de evaluación del trabajo es consistente con los requisitos de la ley de equidad salarial.

Esta lista ayudó a determinar los parámetros a evaluar en las diferentes clases de empleo

<i>Destrezas</i>	<i>Responsabilidad</i>
<p>Capacidad para hacer trabajo detallado o de rutina</p> <p>Precisión</p> <p>Capacidad de análisis</p> <p>La comunicación en un segundo idioma</p> <p>Las destrezas de comunicación – verbal y escrita</p> <p>Contactos con el público / clientes / personal</p> <p>Consejería, asesoramiento o de la negociación</p> <p>Creatividad</p> <p>La toma de decisiones</p> <p>Destreza</p> <p>Educación</p> <p>La experiencia, en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo</p> <p>La independencia de la acción</p> <p>destrezas interpersonales</p> <p>Interpretación o explicación</p> <p>Conocimientos, teóricos y / o técnicos</p> <p>El conocimiento de la maquinaria</p> <p>Conocimiento de los materiales y proceso de licencias o certificados</p> <p>Técnicas de gestión</p> <p>Manual de rapidez</p> <p>Manual o destrezas motoras</p> <p>Habilidad física (coordinación)</p> <p>La resolución de problemas con ingenio</p> <p>Las destrezas sociales</p> <p>Programas de formación profesional o estudio adicionales</p>	<p>Rendición de cuentas</p> <p>Responsabilidad presupuestaria</p> <p>Efectivo (la responsabilidad)</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Coordinación de flujo de trabajo y tareas</p> <p>Las consecuencias y / o el coste de los errores</p> <p>La determinación de la política de la empresa</p> <p>Efectos de volumen de trabajo</p> <p>Efecto en las operaciones de otros</p> <p>Equipo, maquinaria</p> <p>Las decisiones financieras</p> <p>Buena voluntad y de relaciones públicas</p> <p>La información, incluida la confidencial,</p> <p>Iniciativa necesaria</p> <p>Materiales, suministros</p> <p>Métodos</p> <p>Nómina</p> <p>Personal</p> <p>La propiedad física</p> <p>Plantas y servicios</p> <p>Productos</p> <p>Propiedad</p> <p>La calidad del trabajo</p> <p>Recursos</p> <p>Caja de seguridad</p> <p>La seguridad y la salud de los demás</p> <p>El deterioro de los materiales de almacenamiento, uso, mantenimiento, reparación de los recursos</p> <p>Supervisar a los demás</p> <p>formación, orientación, motivación, evaluación de personal</p> <p><i>Condiciones de Trabajo</i></p>

<p>Esfuerzo mental</p> <p>Demanda de atención Concentración usando los cinco sentidos Efectos de tratar con la gente Tramitación de las denuncias o situaciones de emergencia Escuchar Esfuerzo mental (intensidad, frecuencia, duración) Los instrumentos de lectura Comprobación de columnas de números de aplicación visual viendo una pantalla de ordenador</p> <p>Esfuerzo Físico</p> <p>Teclado Levantamiento de objetos inanimados Esfuerzo manual El esfuerzo físico (intensidad, frecuencia, duración) Empujar o jalar Sentarse por largos periodos de tiempo, velocidad o permanente</p>	<p>Los fluidos corporales La limpieza Peligro Suciedad Desagradable La exposición al riesgo de accidente La exposición a riesgos para la salud, la fatiga ocular La exposición a productos químicos tóxicos y tintas Las enfermedades infecciosas, los virus en el aire Lesiones - la exposición a las herramientas o equipos máquinas Monotonía Entorno físico y alrededores El abuso físico o verbal de los clientes o pacientes El estrés de las múltiples demandas Temperaturas frías o calientes La presión del tiempo viajes, dentro o fuera de la ciudad, zonas de conflicto La violencia</p>
--	---

2.6.2. La Universidad Canadiense agrupara los elementos de trabajo en una lista más corta de 14 subfactores

Se agruparán los elementos de trabajo en una lista más corta de subfactores.

La fuente principal y predominante de la información para la evaluación de puestos de trabajo es la Encuesta de Contenido del Trabajo (ECT). Esta ECT se ha dado a la Comisión de Calificación de Empleo (CCE) con el propósito de que puedan ser evaluadas.

Los aspectos del trabajo presentes en el lugar	subfactores	factores
Educación; auto-estudio adicional, programas de entrenamiento, licencias o certificados; En el puesto de trabajo o	1. El razonamiento aplicado y aptitudes analíticas 2. La amplitud de conocimientos 3. La adaptación al cambio 4. Las destrezas interpersonales	La habilidad

<p>fuera de la experiencia de trabajo, teórico y / o conocimientos técnicos.</p> <p>La comunicación (verbal, escrito), destrezas interpersonales, contactos con el público / clientes / personal, interpretar las explicaciones de la información o ideas con diferentes niveles de complejidad o dificultad, el asesoramiento de la negociación.</p> <p>La capacidad de hacer el trabajo detallado o de rutina; el ingenio, la creatividad, la capacidad de análisis, de resolución de problemas, la toma de decisiones; y su impacto</p>	<p>5.La educación y experiencia</p> <p>6. La destreza y de la coordinación</p>	
<p>El escuchar, la concentración del uso de la vista, el tacto, el oído, el gusto y el olfato; la demanda de atención; mirar una pantalla de ordenador, la aplicación visual; estrés mental, incluyendo la frecuencia,</p>	<p>7. El Esfuerzo Físico</p> <p>8. El Esfuerzo mental</p>	<p>El esfuerzo</p>

<p>intensidad y duración de los esfuerzos; manejo de emergencias</p> <p>El esfuerzo manual, teclado; velocidad, volumen de trabajo, tensión física, incluida la frecuencia de intensidad y duración de los esfuerzos, el estar sentado durante largos períodos de tiempo.</p>		
<p>La información, los servicios de equipos, maquinarias, materiales, suministros y productos, en su confidencialidad, las consecuencias y el costo de los errores; el almacenamiento, el uso, el mantenimiento, la reparación de los recursos; la precisión.</p> <p>La coordinación de flujo de trabajo, las tareas, la formación y la evaluación del personal, la supervisión de los demás, el desarrollo de las políticas de calidad del trabajo.</p> <p>Los presupuestos, las responsabilidades, la rendición de cuentas,</p>	<p>9.La Planificación y la coordinación</p> <p>10. La Responsabilidad de personal</p> <p>11. La Responsabilidad de las decisiones y las acciones que afectan a las personas, los bienes, y de la información</p>	<p>La responsabilidad</p>

la precisión, el efectivo, la contabilidad, la nómina, las decisiones financieras, las consecuencias y el costo de los errores		
<p>El entorno físico, la tensión de los ojos, en una oficina abierta, la presión del tiempo, las condiciones de hacinamiento, el estrés de las demandas de múltiples interrupciones, la monotonía, la ventilación o la temperatura, el ruido.</p> <p>La exposición a riesgos para la salud, la exposición a peligros de accidentes, viajes, locales fuera de la ciudad, el riesgo de lesiones, la exposición a productos químicos, la amenaza de violencia o la agresión física por los demás.</p>	<p>12.El medio ambiente físico</p> <p>13. Las condiciones psicológicas</p> <p>14. La salud y la seguridad</p>	Las condiciones de trabajo

2.6.3. La Universidad Canadiense determinó las medidas, los niveles y definiciones de los subfactores

Se trabajará con las medidas, los niveles y definiciones de los subfactores.

A través de sus comités estos fueron los parámetros que se determinaron para definir los subfactores sobre los cuales serán evaluados los puestos de trabajo

Nivel	1. El razonamiento aplicado y las aptitudes analíticas
1	<p>El trabajo requiere la aplicación de soluciones a los problemas conocidos de manera sencilla. Se requiere la recopilación de información de fácil acceso de naturaleza básica, la comprensión de los materiales básicos</p>
2	<p>El trabajo requiere la identificación de problemas y el análisis de situaciones medianamente simples, procedimientos establecidos, la solución de problemas simples, seleccionando de entre los ya existentes y un conjunto de soluciones. Se requiere la recopilación de información de algunas fuentes conocidas, y / o recuperación de archivos;</p>
3	<p>El trabajo requiere la identificación de problemas y analizar situaciones y / o utilizar la información de criterios estándar; la solución de problemas mediante la selección de una gama más amplia de opciones disponibles. La recopilación de información exige la utilización de los sistemas estándar, la comprensión general y algunos materiales especializados,</p>
4	<p>El trabajo requiere la identificación de problemas y el análisis situaciones y / o información utilizando una amplia gama de criterios y orientaciones, el desarrollo de soluciones en respuesta a los problemas que pueden ser complejos y recurrentes. Se requiere la recopilación de material y de información a través de complejos sistemas múltiples, su comprensión y algo complejos, especializados, legales o reglamentarios y / o materiales técnicos</p>
5	<p>El trabajo requiere la identificación de problemas y analizar situaciones complejas, la evaluación de información compleja (puede incluir entrevistas que exige el conocimiento de los procesos de trabajo; de detección, análisis, evaluación y / o procesos de evaluación); desarrollo de soluciones en respuesta a problemas que son más complejos. Se requiere la recopilación de información compleja de una serie de fuentes y / o producir / generar algunos datos nuevos, la comprensión de reglamentarios complejos especializados, legales o y / o materiales técnicos.</p>
6	<p>El trabajo requiere la identificación de problemas complejos mediante la aplicación de análisis sofisticados métodos y procedimientos (análisis e interpretación de la prueba / resultados de la encuesta), el desarrollo de soluciones (a menudo innovadoras), en respuesta a los problemas que son extremadamente complejos y que pueden ser únicos.</p>

	Se requiere que se comprueben los datos para determinar la verdadera naturaleza del problema
7	Además de las competencias establecidas en el nivel 6, el trabajo requiere lo siguiente: conceptualización de la hipótesis única, aplicando el proceso de razonamiento para desarrollar una única solución, el desarrollo de nuevas metodologías para recoger / generar nuevos datos, materiales de auditoría que contribuyen al crecimiento de un cuerpo de conocimientos

Nivel	2. La amplitud de conocimientos
1	El trabajo requiere conocimiento de los procesos de alcance limitado o restringido en rango.
2	El trabajo requiere un conocimiento completo de los procesos en el área inmediata y algunos conocimientos en otras áreas
3	El trabajo requiere conocimientos de los procesos en múltiples áreas o campos de estudio.

Nivel	3. La adaptación al cambio
1	La base de conocimientos o tecnologías utilizadas en este trabajo son relativamente estables. Cómo adaptarse a los frecuentes cambios que sean necesarios.
2	Hay cambios constantes en la base de conocimientos o tecnologías que se utilizan en este trabajo fuera de frecuentes cambios importantes en los elementos. Ello requiere que el/ la titular participará en algunas de las actividades profesionales para el desarrollo
3	La base de conocimientos o tecnologías están cambiando regularmente para adaptarse a cambios significativos. El titular está regularmente aprendiendo nuevos conceptos o prácticas, que puede incluir para la actualización necesaria y mantener la designación profesional.
4	La tecnología o base de conocimientos está cambiando constantemente, influida por evolución de las tecnologías y / o el entorno empresarial o académico. Esfuerzo continuo es necesario para mantener el conocimiento y las destrezas al día.

Nivel	4. Las destrezas interpersonales
1	Las interacciones requieren de cortesía común, sea realmente efectiva y las de comprensión, y la habilidad de trabajar cooperativamente con otros.
2	Las interacciones necesitan ante todo la capacidad de identificar y responder a las necesidades básicas o solicitudes. Intercambio de información técnica, científica o administrativa básica como una parte normal del trabajo. Tacto y la diplomacia puede ser necesaria para tratar con menores conflictos y quejas. En general, el titular puede referirse o conferir a una situación difícil
3	Las interacciones necesitan ante todo la capacidad de identificar las necesidades o solicitudes y proporcionar asesoramiento o instruir. Se

	necesita la cooperación o la coordinación de esfuerzos con los demás. Puede dar explicaciones a asuntos de carácter especializado (terminología o expresiones) en términos no técnicos. Frecuentemente deben interactuar con otras personas cuestiones difíciles o desafiantes, Situación. Debe ser consciente, y comprender los sentimientos y motivaciones de los demás.
4	Las interacciones necesitan ante todo la capacidad de identificar y responder eficazmente a las necesidades y puede que sean difíciles de determinar. La comunicación puede requerir las destrezas de persuasión, la influencia, o la motivación para ganar la cooperación o coordinación de los demás. Puede explicar las ideas o conceptos relacionados con gran complejidad o cuestiones controvertidas. Puede requerir de negociación formal.
5	Se requieren una interacciones de uso regular y altamente desarrollada para demostrar su eficacia y mediación del asesoramiento, la persuasión y / o Destrezas de negociación, cuando los temas sean complejos, la comunicación sea difícil, y / o el resultado polémica

6. La destreza y la coordinación		
Nivel	Definición	guía y ejemplos
1	Requiere a menudo fáciles y simples movimientos musculares	No hay requisitos de precisión en la destreza incluyendo el uso de equipo computarizado para manipular o recuperar los datos, el uso limitado del teclado (principalmente correo electrónico, notas y la navegación en la Web)
2	Requiere cierta Coordinación y destreza.	La utiliza de herramientas, máquinas o equipo que requieren alguna coordinación y destreza (por ejemplo, la prensa del taladro o centrifugación) La utilizar del teclado completo.
3	Requiere cierta combinación de la coordinación, la destreza y la precisión	Equipos y máquinas que requieren coordinación y destreza y la exactitud y / o la colocación exacta de los objetos El uso de la precisión en el teclado en donde la posibilidad de correcciones es mínima (máquina de sumar / calculadora, la operación de la caja registradora) La precisa mezcla de productos químicos, la preparación de la muestra para la luz microscópica, calibración manual de los equipos o el montaje placas de circuitos, manipulación de animales de laboratorio.
4	Requiere de un nivel alto de coordinación	La colocación precisa de los objetos; sostenidos movimientos precisión, por ejemplo, soplado del vidrio, la preparación de muestras para una microscopía electrónica, realización de técnicas de

	y / o destreza junto con precisión.	terapias físicas, cirugías de los animales etc.
--	-------------------------------------	---

7. esfuerzo físico				
Nivel	Duración (horas promedio por día -todas las actividades)	1 a 2 horas	Más de 2 hrs. hasta 3.5 hrs.	Más de 3.5 hrs.
Bajo	Alternando las posiciones de pie, sentado, el movimiento de la luz de los objetos,	N/A	N/A	1
Moderado	Desplazamiento o transporte de peso moderada u objetos incómodos, por ejemplo, archivos de gran tamaño o de gran volumen , equipos de medición, computadoras	1	2	3
Alto	Llevar objetos pesados, movimiento y / o su manipulación (por ejemplo, equipo, dentro y fuera de los edificios), trabajando en posición física incómoda o en espacios confinados sin posibilidad de pausas frecuentes	3	4	4

8. esfuerzo mental				
Nivel	Duración (horas promedio por día - todas las actividades)	1 a 2 Hrs.	Más de 2 hrs. hasta 3.5 hrs.	Más de 3.5 hrs.
Bajo / rutinario	La recopilación de información rutinaria, la presentación, tratamiento de textos básicos o los documentos rutinarios	N/A	N/A	1

	(correspondencia, formularios, formatos estándar), introducir datos a un hoja de cálculo.			
Moderado	Procesamiento complejo de textos o diseño gráfico, la creación de hojas de cálculo como nuevas fórmulas, gráficos	1	2	3
Alto	La calibración de instrumentos complejos, la preparación de los patrones de calibración, las soluciones de desarrollo a problemas complejos en las interrupciones de perturbar el proceso de pensamiento.	3	4	5

Nivel	9.La planificación y coordinación
1	La planificación y coordinación son mínimas. Las responsabilidades incluyen el desempeño de las tareas que son repetitivas, bien definidas y claras, con directrices específicas y requisitos mínimos para el juicio individual. Las variaciones de la rutina se discuten con el supervisor.
2	Planificación y coordinación de la apropiada carga de trabajo es necesaria, ya que las actividades se establecen sobre la base del departamento (incluso más allá del día a día). Se espera que las operaciones tradicionales para planificar y priorizar las actividades propias, se esté disponible para hacer frente a cuestiones no rutinarias ejemplos: la programación de seminarios o reuniones del departamento de personal, etc.
3	La planificación y la coordinación son principalmente basadas en las actividades. Quien ocupa el cargo decide el orden y se adapta a los métodos de trabajo de muchas asignaciones. Las tareas pueden incluir la coordinación de las actividades de las personas y / o de recursos e información en un único equipo / funciones de departamento.
4	La planificación y la coordinación no son principalmente basado en la actividad, sino que implica también la organización / la coordinación / y programación de las actividades / personas / recursos que requieren entradas múltiples, tareas y / o proyectos Puede requerir estimaciones de tiempo y recursos necesarios para coordinar un evento o actividad. Por lo general la planificación y la

	coordinación a este nivel afecta a una amplia gama de los individuos ya sea dentro o fuera de la universidad y se centra en asignar prioridades tales como grandes eventos como conferencias, competencias atléticas, la investigación los proyectos, los institutos de verano, etc.
5	La planificación y la coordinación general operativa en la naturaleza, que requieren gran escala o de cálculos complejos, de tiempo y de recursos para completar o asignar tareas. Típico de planificación y coordinación a este nivel implica múltiples entradas y tareas complejas, a menudo requieren la coordinación de las actividades y recursos de un número de departamentos y funciones, incluyendo la coordinación de un importante proyecto de investigación, una renovación del campus principal, o una actualización de la tecnología
6	La planificación y la coordinación general operativa, como en el nivel 5, pero requieren la responsabilidad de múltiples proyectos simultáneos.

Nivel	10. La responsabilidad del personal
1	No tiene ninguna responsabilidad sobre los demás o en ocasiones se encarga de orientar y mostrar los procedimientos para los demás.
2	Proporcionar orientación funcional a los demás de forma permanente y / o asegurar el cumplimiento de las normas de calidad y procedimientos de personal a corto plazo.
3	Tiene la responsabilidad de supervisar cursos (puede incluir la selección) de 1 a 9 empleados casuales (en cualquier momento) y / o tiene la responsabilidad permanente de la programación, la calidad del trabajo, etc.
4	Tiene la responsabilidad permanente de la contratación y supervisión de 10 o más empleados de manera informal. Y / o tiene la responsabilidad de la supervisión de 1-4 empleados de manera continua y hace efectiva recomendaciones en materia de recursos humanos.
5	Tiene la responsabilidad de supervisar de 5 o más empleados permanentes y hace recomendaciones efectivas en materia de recursos humanos.

Nivel	11. La responsabilidad de las decisiones y acciones que afectan a las personas, los bienes, y la información
1	Los resultados del trabajo tienen un impacto limitado más allá del área inmediata de trabajo, incluidos el impacto en la imagen pública. Y los métodos de trabajo son determinados por las normas y procedimientos. La mayoría de los métodos de trabajo están sujetos a verificación y vigilancia. El titular es responsable de ejercer el cuidado y la precisión en el desempeño de funciones y es responsable de la custodia de los equipos, máquinas o de registros vitales mientras está en uso, incluyendo los archivos confidenciales.
2	Los resultados del trabajo tienen un impacto moderado sobre la zona de trabajo inmediata, a corto plazo

	El impacto sobre los individuos, y / o impacto limitado fuera de la zona de trabajo inmediata o el área donde se realiza el trabajo (pero no en toda la universidad u otra institución). Algunos métodos de trabajo no están sujetos a verificación o seguimiento. El trabajo puede afectar la imagen pública del servicio o departamento.
3	<p>Los resultados del trabajo tienen un impacto moderado en los procesos o productos que se extienden más allá del área inmediata de trabajo o zona donde se realiza el trabajo y / o hay importantes efectos a largo plazo sobre las personas o efectos a corto plazo sobre los grupos (pero en general, no en toda la universidad u otra institución). La mayoría del trabajo y métodos generalmente no son objeto de verificación o control. El trabajo tiene un impacto sobre la imagen pública de la universidad.</p> <p>El titular de acciones de rendición de cuentas para un proyecto o unidad activos financieros y físicos con al menos una posición por otra (la responsabilidad es integral y de fondo). El tomar decisiones de compra de alcance moderado, ejerce efectivamente o facilita programas a través de la prestación directa de servicios especializados para el público, los estudiantes o empleados ,</p>
4	Los resultados del trabajo tienen un impacto significativo más allá del área inmediata de trabajo o área donde el trabajo se realiza los efectos a largo plazo sobre los grupos, pero el impacto generalmente no se extienden por toda la universidad u otra institución. El trabajo tiene un impacto sobre la imagen pública de la de la universidad. El titular es responsable de los proyectos, sistemas, programas o grupo de recursos dentro de un departamento grande (o una unidad de tamaño equivalente). Puede ser responsable del desarrollo o modificación de políticas y procedimientos que determinan el uso o el des uso de máquinas y / o equipo, un cambio significativo a un programa dentro de una unidad
5	Los resultados del trabajo tienen una importante y / o el impacto a largo plazo en toda la universidad u otra institución. El trabajo puede estar de manera técnica o en un área especializada en la que los productos no puedan ser comprobados antes de ser liberados, por ejemplo, medidas en gran escala de supervisión financiera, las medidas de seguridad; la protección de la red, el mantenimiento de las operaciones en el servicio centralizado

12. Medio ambiente físico	Intensidad			
Frecuencia	Aclaración	Más de 2 elementos	3 o 4 elementos	5 o más elementos
Ocasional	Menos del 30% del tiempo sobre una base anual por lo general se	1	2	3

	produce de vez en cuando, pero no todos los días, o cada día por lo menos unas horas acumuladas.			
Frecuente	30% - 60% del tiempo sobre una base anual una característica regular de su trabajo, que se produce a menudo durante cualquier día, semana o la temporada (para un total en promedio de más de una hora, pero menos de la mitad del día).	2	3	4
Continuo	Más del 60% del tiempo sobre una base anual normalmente se produce la mayor parte de la jornada de trabajo regular, durante todo el año (en promedio)	3	4	4

13. condiciones psicológicas	Intensidad			
Frecuencia	Aclaración	Moderado / continuo (1 o dos elementos)	Moderado continuo 3 o más elementos	Grave y agudo
Ocasional	Por lo general se produce de vez en cuando, pero no todos los días, o cada día por lo menos unas horas acumuladas	1	2	2
Frecuente	Una característica regular de su	2	3	3

	trabajo, es que se produce a menudo durante cualquier día, a la semana o en la temporada (para un total en promedio de más de una hora, pero menos de la mitad del día).			
Continua	Normalmente se produce la mayor parte de la jornada de trabajo regular, durante todo el año (en promedio).	2	3	4

Nivel	14. salud y seguridad
1	Hay una menor probabilidad de una lesión o enfermedad o daño al titular
2	Hay una probabilidad moderada de una lesión menor o una probabilidad menor de un perjuicio, daño o enfermedad al operador tradicional.
3	Hay una probabilidad limitada de una grave lesión, daño o enfermedad al titular
4	Hay una probabilidad moderada de un importante perjuicio, daño o enfermedad para el titular. Las medidas de seguridad adicionales se aplican para evitar daños.
5	Hay un largo plazo de probabilidad de lesiones graves, daño o enfermedad al titular. Las condiciones podrían ser potencialmente mortales o potencialmente de incapacitar al titular. Hay medidas de seguridad estrictas para evitar el daño, enfermedad o lesión.

2.6.4. La universidad canadiense modificar y prueba el cuestionario

La siguiente sección proporciona ejemplos de respuestas a las preguntas de los subfactores. Estas muestras ayudaron a pensar sobre los tipos de cosas específicas de cada trabajo.

1.- Razonamiento aplicado y aptitudes analíticas

1.1 A. Los siguientes son ejemplos de respuestas que describen lo que debe ser leído y entendido en el trabajo.
Gráfica de información, incluyendo análisis de la tendencia o la utilización de los gimnasios en el sitio <ul style="list-style-type: none"> manuales de operación, procedimientos y protocolos de laboratorio relacionados con los experimentos específicos

para la investigación del asma

- instrucciones para operar la máquina de fax y fotocopidora
- e-mail para responder a las preguntas de los estudiantes en cuanto a la selección del programa.

1.1 B Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe las cosas que se deben escribir en el trabajo

- Rellenar formularios, escribir documentos y completar los informes detallando los resultados del experimento
- Escribir cartas explicando la información de los programas académicos
- Correspondencia de rutina que sigue a una plantilla que describe las tasas de adeudos por un estudiante
- Actas de las reuniones mensuales de planificación de los departamentos

1.1 C Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe las tareas realizadas en el trabajo que implican matemáticas o cálculos

- proyecciones del presupuesto y la previsión del presupuesto de funcionamiento (82.000 dólares) de mi departamento
- calcular los totales en los formularios de gastos de viaje
- calcular los coeficientes de la mezcla de soluciones químicas para la preparación de cursos de laboratorio semanales
- aplicar métodos estadísticos (y los resultados de verificación) para analizar los resultados del experimento

1.1 D Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe las tareas que implican la búsqueda, recopilación y procesamiento de la información requerida en el trabajo:

- observar y vigilar los experimentos en el laboratorio
- la base de datos de la conducta, la literatura y búsquedas en la web para encontrar documentos y objetos utilizados para la referencia de los artículos científicos
- Estadísticas de uso y cotejo de números de llamadas telefónicas recibidas por día
- reunir y compilar información para el proceso de acreditación del programa
- obtener cotizaciones de mobiliario de oficina nuevo para mi departamento

1.1 E Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe el análisis y solución de problemas requeridos en el trabajo:

- entrevistar y determinar alojamiento especial con respecto a la vivienda y el salón de clases de acuerdo con las múltiples necesidades de un estudiante con discapacidades
- vigilar y conciliar las cuentas
- determinar la causa de mecánicas / eléctricas de sistemas de interrupciones
- determinar la causa y resolver la interrupción de la red informática y fallo de la red informática
- Tratar a los suicidas con antecedentes familiares de abuso de sustancias y sucesos traumáticos

- **Amplitud de los conocimientos**

Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe la amplitud de conocimientos necesarios en el trabajo

- Tener en cuenta la evolución de la economía relacionados con los cursos que ayudan a ser conscientes de los métodos de enseñanza utilizados en otras áreas de la UC
- Realizar investigaciones en el campo del autismo, ser consciente de la evolución de las estadísticas, otras áreas de salud y otras investigaciones relacionadas con mi campo de estudio.

3. Adaptación al cambio / actualización de aprendizaje

3.1 Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe el cambio más reciente e importante en la forma en que el trabajo está hecho.

- Instalación de un nuevo programa de software hace 2 años me obligó a aprender cómo realizar un seguimiento y el proceso de facturación utilizando una hoja de cálculo electrónica en vez de hacer los cálculos manuales.
- Salas de libros que utilizan un servicio web en línea en lugar para tener que realizar una llamada.

3.2 Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe el ritmo y el alcance del cambio.

- El responsable de revisar y actualizar las políticas y procedimientos departamentales que estas suelen cambiar cada 2-3 años
- Está obligado a ser conscientes de la evolución de los requisitos de admisión y los requisitos previos del programa sobre una base anual.

4.- Habilidad interpersonal

4,1 A. Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe la comunicación, la cortesía y el trabajo en cooperación

- Reciben a los visitantes, algunos de los cuales puede estar enojados, y deben ser escuchados con atención para identificar sus necesidades
- Debo estar atento a todos los pacientes y los visitantes de la clínica.

4.1 B Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe el intercambio de información, la identificación de las necesidades, el sondeo de información, en respuesta a las solicitudes, tramitación de reclamaciones y la obtención de cooperación.

- El intercambio de información técnico y científico entre colegas
- pacientes de la clasificación para determinar sus necesidades médicas
- saludar a los visitantes cuando entran al departamento, les preguntan por qué están aquí, y, o bien proporcionarles la información solicitada o directamente a

alguien que pueda ayudar

4,1 C Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe, instruye, entrena y hace para las presentaciones

- Los viajes a diferentes escuelas secundarias de toda la provincia para presentar la información sobre la UC para alentar a los futuros estudiantes a asistir a la universidad
- Instruya a los asistentes de maestros con respecto a los procedimientos de laboratorio y / o de laboratorio que muestran experimentos para estudiantes de postgrado.

4,1 D Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe la consulta (que proporciona experiencia para clientes), de mediación, negociación, persuasión y la resolución de conflictos

- proporcionar asesoramiento profesional y de consulta a los clientes industriales
- negociar las condiciones de las licencias de contrato o acuerdos de servicios de los proveedores
- persuadir y alentar a los antiguos alumnos y ciudadanos corporativos para contribuir financieramente a la UC

6.- Destreza y Coordinación

6.1 A Los siguientes son ejemplos de elementos ensamblados.

- reunir y cotejar paquetes de cursos
- poner juntos envíos
- unión de grandes volúmenes de materiales impresos

6,1 B Las siguientes son las respuestas de la muestra del uso de ordenadores, las calculadoras y los controles.

- Use un códigos de barras para escanear los libros de la biblioteca
- Utilice una máquina de sumar a la cifra de caja chica

6.1 C Las siguientes son las respuestas de la muestra de re equipamiento de oficinas en operación

- uso del equipo básico de oficina como una impresora, fax, teléfono, trituradora de papel y escáner
- operar un teléfono que dispone de 4 líneas de entrada
- operar un escáner y la caja registradora en la biblioteca

6,1 D Las siguientes son las respuestas de la muestra del uso de movimientos precisos, la medición de equipos o herramientas.

- demostrar movimientos atléticos de los equipos de estudiantes
- modificar las placas de circuitos
- tomar medidas de una superficie mecanizada y hojas laminadas con

calibradores electrónicos

6.1 E Las siguientes son las respuestas de la muestra del uso de herramientas de operación de energía o la maquinaria.

- Operar el autoclave para esterilizar material de vidrio y los medios de comunicación bacteriana
- tabla de destino • sierra, sierra circular, torno, fresadora y un taladro para construir materiales solicitados
- Uso de cortador de papel eléctricos

7. Esfuerzo Físico

7.1 A Las muestras de pesos típicos de objetos para levantar

Se requiere para levantar bolsas de alimentos que pesan aproximadamente 50 libras de 2 o 3 veces por semana utilizando un carro para el transporte entre habitaciones

- Levantar montones de papel (hasta 2.5 kg) para cargar en una fotocopidora, una vez por semana
- La distribución de material científico (por lo general pesan hasta 5 kg cada uno) para los laboratorios de posgrado un par de veces a la semana

7.2 B Las muestras de las tareas repetitivas requeridas en el trabajo.

- La producción de los documentos en el teclado durante dos horas a la vez (con saltos regulares)
- repetidas flexiones para eliminar el material impreso en la bandeja
- introducir los datos en una hoja de cálculo o base de datos

8. Esfuerzo mental

8.1 A Actividad que requiere un esfuerzo mental durante varias horas

- Desarrollar conceptos, hipótesis: formular hipótesis basadas en los resultados de la investigación para el desarrollo de subvenciones de 1 semana, 3 veces al año,
- Aconsejar a los estudiantes 6 horas al día atendiendo a sus problemas individuales

8.3 Los siguientes son ejemplos de las respuestas que describen la necesidad de cambio de la concentración de una actividad a otra, o llevar a cabo una serie de tareas de formas simultáneas (donde la exactitud y detalles son necesarios)

- Trabajar en una oficina de servicio donde deben atender simultáneamente las llamadas telefónicas, visitas, monitores de alarma y las peticiones de los supervisores
- Configurar y supervisar varios laboratorios universitarios al mismo tiempo.

8.4 Los siguientes son ejemplos de las respuestas que explican el tiempo

dedicado al rastreo cuando se interrumpe

- Si se interrumpe mientras se hace un balance de caja, tendré que volver a empezar desde el principio que tendrá hasta 10 minutos.
- Si hay una interrupción hidráulica mientras se realiza un experimento, se tiene que determinar si los resultados serán válidos y si se debe empezar de nuevo. Esta determinación puede tomar una hora o más.

9. De Planificación y Coordinación**9.1 Los siguientes son ejemplos de respuestas a las preguntas sobre la planificación y la coordinación**

¿Sigue usted un calendario preparado por otra persona?

- El supervisor determina el orden en que debo continuar con mis tareas
- Se debe cumplir con plazos estrictos que exigen seguir un calendario muy apretado establecidos por el departamento

¿Prioriza sus propias actividades para garantizar que los plazos se cumplen? En caso afirmativo, sírvase explicar.

- Debe continuar con las actividades específicas para el mes y los plazos finales del ejercicio. priorizar el orden en que hace las cosas para asegurar que estos plazos se cumplen

¿Su planificación y la coordinación implican responsabilidad única o múltiples entradas de recursos, tareas y / o proyectos? (Especifique cuál)

- planear la programación para las reservas de laboratorio

11. Responsabilidad de las decisiones y acciones que afectan a las personas, los bienes, y de la información**11.1 Los siguientes son ejemplos que describen la rendición de cuentas que el trabajo tiene para las decisiones que impactan a la gente**

- Determina si un programa se ofrecerá en el primer semestre
- puedo proporcionar acceso a los materiales de reserva para apoyar los programas académicos
- Presta el servicios de asesoramiento a los estudiantes con respecto a su curso de estudio.

11.2 Los siguientes son ejemplos que describen la responsabilidad en el manejo de cuentas para las decisiones que impactan los activos (materiales y recursos)

Puede determinar qué equipo de computación se debe comprar para el departamento

- Es responsable en el manejo de la caja chica
- Administra y predice el gasto en la cuenta de explotación por valor de 80.000 dólares en su departamento

11.3 Los siguientes son ejemplos que describen la rendición de cuentas sobre el impacto que tiene la toma de decisiones en los recursos de la información

- Mantiene los registros de los estudiantes y académicos que se deben proteger de manera confidencialidad
- Trata las necesidades físicas y médicas de los pacientes que se debe garantizar la confidencialidad.

12. Medio ambiente físico

12.1 Los siguientes son ejemplos de condiciones desagradables que existen en el trabajo.

Trabajar fuera en una serie de condiciones climatológicas:

- Puedo mover el equipo audiovisual a través del campus y debe hacerlo en todas las condiciones meteorológicas incluyendo la lluvia - estoy normalmente fuera 15 minutos cada día

Trabajo en ambientes del interior extremadamente caliente, húmedo, frío, o mal ventilados

La exposición a olores desagradables durante 5 horas cada día

La falta de iluminación, reflejos fuertes:

- Trabajo en un laboratorio fotográfico, sala de oscuridad durante 1 hora al día dos veces por semana

Vibración sostenida:

- Trabaja en un laboratorio que utiliza el equipo a gran escala, incluidas las prensas de moho. Estas máquinas están en operación 2 horas por semana durante 8 meses al año

La exposición al polvo, suciedad, grasa, aceite:

- Trabaja en una tienda de máquina mantenimiento de los equipos a gran escala y deben garantizar que estén debidamente engrasados y aceitados.

Trabaja en espacio incómodo o limitado

- Puede instalar el cableado de red para conexiones de equipo y debe meterse debajo de los escritorios. Hace esto un día al mes en promedio

La exposición a ruidos fuertes o irritantes

- Opera un sistema que es fuerte. Que tiene que llevar protección auditiva cuando operar la máquina.

La exposición a sustancias repulsivas

- Trato con los alumnos enfermos que en ocasiones vómito. Esto ocurre normalmente una vez al mes

Obligación de adoptar medidas preventivas complicadas

- Debe ponerse ropa de protección antes de entrar en las antecámaras de la instalación de nivel 3 Debe hacerlo 2 veces por día

Obligados a llevar equipos de protección

- Tiene que usar gafas de seguridad al mezclar productos químicos cáusticos. Lo

hace por 10 minutos por semana en promedio.

13. Psicológicos para el medio ambiente

<p>13.1 Las siguientes son las respuestas de la muestra que describe las condiciones de estrés que existen en el trabajo.</p>
<p>Las situaciones difíciles que implican conflictos, interacciones hostiles, incluyendo el abuso verbal y grosería</p> <ul style="list-style-type: none"> • proporciona una recepción de primera línea para su oficina y los visitantes son a veces grosero. Esto sucede de vez en cuando
<p>Las situaciones emocionalmente encomendadas que requieren escuchar, asistir o apoyar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe tratar con alumnos y padres molestos de enterarse de que no han sido aceptado en el programa de elección. Esto sucede de vez en cuando, alrededor de 1 vez por mes
<p>La exposición a las amenazas y a la seguridad personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesora estudiantes quienes psicológicamente están en dificultades y presentar un peligro para la sí o para otros, esto sucede alrededor 2x al año
<p>Múltiples y / o plazos simultánea; tareas imprevistas o urgentes; interrupciones; realización de tareas sobre la base de las solicitudes concurrentes de más de una fuente</p>
<p>Situaciones que implican contacto con sufrimiento o estrés causado debido a problemas sin solución cuando el operador no puede cambiar el resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • La investigación consiste en trabajar con pacientes con enfermedades terminales
<p>La obligación de permanecer en la estación de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en un departamento de servicio de primera línea y estoy obligado a permanecer en el puesto de trabajo en todo momento. Si tengo que salir, tengo que garantizar que un colega esté disponible para proporcionar copia de seguridad mientras estoy fuera.

14. Salud y Seguridad

<p>14.1 Los siguientes son ejemplos de respuestas que describen las condiciones potencialmente peligrosas que existen en el trabajo.</p>
<p>Subir escaleras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe subir las escaleras de acceso y armar equipos de investigación. Esto lo hace dos veces al día, todos los días.
<p>La exposición a enfermedades infecciosas</p> <ul style="list-style-type: none"> • su investigación consiste en trabajar con virus. Se pone ropa protectora y un respirador y trabaja en una campana de contención cuando se trata con el virus. trabaja directamente con virus tres veces por semana
<p>La exposición a los humos nocivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesa materiales para la navegación y está expuesto a la emanaciones de gases de los camiones

En seguida se da a conocer *la evaluación de puesto de servicio al cliente* después de usar las herramientas anteriores

Clasificación de evaluación de puestos
Resultados

Título de puesto: Coordinador de Servicio al Cliente
Departamento: Servicios Financieros

Total de Puntos	449 pts.
Grado	6

Subfactor 1: El razonamiento aplicado y la aptitudes analítica	Original 4.0	Reconsideraciones No	Cambios No	4.0 83 Pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	----------------------------

El trabajo requiere identificar los problemas y analizar situaciones de la Información usando una amplia gama de criterios y directrices (por ejemplo, el sondeo de los estudiantes para obtener información para determinar la verdadera naturaleza de la necesidad financiera para el registro; descifrar la raíz del problema y continuar adelante con cualquier proceso que sea necesario para resolver el problema); la comprensión de algo de materiales especializados (por ejemplo, entender documentos especializados, incluyendo documentos de quiebra legal de las agencias de cobro, las consultas QMF, tablas de tarifas de graduados, y de cuentas de alumnos), programas de ordenador por escrito que son algo complejos (por ejemplo, consultas MGC); escribir documentos de carácter general (por ejemplo, escribir cartas para cada caso peculiar en relación con las cuentas). El trabajo requiere la adaptación de material por escrito (por ejemplo, se adaptan Cuentas de estudiante y material para el sitio web y se desarrolla presentaciones para transmitir información

Subfactor 2: La amplitud de conocimientos	Original 2.0	Reconsideraciones No	cambios No	2.0 13 Pts.
--	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	----------------------------

El trabajo requiere conocimiento de los procesos operativos y administrativos relacionados con la función de la unidad de la organización o sector (por ejemplo, el crédito y las funciones de Servicios Financieros); conocimiento práctico de los contenidos, los procesos en una o más áreas adicionales (por ejemplo, otras funciones del departamento de la universidad y el campus de actividades tales como estructuras de las comisiones y el proceso financiero de

otros departamentos, es decir, Vivienda, Servicios de Hospital, Estacionamiento, librería y biblioteca).

Subfactor 3: La adaptación al cambios	Original 2.0	Reconsideraciones No	cambios No	2.0 12 Pts.
--	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo requiere adaptación a los cambios de las tecnologías y la base de conocimientos (por ejemplo, mantenerse al día con nuevas tecnologías en general, mantenerse al día con nuevos programas especializados que ofrecen nuevas tarifas, el registro de los procedimientos, planes de pago, y los cambios a los programas), los grandes cambios frecuentes (por ejemplo, adaptarse a la aplicación de los nuevos acuerdos de pago en línea), y la participación en algunas actividades de desarrollo profesional (por ejemplo, asistir a las sesiones de capacitación para la energía solar y de acuerdos para pagos en línea).

Subfactor 4: Las destrezas interpersonales	Original 3.0	Reconsideraciones No	cambios No	3.0 39 Pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo requiere la identificación de necesidades (ejemplo dar información cuando un cliente está enojado) proporcionar asesoramiento (por ejemplo, asesorar a los estudiantes a comprender su situación financiera para ayudarlos en la gestión de sus cuentas en la UC hacer recomendaciones financiera y relativas a las responsabilidades de los estudiante), no dar información desagradable (Ejemplo, dar información desagradable a los estudiantes sobre lo que se puede hacer por ellos), y asegurar la cooperación de los demás (Ejemplo resolver los problemas con los estudiantes que están en desacuerdo con los cargos en sus cuentas; alentar a los estudiantes a pagar sus cuentas a fin de evitar cargos adicionales, multas, intereses, o cancelación de la matrícula).

Subfactor 5: Experiencia y Educación Cualquier diferencia entre la calificación derivada del comité y del cuestionario de trabajo y lo que aquí aparece se debe a ajustes formulados por el comité para garantizar la coherencia a través de la	Original D3	Reconsideraciones Si	cambios No	D3 60 Pts.
--	------------------------	---------------------------------	-----------------------	-----------------------

unidad de negociación para los puestos de trabajo con, actuales perfiles de programa educativo en Canadá. Reconsiderar cambios 'y tomar nota entre la calificación de este actor y otras funciones clave de subfactores (por ejemplo, el razonamiento aplicado, del esfuerzo mental y de la responsabilidad				
--	--	--	--	--

El trabajo requiere un diploma de 2 años de especialidad en servicios al cliente, administración financiera, o un campo relacionado, con al menos 2 años de experiencia pre-empleo y al menos 18 meses de experiencia en el trabajo.

Subfactor 6: La destreza y la coordinación	Original 2.0	Reconsideraciones Si	cambios No	2.0 12 pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo requiere cierta coordinación y destreza (por ejemplo, uso completo del teclado, el ratón, y el uso de la calculadora).

Subfactor 7: El esfuerzo físico	Original 1.0	Reconsideraciones Si	cambios No	1.0 3 pts.
--	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	-----------------------

El trabajo requiere más de 3.5 horas de bajo esfuerzo físico diario (por ejemplo, intermitente uso del teclado para escribir la correspondencia, formularios y documentos diversos, así como para la búsqueda de información de los estudiantes de 4 a 5 horas diarias), alternando con otros trabajos relacionados con las tareas. De vez en cuando levantar las bolsas de dinero en efectivo que pesan de 10 a 15 kg.

Subfactor 8: El Esfuerzo Mental	Original 3.0	Reconsideraciones No	cambios No	3.0 55 pts.
--	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo requiere de más de 3.5 horas diarias de concentración de nivel moderado (por ejemplo, proporciona información detallada a los estudiantes durante el asesoramiento financiero de 3 a 4 horas diarias, asesorar y escuchar atentamente el desempeño de los clientes

servicio ya sea en persona o por teléfono durante 3 a 4 horas diarias, de vez en cuando facilitar las reuniones de 1 a 2 horas semanales).

Subfactor 9: La planeación y la coordinación	Original 2.0	Reconsideraciones Si	cambios Si	3.0 46 pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo requiere de planificación y coordinación que son principalmente basado en actividades (por ejemplo, diseña e implementa los procesos que se centran en mejorar el servicio al cliente, mejora la calidad y la eficiencia de los recibos y cuentas por cobrar los procesos y procedimientos, responsable de la función de crédito y cobranzas); la coordinación de las actividades de las personas, recursos o información en un único equipo, departamento, función o evento en el que hay entradas limitadas y un número limitado de tareas (Ejemplo, coordinar seminarios departamentales, de formación periódicas de sesiones, reuniones semanales y seguimiento, los horarios de rotación, calendarios de vacaciones, horarios del personal al día, las iniciativas de servicio al cliente, los horarios de trabajo de los estudiantes y presentación del informes de final del año).

Subfactor 10: Responsabilidad por Otros	Original 3.0	Reconsideraciones No	cambios No	3.0 55 pts.
--	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo tiene la responsabilidad permanente de programar, la calidad del trabajo, etc. de manera continua con los empleados pero no de hacer recomendaciones eficaces en materia de recursos humanos

Subfactor 11: La responsabilidad de las decisiones y las acciones que afectan a las personas, los bienes, y la información	Original 2.0	Reconsideraciones Si	cambios Si	2.5 53 pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo tiene la responsabilidad de dar resultados del trabajo que tienen un impacto a corto plazo sobre los individuos (por ejemplo, responsable de los estudiantes de asesoramiento financiero que tienen necesidades especiales de dinero), el mantenimiento de los registros confidenciales sensibles (por ejemplo, responsable sobre la confidencialidad de las cuentas de los estudiantes, registros de los estudiantes, los archivos de ayuda financiera para estudiantes, y la quiebra de reclamaciones individuales de los estudiantes), y otros asegurando la información en la forma en la que la necesitan (por ejemplo, responsable por escrito de la información que va a la dirección de los servicios financieros). El trabajo también exige compartir la responsabilidad de un

proyecto o los activos financieros con al menos una posición (por ejemplo, entrevistas, reseñas y de la selección de la agencia de cobro más adecuado para recoger recientes y antiguas deuda de la UC).

Subfactor 12: El medio ambiente físico	Original 1.0	Reconsideraciones No	cambios No	1.0 3 pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	-----------------------

No hay elementos particularmente desagradables inherentes al trabajo.

Subfactor 13: La psicología para el medio ambiente	Original 2.0	Reconsideraciones No	cambios No	2.0 10 pts.
---	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	------------------------

El trabajo de vez en cuando es necesario abordar situaciones difíciles que implican conflictos, las interacciones hostiles (por ejemplo, se ocupan de estudiantes descontentos que están molestos porque no puede ser registrado por la universidad debido a su situación económica; manejar situaciones que afectan a padres enojados y / o estudiantes en persona), con frecuencia se trabaja con múltiples / simultáneas plazos (por ejemplo, el registro cumple con diversos plazos de pago durante los períodos de alto volumen), y de vez en cuando tiene la obligación de permanecer en la estación de trabajo (por ejemplo, cubre un área de recepción representante de servicio). (1 elemento grave / ocasional, 1 elemento moderado / frecuentes, 1 elemento moderado / ocasional)

Subfactor 14: salud y seguridad	Original 1.0	Reconsideraciones Si	cambios No	1.0 5 pts.
--	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	-----------------------

Hay un mínimo de salud y seguridad de riesgos inherentes al trabajo.

2.6.5. La universidad canadiense creó una fórmula de ponderación.

La universidad canadiense consideró sus objetivos, servicios y productos a fin de determinar la importancia de cada factor evaluado (como la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo) en el lugar del trabajo. Se decidió entonces el número de niveles que se necesitan para cada subfactor y creó una fórmula de ponderación, para mostrar los puntos para cada nivel.

Factores que normalmente no son del mismo peso desde sus ponderaciones deberán reflejar los valores de un trabajo en particular. La UC asignó ponderaciones a los cuatro factores y a cada subfactor. La ponderación no debe favorecer a los trabajos realizados por los hombres, ni a los trabajos realizados por mujeres.

El cálculo de los puntos para cada nivel es:

Se divide el número total de puntos asignados a cada subfactor por el número de niveles. No es necesario que todos los subfactores tengan el mismo número de niveles.

2.6.6. La universidad canadiense amplió la fórmula de ponderación para una mejor flexibilidad

La UC optó por el ajuste hacia arriba o abajo para obtener más flexibilidad - es decir, se utiliza el signo "+" o "-" factor de trabajo a las clases de tarifas que no se adaptan cómodamente en un nivel de subfactor.

Lo hicieron dividiendo el número de puntos atribuidos a cada nivel de 3, a continuación, añadiendo o restando esa cantidad. Por ejemplo, si cada nivel de salud y seguridad es de 50 puntos, luego 50 fue dividido entre 8. El "+" o "-" factor es 6.25 (redondea si es necesario). Esa cantidad se añade o se resta de acuerdo al nivel y este es diferente en cada nivel, esto se muestra en la tabla siguiente.

Ponderación de fórmula desglose de cada factor, subfactor y nivel																
Subfactor	porcentaje		Grados													Total
	%		1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	
Destreza	45.5															
1. Razonamiento aplicado y aptitudes analíticas	15%		15	28	39	50	61	72	83	94	105	116	128	139	150	150
2. Amplitud de conocimientos	2%		5		13		20									20
3. Adaptación al cambio / Actualización de aprendizaje	3%		3	8	12	17	21	26	30							30
4. Destreza personal	7%		7	16	24	31	39	46	54	62	70					70
5. Educación y experiencia	15.50%															155
6. Destreza y de la coordinación	3%		3		12		21		30							30
Esfuerzo	12.5															
7. Esfuerzo físico	2.50%		3	7	11	15	18	22	25							25
8. Esfuerzo mental	10%		10	21	33	44	55	66	78	89	100					100
Responsabilidades	32															
9. De Planificación y coordinación	10%		10	19	28	37	46	55	64	73	82	91	100			100
10. Responsabilidad por los demás	10%		10		33		55		78	100						100
11. Responsabilidad de las decisiones y acciones que afectan Personas, los bienes, y de la información	12		12	26	39	53	66	80	93	107	120					120
Condiciones de trabajo	10															
12. Medio ambiente físico	2.50%		3	6	10	14	18	21	25							25
13. Psicológicos para el medio ambiente	2.50%		3	6	10	14	18	21	25							25
14. Salud y seguridad	5%		5	11	16	22	28	33	39	44	50					50
	100															Total
																1000

Explicación ver pág. 30 progresión aritmética

Educación y Experiencia

Mínimo de Educación Formal	Experiencia total antes del trabajo y durante el trabajo				
	6 meses o menos	De 6 meses a a 2 años	De 2 años a 4 años	De 4 años a 6 años	mas de 6 años
secundaria trunca	A1 4	A2 8	A3 12	A4 16	A5 20
certificado de secundaria	B1 24	B2 28	B3 32	B4 36	B5 40
certificado de secundaria mas 1 año de educación técnica	C1 44	C2 48	C3 52	C4 56	C5 60
2 años terminados de bachillerato	D1 52	D2 56	D3 60	D4 64	D5 68
3 años terminados de bachillerato	D6 64	D7 68	D8 72	D9 76	D10 80
4 años terminados de bachillerato o especialidad	D11 74	D12 78	D13 82	D14 86	D15 90
título universitario	E1 92	E2 96	E3 100	E4 104	E5 108
posgrado o maestría	F1 115	F2 119	F3 123	F4 127	F5 131
nivel de doctorado	G1 139	G2 143	G3 147	G4 151	G5 155

Esta es la tabla para la evaluación de puntos

Grados de evaluacion en el trabajo/Limite de Punto		
Grados	De	Hasta
1	0	204.9
2	205	254.9
3	255	304.9
4	305	354.9
5	355	404.9
6	405	454.9
7	455	504.9
8	505	554.9
9	555	604.9
10	605	654.9
11	655	704.9
12	705	1000

Hacer la tabla para dar a conocer todos los puestos de trabajo. Después de haberlos evaluado y asignado la puntuación de acuerdo a lo estipulados en los parámetros acordados.

La comparación del trabajo masculino con el trabajo femenino usando trabajo con trabajo.

2.7. La universidad canadiense comparó el trabajo de la mujer a los puestos de trabajo masculinos

Evaluación de las tareas

Los empleados llenaron cada cuestionario que posteriormente fueron revisados con precisión, en su contenido y coherencia.

Los gerentes y contadores evaluaron cada clase de trabajo.

De la amplia gama de puestos que se muestra anteriormente, para efectos prácticos en la explicación de este proyecto sólo se tomará una muestra de estos puestos, como a continuación se muestran

Clase de trabajo	Genero	Puntos
Gerente general	M	865
Director de mercadotecnia	M	762
Controlador	M	755
Gerente de ventas	M	647
Gerente administrativo	F	630
Gerente de contaduría	F	625
Contador	M	592
Especialista en mercado global	F	575
Especialista en mercado digital	F	575
Representante de ventas	M	561
Supervisor de servicio al cliente	F	542
Analista financiero	M	540
Sistemas de servicio técnicos	M	458
Asistente administrativo	F	456
Secretaria	F	430
Secretario de atención a clientes	F	391
Secretaria de contaduría	F	330
Recepcionista / mecanógrafo	F	282

La comparación de puestos de trabajo

La UC determinó cómo comparar el trabajo femenino a la de los puestos de trabajo masculinos y que se consideraron comparables, Mediante el "punto fijo de banda" método para comparar el empleo.

En donde se utilizaron bandas de 7.5% del total del sistema. El sistema tenía un valor total de 1000 puntos de banda se fija cada 75 puntos ($7.5\% \times 1000 = 75$). Las clases de empleo femenino y masculino se enumeran dentro de las bandas en esta hoja de cálculo según el número de puntos que cada uno recibió cada puesto, después de haber sido evaluado por las escalas de los 14 subfactores anteriormente explicadas.

Resultados de la equidad de remuneración

Los resultados de las evaluaciones se recogen en la tabla de abajo. 7 clases de empleo femenino son en las bandas, donde hay un comparador de empleo masculina (indicado por un asterisco *). 3 clases de empleo femenino son en las bandas, donde no hay comparación.

<i>Puestos de trabajo femenino</i>	<i>Salario</i>	<i>Puesto de trabajo masculino</i>	<i>Salario</i>
850-925 *		Gerente general (865)	
775-849 *			
700-774*		Director de mercadotecnia (762) Controlador (755)	
625-699* Gerente administrativo (630)	30.00	Gerente de ventas (647)	31.00**
625-699* Gerente de contaduría (625)	29.00	Gerente de ventas (647)	31.00**
550-624* Especialista en mercado global (575)	25.00	Contador (592) Representante de ventas (561)	28.00 26.00**
550-624 Especialista en mercado digital (575)	25.00	Contador (592) Representante de ventas (561)	28.00 26.00**
475-549* Supervisor de servicio al cliente (542)	22.00	Analista financiero (540)	24.00**
400-474* Asistente administrativo (456)	19.00	Técnico de servicio a sistemas (458)	21.00**
400-474* Secretaria (430)	17.00	Técnico de servicio a sistemas (458)	21.00**
325-399* Secretario de atención a clientes (391)	16.00		
325-399* Secretaria de contaduría (330)	15.00		
250-324 Recepcionista/mecanógrafo (282)	14.00		

2.8.- La universidad canadiense preparó el trabajo de la equidad de remuneración

****Comparador**

La comparación más adecuada es una clase de trabajo masculina de "igual o comparable" valor dentro del mismo plan de equidad de remuneración. Cuando más de un elemento de comparación se encontró en la banda de 550-

624 puntos, la clase de trabajo masculino con la "tasa más baja" de trabajo era la más adecuada para compararse.

Las siguientes son las clases de empleos femeninos y masculinos comparados, el total de ajustes de la equidad de remuneración necesaria en cada caso, el ajuste de 2004 y el saldo a pagar al 1ero de enero 2005 (La UC ha decidido cerrar la brecha salarial y lograr la equidad de remuneración en los dos años):

<i>Puesto de Trabajo femenino</i>	<i>Comparador Puesto de trabajo masculino</i>	<i>Ajuste del Pago equitativo</i>	<i>Ajuste de 2004</i>	<i>Ajuste de 2005</i>
Gerente administrativo	Gerente de ventas	\$ 1.00/ he.	1.00	
Gerente de contaduría	Gerente de ventas	\$ 2.00/hrs.	1.00	1.00
Especialista en mercado global	Representante de ventas	\$ 1.00/hrs	1.00	
Especialista en mercado digital	Representante de ventas	\$ 1.00/hrs	1.00	
Supervisor de servicio al cliente	Analista financiero	\$ 2.00/hrs.	1.00	1.00
Asistente administrativo	Técnico de servicio a sistemas	\$ 2.00/hrs	1.75	0.25
Secretaria	Técnico de servicio a sistemas	\$ 4.00/hrs.	2.90	1.05

Después de comparar estos puestos de trabajo se aplico

2.9. La universidad canadiense utilizó el valor proporcional para el resto de las clases de empleo femenino que son incomparables.

El Método de Valor Proporcional (VP)

El método de valor proporcional es un método indirecto de comparación de las clases de empleos femenino y masculino. La UC utilizo VP para calcular la proporción de igualdad de remuneración para tres clases de puestos de trabajo femenino, que no se pudieron comparar por el método anterior.

Requisitos para la UC:

La UC examinó la forma en que las clases de empleo masculino que se pagaron en la organización también examinó la relación entre el valor del trabajo realizado y la compensación recibida. Esta relación se expresa con más frecuencia como una línea de pago que se pueden sacar bien a mano en un gráfico, o matemáticamente, a través de lo que se denomina análisis de regresión.

Una vez que se analizó la relación entre el valor de trabajo y la indemnización, La UC puede predecirse que pagaría una clase de trabajo masculina de cualquier valor dado. Con esta información.

La UC simplemente tenía que asegurarse de que se estaban pagando igual al trabajo femenino en la misma base que se pagan las clases de trabajo masculino.

El logro de la equidad de remuneración mediante VP

La equidad de remuneración se logra cuando la relación entre el valor del trabajo realizado y la remuneración recibida es el mismo para las clases de empleo femenino y masculino.

La UC utilizó VP para proporcionar la igualdad de remuneración para los siguientes tres puestos de trabajo femenino que no se pudieron comparar por el método anterior.

<i>Representante de puesto de trabajo femenino</i>	<i>Puntos</i>	<i>Rango Salarial</i>
Secretaria de atención a clientes	391	16
Secretaria de contaduría	330	15
Recepcionista / mecanógrafo	282	14

Pasos para VP

Para lograrlo la UC debe:

- 1.- determinar las clases de empleo femenino sin comparar
- 2.- seleccionar un grupo representativo de las clases de empleo masculino
- 3.- calcular una tasa de empleo VP lineal;
- 4.- calcular los ajustes
- 5.- preparar y publicar un plan de igualdad de remuneración,

El comité de pagos equitativos de La UC trazo las clases de empleo masculino en un gráfico y los cálculos efectuados para determinar el patrón de grupo de trabajos que darían mejor resultado para el pago de inigualables clases de empleo femenino. El comité concluyó las siguientes clases de empleo masculino.

Representante de puesto de trabajo masculino	Puntos	Rango salarial
Representante de venta	561	26.00
Analista financiero	540	24.00
Técnico de servicio a sistemas	458	21.00

Se realizó la grafica a mano por el **método lineal**

Se trazo una línea para el tipo de trabajo este es un método sencillo que funciona mejor cuando los puntos que marcan el valor de empleo y la tasa de empleo de cada clase de trabajo y se forma una línea recta.

2.9.1. El análisis de regresión lineal de la universidad canadiense utilizado para calcular una línea de salario masculino

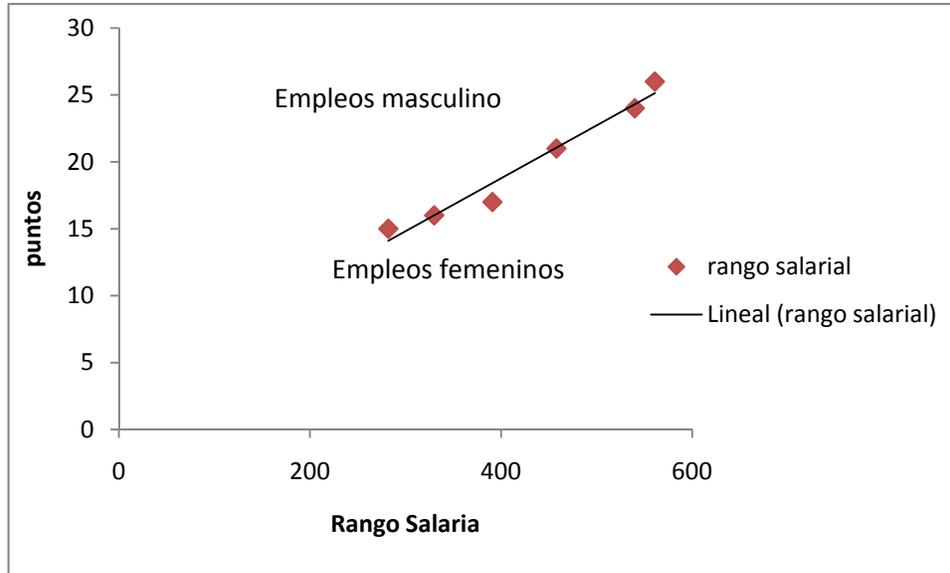
Cálculo de un punto promedio

Es más fácil y más preciso trazar una línea recta si primero se calcula un punto medio. El punto medio se determinará tomando el promedio de los valores de trabajo y el promedio de las tasas de empleo para todas las clases de trabajo masculino en el grupo representativo. El valor de la media de los empleos y la tasa media de empleo - que se convierten en el punto medio - después se traza en la gráfica. Este punto medio se convierte en el punto de giro mediante los cuales cualquier tipo de trabajo masculino iría.

Estos son los representantes de las clases de empleo masculino y el cálculo del punto de pivote:

Representante de puesto de trabajo masculino	Puntos	Rango Salarial
Representante de venta	561	26.00
Analista financiero	540	24.00
Técnico de servicio a sistemas	458	21.00
Total	1559	71.00
Promedio del punto pivote	Promedio del valor del trabajo $1559/3= 519.66^*$	Promedio del rango salarial $\$71.00/3=\23.67^*

Trazándolo en una grafica queda de la siguiente manera.



La gráfica anterior muestra una sola clase de trabajo femenino asalariado por debajo de la línea masculina VP salarios y en la necesidad de un ajuste.

Por medio de análisis de regresión.

El análisis de regresión es la forma matemática de precisión para encontrar la línea que mejor se ajuste a los puntos en la gráfica. El análisis de regresión calcula una línea que produce la menor suma de las distancias de los puntos a la línea. Los cálculos se pueden realizar utilizando un programa de ordenador o una calculadora con la función de regresión. A diferencia de trazar una línea a mano, este método no implica un proceso de prueba y error.

2.9.2 Aplicación de la regresión lineal

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:²²

Calculando el número necesario para esta ecuación de la recta de regresión:

Pago de tasa de empleo de capital = constante + (x valor de la pendiente de trabajo)

La aplicación de los resultados del cálculo estadístico para las clases de empleo masculino para producir pagar las tasas de empleo de capital

²² Cannavos G. Probabilidad y Estadística Aplicación y métodos. Ed. en español Mc GRAW- HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO.1995

	A	B	C	D	E	F	G
Trabajos masculinos	Puntos de trabajo (X)	Rango salarial (Y)	Desviación promedio de puntos de trabajo (X-XM)	Desviación Promedio del Rango salarial (Y-YM)	El cuadrado de (X-XM)	El cuadrado de (Y-YM)	Producto de (X-XM) (Y-YM)
Gerente de ventas	795	32.96	133.67	7.06	17868	49.84	943.71
Gerente de Mercadotecnia	770	29.88	108.67	3.98	11809	15.84	432.51
Controlador	762	28.35	100.67	2.45	10134	6.00	246.64
Gerente de bodega	700	25.81	38.67	-0.09	1495	0.01	-3.48
Analista de mercado	660	25.30	-1.33	-0.60	2	0.36	0.80
Representante de ventas	630	26.83	-31.33	0.93	982	0.86	-29.14
contador	610	24	-51.33	-1.90	2635	3.61	97.53
Programador	555	21.00	-106.33	-4.90	11306	24.01	521.02
Recibidor embarque	470	19.00	-191.33	-6.90	36607	47.61	1320.18
Suma	5952	\$233.13	*0.03	*\$0.03	92838	148.14	3529.77
Promedio	661.33	\$25.90					

a) Calcular las columnas A y B

Introduzca los representantes de las clases de trabajo masculino en la columna de las clases de empleo masculino, y los valores de las tasas de empleo en las columnas A y B.

Se agregan los datos en la columna A y calcular la media o promedio. Se hace lo mismo para la columna B.

Ejemplo:

Total de la Columna A: 5952

Promedio de la columna A: $5952/9=661.33$

Total de la Columna B: \$233.13

Promedio de la Columna B $\$233.13/9=\25.90

b) Calcular la columna C

Restar el valor de la media de los empleos de la columna A del valor trabajo de cada clase.

Ejemplo:
Gerente de ventas

Puntos de trabajo menos el promedio del valor del trabajo = a la columna C

$$795-661.33=133.67$$

c) Cálculo de la columna D

Restar el promedio del rango salarial de la columna B del rango salarial de cada clase de trabajo

Ejemplo de la tabla 1

Gerente de ventas
Puntos de trabajo- el promedio del punto de trabajo = columna D

$$\$32.96-\$25.90 = \$7.06$$

d) Cálculo de la columna E

Obtener el Cuadrado de cada celda en la columna C

Ejemplo de tabla 1

Gerente de ventas

$$133.67^2 = 17868$$

e) Cálculo de la columna F

Obtener el cuadrado de cada cantidad de la columna D.

Ejemplo:
Gerente de Venta
 $7.06 \times 7.06 = 49.84$

f) Cálculo de la columna G

Multiplicar cada cantidad de la columna C por cada cantidad que le corresponde de la columna D.

Ejemplo

Gerente de Ventas

$$133.67 * 7.06 = 943.71$$

- g) Después de haber multiplicado la columna A y B de cada uno, se utilizaron los datos de esta tabla para calcular la pendiente y constante.**
- h) La pendiente indica la cantidad de la variable dependiente** - rango de empleo - va a cambiar por un cambio de un punto en el valor de los puntos en el trabajo - la variable independiente. La fórmula para la pendiente es

(Usamos los datos de la Tabla 1 página siguiente)

$$\text{La pendiente} = \frac{\text{la suma de la columna G}}{\text{la suma de la columna E}}$$

$$0.0380 = 3529.77 / 92838$$

- i) La constante es la tasa de empleo en el hipotético valor cero de empleo.** Después de la pendiente se calcula, la constante se determina mediante la siguiente fórmula (se usan los datos de la Tabla 1):

$$\text{Constante} = (\text{Promedio Y}) - (\text{pendiente} * (\text{Promedio de X}))$$

$$0.7695 = 25.90 - (0.0380 * 661.33)$$

Una vez que se haya determinado el pago de las tasas de capital de trabajo, es necesario calcular qué tan bien esta la línea de tasa de empleo se inscribe en el conjunto de datos. R-cuadrado es una medida utilizada para evaluar esto. Un mayor valor de la R-cuadrado indica un mejor ajuste.

La siguiente tabla muestra los resultados de la R-cuadrado de cálculo basado en los datos contenidos en la Tabla 1. Algunos de los datos en la Tabla # 2 se utilizarán para aclarar los pasos finales

Tabla # 1

	A	B	C	D	E
Trabajos masculinos	Puntos de trabajo (X)	Rango salarial \$(Y)	Pronostico de punto de trabajo \$(pred. Y)	Error de predicción \$(E)	Cuadrado de error
Gerente de ventas	795	32.96	30.98	1.98	3.92
Gerente de Mercadotecnia	770	29.88	30.98	-0.15	0.02
Controlador	762	28.35	29.73	-1.38	1.90
Gerente de bodega	700	25.81	27.37	-1.56	2.43
Analista de mercado	660	25.30	25.85	-0.55	0.30
Representante de ventas	630	26.83	-24.71	2.12	4.49
contador	610	24.00	-23.95	0.05	0.00
Programador	555	21.00	21.86	-0.86	0.74
Recibidor embarque	470	19.00	18.63	0.37	0.14
suma					13.94

a) La columna C

Se calcula la predicción o el pago equitativo de rango salarial (Columna C) por cada trabajo masculino usando esta fórmula:

Pago equitativo de rango salarial = constante + (pendiente * puntos de trabajo masculino)

\$ 30.98= 0.7695+ (0.0380*795(gerente de ventas)).

b) Cálculo de la columna D

El cuál es la diferencia entre el rango salarial actual en la columna B (\$32.96) y el pago equitativo del rango salarial en la columna C (\$30.98).

Ejemplo: gerente de ventas, \$32.96-30.98=\$1.98

c) Cálculo de la columna E

Es igual al cuadrado por cada columna

Ejemplo: Gerente de ventas \$1.98*1.98=3.92

Cálculo de R-cuadrado

Se realizo usando la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{R-cuadrado} &= 1 - (\text{suma de la columna E} / \text{suma de la columna F}) \\ &= 1 - (13.94/148.14) \\ &= 0.9059^{**} \end{aligned}$$

Esta razón indica que el .91 o 91% se puede considerar buena.

Cálculo del pago equitativo para los trabajos femeninos

El último paso en este proceso de regresión lineal es para calcular las tasas de empleo VP para las incomparables clases de empleo femenino.

Por ejemplo:

El pago equitativo del rango salarial para la secretaria valuado con 400 puntos es determinado usando la formula.

Pago equitativo del rango salarial = constante + (pendiente * valuación de trabajo)

$$\$15.97 = 0.7695 + (0.0380 * 400)$$

Este es un ejemplo del Ajuste en el pago equitativo del rango salarial

Tabla # 2

Puesto de trabajo femenino	Valuación del trabajo	Pago equitativo del rango salarial	Rango salarial actual	Ajuste del pago equitativo
Secretaria	400	\$15.97	\$14.72	\$ 1.25
Servicio al cliente	390	15.59	14.50	1.09
Coordinador de mercadotecnia	380	15.21	16.00	0.00
contador	350	14.07	13.25	0.82
Recepcionista	340	13.69	13.04	0.65

Las tasas de pago de capital de trabajo se calculan ahora sin precedentes para todas las clases de empleo femenino (como se muestra en la tabla anterior)

2.10. En resumen el proceso para lograr el pago equitativo:

Empleos femeninos sin comparar con los empleos masculinos:

El método de valor proporcional VP se utilizó para lograr la equidad de remuneración para las siguientes clases de empleo femenino, sin poder ser comparados por el método el trabajo por trabajo:

Secretario de atención al cliente
Secretario de Contaduría
Recepcionista / mecanógrafo

Representante del Grupo de empleos masculinos:

Los trabajos siguientes se utilizaron como grupo representativo de las clases de empleo masculino al aplicar el método de valor proporcional:

Representante de Ventas
Analista Financiero
Servicio Técnico de Sistemas

Método de comparación:

Un sistema de trabajo de género de comparación neutro se utiliza para medir el valor de cada clase de trabajo. Puntos que fueron asignados a cada clase de trabajo y los valores determinados para todos los puestos de trabajo basados en los factores de la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

Las evaluaciones se llevo a cabo por un comité.

Método del valor proporcional y los cálculos:

El valor de las tasas de empleo y trabajo de todas las clases de empleo masculino se representa en una gráfica. Un grupo representativo de las clases de empleo masculino fue seleccionado.

Un método estadístico denominado análisis de regresión fue utilizado para determinar la relación entre el valor de los puestos de trabajo masculinos y sus tasas de empleo. Esto produjo una fórmula que se utilizó para calcular el pago de las tasas de empleo de capital para las clases de empleo femenino.

La equidad de remuneración se logra cuando las clases de empleo femenino se les pagan el valor proporcional de la tasa de empleo equitativo. Las clases de trabajo femenino que se les paga menos que la tasa de pago de capital de trabajo recibieron un ajuste hasta que se logro la equidad de remuneración.

Las clases de trabajo femenino que se pagaron más que la tasa de pago de capital de trabajo no recibieron ningún ajuste proporcional del valor.

Resultados:

Clases de trabajo	valor	Actual rango salarial	Pago equitativo de rango salarial	Ajuste requerido
Secretario de servicio al cliente	391	17.00	17.85	0.85
Secretario de contaduría	330	16.00	15.10	ninguno
Recepcionista mecanógrafo	282	15.00	12.93	ninguno

Para mantener una continuidad en el pago equitativo:

La equidad de remuneración no está destinada a ser un esfuerzo de tiempo. La equidad en la remuneración se recomienda que deba ser alcanzada y mantenida.

La equidad de remuneración puede ser mantenida a través de una buena gestión en las compensaciones, con la administración de sueldos que sea coherente, justa y aplicada en una perspectiva de género en una forma neutral.

Una estructura salarial justa y equitativa, es aquella en donde los detalles se comuniquen con claridad a los empleados y para que se mantenga la igualdad de remuneración de manera eficaz, se puede hacer saber a los empleados que todos son tratados de manera justa, proporcionar a los supervisores directrices para que den aumentos de sueldos en forma coherente a los trabajadores; ayudar en el control de costos salariales y de beneficios salariales. En este proceso de mantenimiento los empleados estarán representados por un agente de negociación, y que el empresario y el agente de negociación están involucrados en el proceso de mantenimiento

2.11. Resultado de la aplicación de pago equitativo en varios países

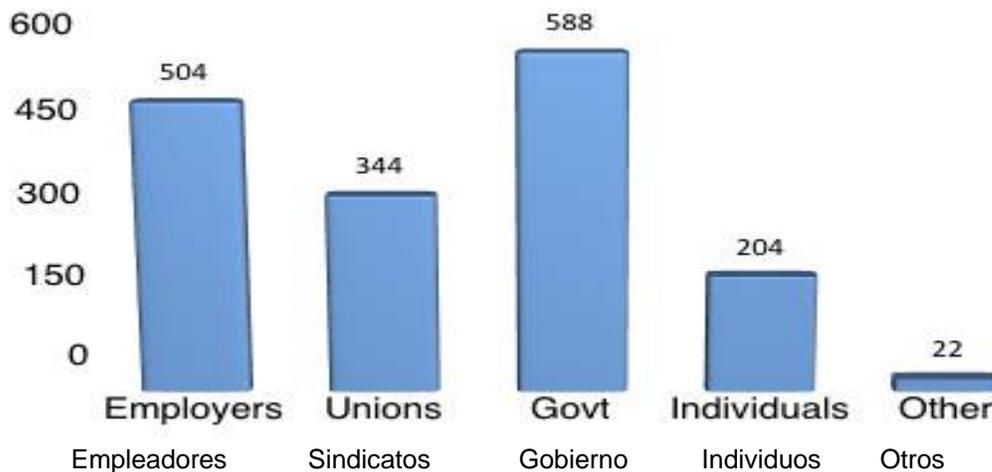
Algunos países han aplicado La equidad Salarial y otros que están al principio de este proceso son:

- Estados Unidos
- Canadá
- Chile
- Sri Lanka
- Japón (en algunas instituciones Universitarias así como de gobierno)
- Corea del Sur (en algunas instituciones universitarias)
- Nueva Zelanda

- Finlandia
- Francia
- Alemania
- Noruega(compañías públicas)
- Suecia
- Reino Unido
- Irlanda del Norte etc.

En una encuesta realizada en varios países que han implementado la equidad salarial arrojó los siguientes resultados:²³

¿Quién se encarga de arreglar las desigualdades salariales?



En donde se puede ver claramente a cada uno de los actores que están involucrados en este proceso, Esta grafica muestra que la ciudadanía percibe al gobierno como el principal precursor para realizar este proceso seguido por los empleadores.

La aplicación de La equidad salarial les ha dado como resultado lo siguiente:

La igualdad salarial es una estrategia de la erradicación de la pobreza:

La igualdad salarial está estrechamente vinculada a la erradicación de la pobreza. Un estudio de EE.UU. encontró que si las mujeres casadas tenían el mismo sueldo que los hombres que realizan un trabajo comparable, las tasas de pobreza de sus familias bajaron del 2.1 por ciento al 0.8 por ciento. Si las madres solteras que trabajan ganar tanto como los hombres que realizan un trabajo comparable, sus tasas de pobreza se reducirían a la

²³ Comisión Europea empleo asuntos sociales e igualdad de oportunidades www.ec.europa.eu
 Secretaria Confederal para la igualdad-Departamento federal de la mujer trabajadora informe sobre igualdad salarial europea 22 de febrero 2010 pág. 1-22

mitad, de un 24.3 por ciento al un 12.6 por ciento.

La igualdad salarial es buena para hacer negocios:

La igualdad salarial es esencial para tener una plantilla altamente motivada. Recompensar al personal por sus destrezas puede ser muy motivador; haciendo lo contrario puede crear un impacto negativo. Los empleadores que pagan salarios de las mujeres que coinciden con su valor pueden crear un ambiente laboral positivo. Esto trae como resultado aumento a la productividad, reducir el ausentismo y las bajas por enfermedades, y crear una imagen positiva con sus clientes. Estos países, suele concentrar su atención en garantizar la igualdad de oportunidades.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA EQUIDAD SALARIAL EN MÉXICO

En este capítulo se presenta las propuestas para llevar a cabo los aspectos legales y culturales que serán necesarios modificar para que la propuesta de equidad salarial sea implementada y desarrollada en organizaciones de México, para que su aplicación resulte exitosa.

3.1 Validación de la equidad salarial

“La equidad salarial es indispensable para el buen desarrollo del clima organizacional de la compañía. Lo opuesto genera, entre otros factores, desmotivación y rotación de personal no deseada.”

Al establecer en un país la equidad salarial se requieren de decisiones estratégicas de orden federal en el caso de México, desde sus leyes que incluyan a todo el país, ya que esto facilitara el trabajo sustantivo para que se realice en orden y armonía. Ya que esto permitirá para este cambio, crear una sinergia para el mejor aprovechamiento de los recursos salariales con mejores condiciones, donde se proporcione satisfacción a las necesidades salariales de los trabajadores.

Dentro de las modificaciones y recomendaciones procedentes destacan las siguientes:

- Establecer leyes a nivel federal que respalden y hagan valer la equidad salarial en las organizaciones tanto gubernamentales como privadas.
- Instituir los organismos gubernamentales de vigilancia para que las leyes de equidad salarial se lleven a cabo en territorio nacional con apego a la ley
- Fundar los medios de comunicación, divulgación y capacitación de la ley equidad salarial para empleadores y empleados.²⁴

²⁴ www.payequity.gov.on.ca/en/index.php

3.2. Implementación estratégica de la equidad salarial

El propósito de implementar la ley es para corregir la discriminación de género sistémica en concepto de indemnización para el trabajo tradicionalmente realizado por las mujeres.

3.2.1. Ley de pagos equitativos.

La ley requiere que los empleadores y los agentes de negociación donde los empleados estén representados por un sindicato, para identificar la discriminación sistemática mediante la comparación de las clases de trabajo tanto de las mujeres como de hombres en términos del valor del trabajo y el pago. Cuando una clase de trabajo femenina se paga menos que la comparación de la clase de trabajo masculina, entonces se requiere que el empleador ajuste el rango de la clase de trabajo femenino para que sea al menos igual a la clase de trabajo masculino o similar al modelo de pago por los trabajos masculinos.

Los estudios demuestran que hasta 31% ²⁵ de la brecha salarial entre hombres y mujeres se puede atribuir al hecho de que el trabajo realizado principalmente por las mujeres está depreciado.

3.3. Los organismos gubernamentales de vigilancia para las leyes de equidad salarial

En la ley de equidad salarial se recomienda establecer los organismos como:

La comisión que consiste en dos partes separadas independientes:

- La equidad de remuneración en audiencias del Tribunal (el Tribunal), el tribunal (poder judicial de la republica mexicana) es el órgano formal de adjudicación de la comisión y la oficina de la equidad de remuneración es responsable de la aplicación de la ley.
- El ministro de trabajo es responsable de la oficina de pagos equitativos (OPE) (poder legislativo de la republica mexicana) para el gobierno y es responsable para la representación de la OPE en el Gabinete y sus comités, en la asamblea legislativa y ante los comités de la legislatura.
 - El ministro es responsable ante la asamblea legislativa para la OPE del cumplimiento de su mandato y el cumplimiento de la administración en políticas públicas.

²⁵ Fuente: Income Statistics Division, Statistics (Pay Equity Office) Canada 2008 Pág 2

- El ministro también se encarga de la revisión y aprobación del plan de la empresa, y el Informe anual y para presentarlos a la junta directiva de consejo de ministros.
- El jefe de la OPE, llamado Comisario, es el más alto funcionario administrativo (CAO) nombrados por el director en el consejo sobre la propuesta del presidente de la republica.
- La CAO es responsable ante el Ministro de asegurar que la OPE lleva a cabo las responsabilidades asignadas en virtud de la ley.

3.3.1. La comisión equidad de pago

Visión de la Oficina de Pagos Equitativos:

Hacer seguro, justo, saludable, productivo y de alto rendimiento los lugares de trabajo, sin discriminación sistémica en el valor y la compensación del trabajo realizado principalmente por mujeres que resulta en un lugar de amplios beneficios sociales y económicos para todos.

Misión de la Oficina de Pagos Equitativos:

Contribuir a la justicia social y prosperidad económica de México, por el avance de prácticas salariales y compensación justas, por el trabajo realizado principalmente por mujeres, lo que propicia más relaciones productivas en el lugar de trabajo y en la comunidad en general.

La Oficina de Pagos Equitativos

La Oficina de Pagos Equitativos (OPE) es responsable de hacer cumplir la ley de equidad salarial a través de la investigación y resolución de quejas a través de la resolución alternativa de conflictos y si es necesario emitir órdenes para su cumplimiento. La OPE también ofrece los siguientes programas y servicios:

- Lleva a cabo programas educativos y proporciona información al público en el lugar de trabajo.
- Investigar quejas y ofrece asistencia a la solución de controversias en el lugar de trabajo si las partes no son capaces de alcanzar un acuerdo sobre los aspectos de un plan de equidad de remuneración.
- Iniciar el monitoreo del cumplimiento de las disposiciones de la ley por los empresarios

- Referir órdenes hechas por funcionarios de análisis de las audiencias del tribunal de equidad salarial para la aplicación, (cuando sea necesario)
- Producir informes y formular recomendaciones al ministro, según sea necesario

La Oficina del Comisionado

La oficina del comisionado incluye:

- el delegado
- asesor jurídico
- director.

El delegado es el más alto funcionario administrativo y es responsable de establecer los objetivos estratégicos y dirección de la oficina. El sirve de enlace con la comunidad y agencias de gobierno a través de la participación del círculo de presidentes. El preside el comité ejecutivo y el consejo consultivo, sirve de enlace con ministerios del gobierno, que tratan cuestiones sobre equidad de remuneración en lugares públicos y representa a la comisión en reuniones públicas. El delegado también es responsable de todas las relaciones con los medios.

Asesor jurídico proporciona asesoramiento legal para el personal de OPE sobre la igualdad salarial y asuntos conexos, y representa la OPE ante el tribunal y otros órganos jurisdiccionales. El asesor jurídico también habla a los grupos sobre la ley de equidad salarial y la jurisprudencia, servicios de libertad de Información y coordinador para proporciona asesoramiento sobre el desarrollo de políticas.

Director de la Oficina: La oficina del director incluye:

- el director de la oficina de equidad salarial,
- el especialista del programa,
- Personal administrativo
- Personal de apoyo

El Director ofrece liderazgo en la aplicación de la OPE del plan de negocios, el informe anual y supervisa las operaciones de la oficina, incluyendo el programa de entrega y administración. El Programa Especial de monitores de desarrollo de políticas y programas dentro de la oficina de equidad salarial, responden a cuestiones de política que se dirigen a la OPE, y mantiene el contacto con otras jurisdicciones en México y en el extranjero para el intercambio de investigación y la experiencia en los pagos equitativos.

El Gerente de programas de equidad salarial, reporta al Director y es responsable de efectuar un balance adecuado entre la divulgación, la educación

y la revisión, para hacer el mejor uso de los recursos en el cumplimiento del mandato OPE.

3.3.2. La Equidad de Audiencias del Tribunal de pago

La equidad de audiencias del tribunal es el brazo de la adjudicación de la Comisión.

Tiene competencia exclusiva, en virtud de la ley para determinar todas las cuestiones legales o los hechos que se presentan.

Las acciones y decisiones de las audiencias del tribunal son "definitivas y concluyentes para todo efecto y crean la jurisprudencia de la administración de la ley de la oficina de equidad salarial

¿Cómo es obtenida la equidad de remuneración?

Hay tres métodos para lograr la equidad de remuneración en virtud de la ley. *El trabajo por trabajo* y *proporcional métodos de comparación de valores* que se utilizan en todas las organizaciones donde hay empleos femeninos y masculinos de valores comparables. Las organizaciones del sector público con pocos o ningún puestos de trabajo masculinos están obligados a utilizar el método de *proxy* de comparación.

El método de comparación entre puestos de trabajo compara directamente las clases de empleo femenino con las clases de trabajo masculino de valores iguales o comparables en la misma organización.

El valor proporcional es el método de comparación indirecta compara las clases de empleo femenino incomparable (lo que hicieron que no encontraron las comparaciones directas) con las clases de trabajo masculino en la misma organización.

El método proxy de comparación permite a las organizaciones del sector público comparar sus clases de empleo femenino con las clases de trabajo que las mujeres han alcanzado de igualdad salarial en otros sectores públicos más amplios de organización con servicios similares.

Revisión de Servicios

El director de programas de la equidad salarial, la mesa de revisora y el coordinador de la gerencia del caso son el brazo ejecutivo de la oficina de equidad salarial.

Son los oficiales que investigar las denuncias a la violación de la ley y ayudan a las partes y tratan de resolver la gran variedad de cuestiones, que surgen

durante la implementación y logro proceso de equidad de salarial. Este enfoque refleja la "autogestión" que intentara plasmarse en la ley.

Cuando las partes no pueden resolver los problemas, la mesa revisora podrá disponer del primer nivel de resolución dictada por la emisión clara de órdenes.

Cualquiera de las partes a una orden puede solicitar una audiencia ante el Tribunal.

Cuando una orden no se aplica, un oficial de Revisor podrá someter el asunto ante el Tribunal de ejecución.

Además de responder a esas solicitudes, la unidad tendrá una función de supervisión para garantizar que los empleadores cumplan con la ley. Esta función es compatible con las estrategias del ministerio para un objetivo en el programa de aplicación de ayudar a los más vulnerables, y para pasar de un programa de aplicación de manejo de quejas a uno que incluye la planeación de investigaciones.

3.4. Los medios de comunicación, divulgación y capacitación de la ley equidad salarial para empleadores y empleados.

Como parte del programa de divulgación, se establecen vínculos con, las cámaras de comercio, negocios y profesionales de México y se asocian con cada uno de estas organizaciones para promover las prácticas de la equidad salarial a sus miembros y educarlos sobre las obligaciones de empleadores y de los derechos de los empleados a este respecto. Trabajar con ellos de manera regular, proporcionando en curso información y herramientas para ayudar a las empresas en el logro de la equidad de remuneración en sus lugares de trabajo en un tiempo moderado.

La OPE también podrá producir un aprendizaje del programa en línea, lo que permitirá a un propietario de negocio para construir un proceso de equidad salarial apropiada para su empresa, trabajando a través de 10 módulos interactivos. Esta herramienta, una vez que esté disponible, será un beneficio significativo para los negocios, que no tienen acceso a personal de recursos humanos. Por último, en el proceso de pilotaje de un proceso de admisión, cuyo objetivo será el de determinar en una fase temprana cuáles son las necesidades de las partes y asignar una mejor educación y servicios de revisión para que las aplicaciones se procese de una manera más oportuna y consistente

3.4.1. Educación y Comunicación

Reportando al director de programas de equidad salarial, funcionarios de educación proporcionar a los empleadores, empleados, agentes negociadores y

el público en general con información sobre la implementación y mantenimiento de la equidad salarial.

Ofrecen seminarios gratuitos en todos los estados y producir todos los materiales educativos y de apoyo para el desarrollo de comisiones. Así como copia en papel, de todas las publicaciones que estén disponibles en formato CD o por correo electrónico. Esto proporciona al público información amplia, fácil de transportar que no requiere una gran cantidad de espacio de almacenamiento físico.

Las publicaciones están dirigidas a fomentar la confianza en el lugar de trabajo e incluyen manuales, folletos, hojas informativas y directrices. Todos ellos estarán diseñados para ayudar a las partes el lugar de trabajo en todos los aspectos de lograr y mantener la equidad de remuneración.

La mesa de educación mantendrá un sitio web, que albergue toda la información sobre el funcionamiento de la oficina, el proceso de la equidad salarial y publicaciones de apoyo.

Las actualizaciones mensuales se realizaran en el sitio, y el proceso de aprendizaje acerca de la equidad de remuneración es ahora compatible con el uso interactivo "¿Cómo estudiar el caso? Los empleadores y los empleados también pueden hacer uso de una regresión interactiva Programa de Análisis de cuando se hace una comparación del valor trabajo proporcional. Evaluación Interactiva del empleo hojas de trabajo, y un servicio de suscripción por e-mail añadir a la red de apoyo al usuario. El sitio web es una enseñanza importante y una herramienta de comunicación y seguirá siendo bien utilizado por los interesados.

Conclusiones:

El pretender hablar de los derechos de igualdad de género, en el ámbito laboral y de previsión social, parte de reconocer de que en el Estado reside el hecho de crear bases jurídicas que tengan como esencia la igualdad y el compromiso de equidad de género.

La impartición de una ley, debe ser tanto general como particular, y esta regulación tiende a compenetrarse por igual, tanto al hombre como a la mujer sin que exista ninguna distinción de género; sin embargo, mediante el proceso de madurez en los aspectos jurídicos, hemos visto que esta regulación ha cambiado, principalmente por el reconocimiento de que en nuestra sociedad se han hecho diferencias tanto físicas como biológicas que distinguen a la mujer del hombre.

Al Estado como ente político, le corresponde ser el coordinador para promocionar y motivar el bienestar social en los sectores más comunes y tradicionales (trabajo, previsión social, vivienda, educación, salud, etc.), y esto obliga a que se reconozca la necesidad de enfocar de manera especial estos requerimientos al sector femenino.

La idiosincrasia tan característica y distintiva de México sustentada sobre la base de generaciones, nos muestra el papel que se le ha asignado a la mujer.

Este es un factor primordial que se ha utilizado en México para la formulación de aspectos en derecho. El derecho como aspecto jurídico en México se pueden encontrar involucrados aspectos culturales y sociológicos, y es de reconocer que estos elementos están tan arraigados en esta cultura que difícilmente pueden ser analizados de manera objetiva e imparcial. El tradicionalismo propio y el costumbrismo, son a final de cuentas elementos que se forman para fundar una ley, pero conforme a la cronología esta debe ir avanzando, por ello la exigencia en la actualidad de nulificar a la extemporaneidad y esta acción, la sociedad la exige para su desarrollo vital.

La normatividad jurídica en nuestro país, ha presentado diferencias en los aspectos que definen al ámbito laboral en el que se incluye a la mujer, es por ello, la urgencia de un análisis al aspecto laboral de la mujer, porque su desenvolvimiento se ha ido acrecentando en estos tiempos modernos y ello obliga a que se subsanen las leyes que de alguna manera limitan u oprimen su libertad intelectual y física. Una mujer jurídicamente mantiene una proporción de igualdad con el hombre, pero en realidad, aún con las contrariedades legislativas que se presentan, en la práctica encontramos huecos que les infringen una inseguridad, que las cálcomen y que nos obliga a reconocer de manera indudable el aspecto fundamental que tiene la mujer en la sociedad, así también a llevar a cabo estrategias y acciones en el aspecto laboral para que esto de pie a la vanguardia.

Y que México como lo vimos cuenta con leyes en su constitución, leyes laborales y tratados internacionales ya firmados de no discriminación e igualdad de género para ponerlas en práctica. La equidad salarial como una de tantas herramientas que le ayuden a mitigar esta crisis y a salir más pronto de ella.

Lo deseable bajo este escenario sería que:

Que se pudieran realizar las acciones necesarias para responder efectiva y adecuadamente a estas necesidades que son:

- La asignación de recursos apropiados para la implementación de leyes y políticas, incluyendo la capacitación del sector judicial, del sector salud y de seguridad.
- Promover la voluntad política –mediante apoyo político y financiero para colocar el tema de la equidad salarial en el centro de la agenda de desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Educar a hombres y mujeres sobre la construcción social del género. asimismo, dar a los hombres modelos alternativos de masculinidad que reduzcan la presión de ser los únicos proveedores de la familia y que ofrezcan capacitación para una mejor solución a estos problemas sabemos que el trabajo de redes involucra a varios actores que trabajan juntos desde distintos sectores (el sector judicial, el sector salud, el sector educación, y líderes comunitarios, etc.), incrementan la eficacia y sustentabilidad de los esfuerzos de prevención a la violencia contra la inequidad salarial.

Hay relación entre la riqueza de un país y su grado de igualdad social, pero no se puede ser un país muy rico y con gran desigualdad.

Hay una revolución pacífica que nunca va a terminar, es la revolución de las mujeres en las posiciones en el mundo, y que esto ya no va a parar, ya es eminente.

Bibliografía

1. Ángel León González Ariza” Métodos de compensación basados en Competencias” Editorial Universidad del Norte 2006
2. Cannavos G. Probabilidad y Estadística Aplicación y métodos. Ed. en español Mc graw- hill/interamericana de mexico.1995
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Publicada en el diario Oficial de la Federación el 5 de febrero del 1917 Texto Vigente Ultima reforma publicada DOF 24-08-2009. Pág. 5
4. Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. Capitulo 1,2y 3 [http: www.oas.org](http://www.oas.org)
Autor Institucional: Secretaría de Relaciones Exteriores, UNIFEM, PNUD
5. Convenio 100 OIT (1958) Sobre la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres www.ilo.org/spanish
6. Comisión Europea empleo asuntos sociales e igualdad de oportunidades [www.ec. Europa .eu](http://www.ec.europa.eu) Secretaria Confederal para la igualdad-Departamento federal de la mujer trabajadora informe sobre igualdad salarial europea 22 de febrero 2010 pág. 1-22
7. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión 2010
8. Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer; PNUD.
www.unhchr.ch
9. Diario nacional La Jornada Triple Jornada No 51
México noviembre del 2002
10. Estadísticas de pagos equitativos de UNESCO
Editorial Instituto de Estadística de la Unesco 2009
- 11.” Gary Dessler “Administración del personal
Editorial Printice Hall 2002.
12. George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell “Administración de recursos humanos” Editorial Thomson 2008
13. Historia de los Salarios Facultad Nacional de Minas (Resumen) Antioquia Colombia Autor: Oscar Gómez Bravo. Pág. 67-78 Mc Graw Hill –, 1997

14. Income Statistics Division, Statistics Canada 2008
15. INEGI Estadísticas del Día Internacional de la trabajadora domestica. XII Censo de población y Vivienda, INEGI encuesta nacional de empleo 2002, INEGI mujeres y hombres en México 2003 www.immer.gob.mx
16. José Ruing Ibáñez “El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal” Ediciones Díaz de Santos, S.A 1996
17. Jon Barrenechea y Miguel A. Ferre “El Salario” Edición Barcelona 2003
18. La Guía de pago Equitativo y Evaluación del Trabajo de la Comisión Internacional de los Derechos Humanos 2010
19. La guía de pago equitativo y evaluación del trabajo de la comisión de los derechos humanos Editorial equidad salarial Implementation Series 1991
20. La Declaración Universal de Derechos Humanos fue escrita entre enero de 1947 y diciembre de 1948 por Eleanor Roosevelt, Artículo # 23 <http://www.on.org>
21. Ley Federal del Trabajo, Ley publicada en el diario oficial de la federación el 1ero de abril de 1970, Texto vigente última reforma publicada DOF 17-01-2006. Pág. 1
22. Ley Federal del trabajo México. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión 2006
23. Manual: Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres y su protocolo facultativo CEDAW
Autor Institucional: Secretaría de Relaciones Exteriores, UNIFEM, <http://www.sre.gob.mx/substg/mujer/docs/segediconvcedaw.pdf>
24. Milkovich, Newman, Cole “Compensaciones” Editorial Mcgraw-Hill Primera Edición Canadá 2005
25. ONU, New York, EUA 1979, Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1981

26. Periódico el Universal Ciudad de México, Catherine Rampell The New York Times viernes 6 de febrero de 2009
27. Protocolo que Modifica el Convenio para la Represión de la Trata de Mujeres y Menores del 30 de septiembre de 1921 y el Convenio para la 1933 Ratificado por México el 17 de agosto de 1949 Entrada en vigor: 12 de noviembre de 1947 www.ser.gob.mx
28. www.payequity.gov.on.ca/en/index.php

Anexos

Anexo 1 El cuestionario de trabajo:

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas a utilizar sea diferente. Algunas veces se incluyen solamente preguntas “cerradas”, otras veces únicamente preguntas “abiertas” y en ciertos casos ambos tipos de preguntas. Cada clase de pregunta tiene sus ventajas y desventajas. Las cuales se mencionan a continuación.

Las preguntas “cerradas” son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar a uno con preguntas abiertas. Si el cuestionario es enviado por correo, se tiene una mayor respuesta cuando es fácil de contestar y requiere menos tiempo completarlo. La principal desventaja de las preguntas “cerradas” reside en que limitan las respuestas de la muestra y —en ocasiones— ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente, no siempre se captura lo que pasa por las cabezas de los sujetos.

Para poder formular preguntas “cerradas” es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta. De no ser así es muy difícil plantearlas. Asimismo, el investigador tiene que asegurarse que los sujetos a los cuales se les administrarán, conocen y comprenden las categorías de respuesta. Pero si preguntamos sobre las razones y motivos que provocan esa preferencia, determinar dichas opciones es algo bastante más complejo.

Ventajas de las preguntas cerradas:

- El tener una lista previamente establecida para revisar las respuestas hace que el trabajo se mas fácil de capturar y por tanto más confiable en sus resultados.
- Las preguntas cerradas tienden a reducir los problemas para los empleados bajo la presión de describir sus puestos de trabajo.
- Reduce el impacto de los diferentes niveles de lenguaje de los empleados.
- Teniendo un cuestionario de preguntas cerradas es más fácil para evaluar

Desventajas de las preguntas cerradas:

- Es imposible que un cuestionario de preguntas cerradas cubra todas las posibilidades de los diferentes tipos de trabajos que existen en una organización.
- Un cuestionario abstracto podría ser más relevante para los trabajos en una organización, pero más difícil para aplicarlo a una situación individual.

- Todo debe ser incluido en la lista de respuestas, y entonces el empleado no tendrá ninguna oportunidad de añadir algo.

Las preguntas “abiertas” son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para su análisis. Además, pueden presentarse sesgos derivados de distintas fuentes: por ejemplo, quienes tienen dificultades para expresarse oralmente y por escrito pueden no responder con precisión lo que realmente desean o generar confusión en sus respuestas. El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de las respuestas. Asimismo, responder a preguntas “abiertas” requiere de un mayor esfuerzo y tiempo.

El Análisis textual de respuestas abiertas:

El primer paso en el análisis textual de las respuestas abiertas en los cuestionarios de trabajo es la determinación de la unidad de tratamiento de información estadística, frecuentemente la forma gráfica. La utilización de ciertas palabras claves indica claramente el tema tratado, la respuesta que el encuestador ha elegido ayudarán a graficar más fácilmente estas respuestas. El primer paso a la hora de analizar un texto supone la división del mismo en las unidades mínimas que deseamos estudiar (palabras, segmentos o frases, etc.) este proceso se denomina segmentación del texto.

El análisis de correspondencia textual:

Una de las primeras elecciones que deben realizarse a la hora de efectuar un análisis de correspondencias textual aplicado al estudio de las preguntas con respuesta abierta en cuestionarios es el establecimiento de un umbral de frecuencia mínima que una forma debe tener para que pueda ser tratada, eliminando de esta manera las formas poco frecuentes (que corresponderían de alguna manera a las respuestas poco representativas). La selección del umbral de frecuencia mínima en las preguntas con respuesta abierta no deja de ser una decisión subjetiva, siendo habitual analizar solamente las palabras que aparecen al menos cinco veces. Este problema se hace más grave a medida que tenemos un mayor número de palabras retenidas (mayor número de filas). El tipo de tabla de contingencia más habitual sobre la que se aplica el análisis de correspondencias es la denominada tabla léxica agregada, formada por tantas filas como palabras retenidas y tantas columnas como modalidades de la variable correspondiente a la pregunta cerrada o característica estudiada de cada empleado.

También es posible construir tablas yuxtapuestas, para ello se unen horizontalmente tantas tablas como variables de las preguntas cerradas que se quieran analizar.

El análisis clúster sobre información textual:

Las técnicas utilizadas son las de agrupamiento jerárquico en el caso de que se obtengan los clúster de las modalidades de las preguntas cerradas, y el agrupamiento a partir de técnicas de clasificación directa o mixta cuando lo que se desea agrupar son las formas o palabras, ya que el gran número de éstas no permite utilizar técnicas jerárquicas.

El hecho de aplicar el análisis clúster con la misma métrica del análisis de correspondencias sobre los factores que hemos obtenido de éste, tiene un doble objetivo:

Eliminar la influencia de los ejes que contienen la parte aleatoria (los que son menos importantes) y el de obtener representaciones conceptuales a partir de palabras o formas que no son fácilmente observables en un plano factorial con una gran nube de palabras.

De esta forma, es posible encontrar en una agrupación términos como "jardines" o "basura, recogida, vertederos", que realmente hacen referencia al mismo concepto.

En definitiva, quedan abiertos muchos campos dentro del análisis estadístico de datos textuales que comprenderían, a título de ejemplo, de modelos probabilísticos, caracterización de individuos/modalidades "fuertes", estudios de estabilidad, generalización al análisis de más de una pregunta abierta de forma conjunta, algunos problemas derivados del número elevado de datos o la especificidad de la composición de las matrices esparzas y algoritmos propios.

Ventajas del método de preguntas abiertas:

- Los empleados tienden a escribir más información tienden a escribir más información y a describir circunstancias.
- Reduce los prejuicios en las respuestas eliminando las situaciones.
- Las preguntas abiertas son más fáciles de plantear.

Desventaja del método de preguntas cerradas:

- Las preguntas abiertas pueden ser difíciles de evaluar.
- Los empleados muchas veces tienen diferentes niveles de lenguaje
- El tiempo que cada empleado le dedique a su respuesta puede afectar la calidad de la respuesta.

Anexo B**Notas del comité y razones de evaluación.**

Título del puesto de Trabajo y Código: _____

Factores	Calificación	Razones