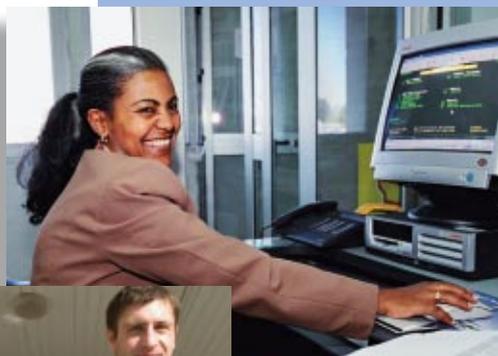


Oficina
Internacional
del Trabajo

PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD



**SALARIAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN
NO SEXISTA DE LOS EMPLEOS:
GUÍA DETALLADA**

Programa para
la Promoción de
la Declaración
relativa a
los Principios
y Derechos
Fundamentales
en el Trabajo

PROMOCIÓN DE LA
IGUALDAD
**SALARIAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN
NO SEXISTA DE LOS EMPLEOS:**
GUÍA DETALLADA

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2008

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

978-92-2-321538-5 (impreso)

978-92-2-321539-2 (web pdf)

Primera edición 2008

Este informe puede ser consultado en el sitio Internet del Programa para la Promoción de la Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (www.ilo.org/declaration).

Chicha, Marie-Thérèse

PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD SALARIAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN NO SEXISTA DE LOS EMPLEOS: GUÍA DETALLADA/

Marie-Thérèse Chicha;

Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra: OIT, 2008

100 p.

OIT

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

Diseño y presentación: Art Gecko, Prangins, artgecko@vtxnet.ch

ÍNDICE

PREFACIO	v
CAPÍTULO 1: El contexto y los objetivos de la guía	1
CAPÍTULO 2: El Comité de Igualdad Salarial	7
CAPÍTULO 3: La selección de los empleos que se van a comparar	17
CAPÍTULO 4: Los métodos de evaluación de los empleos	25
CAPÍTULO 5: La recolección de información relativa a los empleos que se van a evaluar	43
CAPÍTULO 6: El análisis de los resultados	57
CAPÍTULO 7: La determinación del valor de los empleos	69
CAPÍTULO 8: El cálculo de las diferencias salariales entre empleos de igual valor y el pago de los ajustes	83
BIBLIOGRAFÍA	92
LISTA DE CUADROS	95
LÉXICO	97

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Manuela Tomei, quien dio origen a este proyecto y lo acompañó y apoyó de principio a fin. Sus observaciones siempre pertinentes permitieron mejorar de manera significativa esta guía. Corresponde agradecer igualmente a Zafar Shaheed por su apoyo y valiosas sugerencias. La contribución de Lisa Wong en el proyecto fue crucial, puesto que lo guió en las últimas y difíciles etapas que permitieron su publicación.

Quisiera agradecer igualmente a todos aquellos que participaron en las distintas reuniones y discusiones llevadas a cabo en la OIT de Ginebra, así como en aquellas que tuvieron lugar después de mis sesiones de formación en el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín. Sus preguntas, críticas y comentarios fueron constructivos y estimulantes. Eric André, pasante en la OIT en 2006, contribuyó con su valioso trabajo de investigación.

Marie-Thérèse Chicha
Autora

PREFACIO

La persistencia de desigualdades considerables en materia de remuneración es una de las características más frecuentes de los mercados laborales de todo el mundo. Si bien las divergencias salariales entre ambos sexos se han reducido en algunos lugares, en promedio, el trabajo de las mujeres sigue estando peor remunerado que el de los hombres. Esa tendencia perdura, aunque se han realizado enormes progresos en relación con la formación y la experiencia profesional de las mujeres.

Las desigualdades salariales se deben a diversos motivos, entre los que cabe citar la discriminación por razones de género. El objetivo del Convenio (núm. 100) relativo a la igualdad de remuneración, 1951, una de las ocho normas fundamentales del trabajo, es acabar con la discriminación en materia de remuneración y asegurar que las mujeres y los hombres reciban un mismo salario no sólo por un trabajo similar o idéntico, sino también por un trabajo de igual valor. Este principio es esencial para lograr la igualdad de género, ya que muchas mujeres desempeñan trabajos distintos a los que realizan los hombres. La determinación del valor –y los requisitos correspondientes– de los diferentes puestos sobre la base de criterios comunes y objetivos también contribuye al establecimiento de sistemas más transparentes y eficaces de fijación de salarios, y a la mejora de los procesos de selección y contratación.

A fin de determinar si dos puestos de trabajo que difieren en cuanto al contenido tienen el mismo valor, es preciso aplicar un método para compararlos. Los métodos de evaluación de los puestos son instrumentos que permiten establecer el valor relativo de los empleos y determinar si el salario correspondiente es adecuado. La última gran publicación de la OIT sobre este importante tema fue *Evaluación de las tareas* (1986). Dicha publicación fue diseñada básicamente con el propósito de desenredar algunas de las complejidades de este valioso instrumento de recursos humanos y facilitar su acceso a una audiencia más amplia que incluiera no solamente los especialistas y consultores que usualmente se encargan de la evaluación de los empleos. En ese entonces, se trataron brevemente las implicaciones de la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres en la evaluación de los empleos. Ya es hora de examinar detenidamente este complejo tema. Para evaluar de manera justa y objetiva los puestos, los métodos deben estar exentos de prejuicios sexistas, pues, de lo contrario, algunas dimensiones claves de trabajos que suelen desempeñar las mujeres pueden ignorarse o infravalorarse en relación con los que tienden a ocupar los hombres. Ello provoca que se perpetúe la infravaloración de los trabajos realizados por mujeres y que aumenten las desigualdades salariales por razón de sexo.

El proceso de elaboración y aplicación de métodos de evaluación es tan importante o más que su contenido técnico, ya que pueden surgir sesgos sexistas no deseados en cualquier fase de la formulación y la utilización. El propósito de la presente publicación es evitar que se produzcan esos problemas mediante una explicación paso a paso de la manera de elaborar y aplicar un método de evaluación sin sesgos sexistas.

La guía se ha elaborado como parte del seguimiento del Plan de Acción de la OIT sobre la eliminación de la discriminación (2004-2007), que se puso en marcha tras el primer informe global dedicado a ese tema, titulado *La hora de la igualdad en el trabajo*. Responde al creciente número de solicitudes de asistencia técnica en la esfera de los gobiernos, las empresas de trabajadores y los órganos tripartitos que se ocupan de cuestiones relacionadas con el género y el trabajo. La guía está dirigida a las organizaciones de trabajadores y de empleadores, a los funcionarios de los organismos de promoción de la igualdad de oportunidades, a los directores de recursos humanos, los especialistas en cuestiones de género y los expertos en la igualdad de remuneración.

La autora de esta guía, Marie-Thérèse Chicha, es profesora titular de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Montreal (Canadá). Marie-Thérèse Chicha es una reconocida especialista y practicante canadiense de la igualdad de remuneración tanto en Canadá como en el exterior. Marie-Thérèse Chicha se ha desempeñado como consultora y ha escrito ampliamente sobre los temas relacionados con la igualdad de remuneración, la igualdad en el empleo y la gestión de la diversidad étnico-cultural. La guía se basa en su experiencia profesional así como en el examen comparativo de los métodos, las guías y demás material elaborado y utilizado en diferentes países para la evaluación de los puestos de trabajo, así como en análisis de casos e investigaciones académicas sobre estudios de género y gestión de los recursos humanos. La guía se ha aplicado y validado en actividades de formación organizadas por el Centro Internacional de Formación de la OIT (TURIN) para mandantes tripartitos de economías en desarrollo y en transición.

La presente guía ha contado con las contribuciones de diversos colegas de la OIT; corresponde agradecer muy especialmente a Manuela Tomei, quien originó este proyecto y lo guió en su preparación. Mis agradecimientos se dirigen igualmente a Lisa Wong por haber llevado a buen término esta publicación.

Zafar Shaheed

Director

Programa para la Promoción de la Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo



ÍNDICE - CAPÍTULO 1

Objetivos	1
Las causas de la discriminación salarial	1
El alcance del principio de la igualdad salarial	2
Las ventajas de la igualdad salarial	4
Los objetivos y el contenido de la guía	5

CAPÍTULO 1 El contexto y los objetivos de la guía

OBJETIVOS

La presente guía para la aplicación del principio de un mismo salario por un trabajo de igual valor sin discriminación por razones de sexo, consagrado en el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100), de la OIT, se inscribe en el marco del seguimiento de la Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y en particular del Informe global de 2003 y de 2007, que versan sobre la igualdad en el trabajo. Es un instrumento destinado a promover ese principio en diversos lugares de trabajo.

Hasta ahora, el Convenio núm. 100 de la OIT, adoptado en 1951, ha sido ratificado por 167 países. A pesar del amplio consenso en torno a ese principio, las diferencias salariales entre las mujeres y los hombres siguen siendo un hecho persistente y universal en los mercados de trabajo. Los estudios estadísticos recientes ponen de manifiesto que existen esas diferencias en países con una estructura económica muy diferente y que, aunque en la mayoría de ellos se están reduciendo, el ritmo de la evolución es muy lento. Las diferencias persisten pese a los importantes progresos realizados por las mujeres en relación con la formación y la experiencia profesional.

LAS CAUSAS DE LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL

Numerosas investigaciones han estudiado las causas de esas diferencias y han permitido distinguir dos series de factores. La primera abarca características de las personas y de las empresas en las que trabajan. Entre los factores más importantes cabe citar:

- el nivel de escolaridad y el ámbito de estudio;
- la experiencia profesional en el mercado de trabajo y la antigüedad en la empresa o el puesto ocupado;
- el número de horas de trabajo,
- el tamaño de la empresa y la rama de actividad.

Por tanto, parte de las diferencias salariales podrían mitigarse mediante políticas que incidan de manera directa en esos factores, como el establecimiento de horarios flexibles en los lugares de

trabajo, a fin de que los padres puedan conciliar su trabajo con las obligaciones familiares, lo que permitiría que las madres de familia no interrumpieran su carrera y acumularan experiencia y antigüedad.

Una vez se han tenido en cuenta esa primera serie de factores, los estudios econométricos muestran de manera recurrente la existencia de diferencias residuales inexplicables entre el salario medio de los hombres y el de las mujeres. Según Gunderson (2006), las diferencias residuales se sitúan generalmente entre el 5% y el 15%. En otras palabras, la discriminación salarial que intenta corregir el Convenio núm. 100 no corresponde a la totalidad de las diferencias salariales observadas, sino tan sólo a una parte.

Las diferencias salariales residuales reflejan una discriminación salarial por motivos de género resultante de una segunda serie de factores, que abordaremos de manera detallada en los diversos capítulos de la guía y que son:

- Los estereotipos y los prejuicios relacionados con el trabajo de las mujeres;
- Los métodos tradicionales de evaluación de los empleos concebidos en función de las exigencias de los empleos masculinos;
- El menor poder de negociación de las trabajadoras, que suelen estar menos afiliadas a sindicatos y ocupan de manera desproporcionada empleos precarios.

De forma paralela, parte de esas diferencias residuales se debe a una discriminación directa entre un hombre y una mujer que efectúan el mismo trabajo, por ejemplo, un informático de sexo masculino y otro de sexo femenino o un enfermero y una enfermera. Ese tipo de discriminación también se aborda en el Convenio núm. 100, pero, al ser generalmente fácil de establecer, no se trata en esta guía. A fin de evitar toda ambigüedad y ajustarse a la práctica cada vez más extendida, emplearemos la expresión igualdad salarial para designar el principio de una misma remuneración por un trabajo de igual valor, tema del que se ocupa la presente guía.

EL ALCANCE DEL PRINCIPIO DE LA IGUALDAD SALARIAL

El Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (2007) subraya una de las razones por las que se han realizado pocos progresos hasta ahora en relación con el respeto del derecho fundamental a la igualdad salarial:

(...) las dificultades en la aplicación del Convenio en la legislación y la práctica se producen en particular debido a la falta de entendimiento del ámbito e implicaciones del concepto de «trabajo de igual valor». Este concepto es la piedra angular del Convenio y constituye el núcleo del derecho fundamental a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, y la promoción de la igualdad.

Efectivamente, es preciso admitir que el principio de la igualdad salarial puede parecer muy difícil y complejo a primera vista. Requiere examinar desde un nuevo ángulo las características de los empleos, modificar la percepción que se tiene del trabajo de las mujeres en comparación con el de los hombres, revisar los sistemas de remuneración vigentes en las empresas y, por último, aumentar los salarios de los empleos femeninos. Esas etapas a menudo se describen como largas, costosas y arduas, opinión muy influida por la evolución de la igualdad salarial y experiencias fundadoras en la materia. Sin embargo, esa impresión no es necesariamente cierta en el contexto de las nuevas formas de promover ese principio.

La aplicación de las primeras medidas en favor de la igualdad salarial tuvieron lugar en los Estados Unidos a finales de los años sesenta y en el decenio de 1970 en los servicios públicos de algunos estados o municipios. Se emprendieron iniciativas conjuntas de los empleadores y los trabajadores, con frecuencia bajo la amenaza de demandas judiciales. Se centraban en una amplia gama de empleos y un gran número de empleados. Los procesos de aplicación fueron largos y costosos, en parte por el clima de conflicto en el que se aplicaban y en parte por la novedad del tema. En efecto, fue en esa época cuando se elaboraron y pusieron a prueba los primeros métodos de evaluación sin prejuicios sexistas. Posteriormente, esos métodos se aplicaron en otros países, siempre en el contexto de litigios. Habida cuenta de esos antecedentes, la impresión que ha prevalecido y que persiste es que el logro de la igualdad salarial exige muchos recursos y se produce en el contexto de relaciones de trabajo tensas.

Desde finales del decenio de 1990, se han observado cada vez más iniciativas sindicales encaminadas a promover la igualdad salarial. Las federaciones nacionales e internacionales de sindicatos han adoptado diversas medidas para lograr la igualdad salarial en los lugares de trabajo en que intervienen. En particular, la Internacional de Servicios Públicos ha elaborado una estrategia compuesta por diversos aspectos, basados tanto en la sensibilización y la formación como en la aplicación de un proceso de evaluación de los empleos en el sector público de diversos países.

También se han formulado iniciativas de igualdad salarial en forma de colaboración entre varios agentes. A principios del decenio de 2000, se puso en marcha una asociación entre la Comisión Europea, instituciones gubernamentales y asociaciones sindicales y expertos de diversos países en el marco del proyecto BETSY. Se elaboraron y aplicaron instrumentos de evaluación en algunas empresas. En Portugal, la colaboración entre las asociaciones sindicales, los representantes de los empleadores, la OIT y la Comisión Europea ha propiciado la elaboración y ejecución de un programa sobre la igualdad salarial en el sector de la restauración.

Hacia finales de los años ochenta, se adoptaron iniciativas de mayor alcance en algunos países mediante leyes «proactivas». El modelo proactivo, que exige la observancia de la igualdad salarial en las empresas públicas y privadas, se adoptó, entre otros lugares, en Suecia, Canadá (Ontario y Quebec) y Finlandia. El modelo suele presentar las siguientes características:

- ➔ se aplica a todos los empleadores que responden a determinados criterios (por ejemplo, número de empleados);
- ➔ obliga a los empleadores a obtener resultados en un plazo determinado;
- ➔ indica a los empleadores los principales criterios metodológicos que deben observarse para alcanzar esos resultados;
- ➔ se aplica de forma conjunta entre el empleador y los representantes de los trabajadores.

A fin de facilitar la aplicación de ese modelo, se establecieron metodologías más simples y más fáciles de interpretar y poner en práctica. En la mayoría de los casos, los organismos públicos elaboraron una amplia gama de documentos de información, sesiones de formación y otros tipos de apoyo a las personas involucradas en esa esfera. Además, el establecimiento de la igualdad salarial se considera cada vez más un medio sumamente eficaz para mejorar la gestión de los recursos humanos de una empresa y su sistema de remuneración. Así pues, en la actualidad se puede promover la igualdad salarial reduciendo considerablemente la complejidad y el costo del modelo judicial, y sustituyéndolo por un nuevo modelo que combina la igualdad y la eficacia, más fácil de establecer y aplicar.

LAS VENTAJAS DE LA IGUALDAD SALARIAL

La principal ventaja del logro de la igualdad salarial es la consagración en la práctica del derecho a la igualdad de las trabajadoras, que ven reconocidas sus competencias y valoradas sus funciones, no sólo simbólicamente sino también de manera material mediante el ajuste de su remuneración. Por tanto, se trata de una cuestión de dignidad y de reconocimiento por parte de los superiores y los colegas, cuyas repercusiones positivas han sido subrayadas por varias trabajadoras. Los ajustes salariales también pueden tener un efecto importante en su capacidad para garantizar a su familia un nivel de vida digno y una mayor seguridad económica en el momento de su jubilación.

Además de los efectos positivos en las trabajadoras, las iniciativas emprendidas en régimen de colaboración y las leyes proactivas permitieron comprobar que la igualdad salarial ha tenido importantes repercusiones positivas en las propias empresas en diversas esferas, como la gestión de los recursos humanos, la utilización eficaz de las competencias, las relaciones de trabajo y el atractivo de la empresa. El cuadro que figura a continuación enumera las ventajas observadas en diversas experiencias en materia de igualdad salarial¹.

Cuadro 1.1 Resumen de las ventajas de la igualdad salarial

VENTAJAS	INDICADORES
Mejora de las prácticas en materia de gestión de los recursos humanos	
Mayor eficacia en las prácticas de contratación	Reducción del tiempo dedicado a la contratación por los empleados encargados de esas tareas
Mayor eficacia de la formación continua	Mayor productividad y calidad del trabajo
Mayor retención en el puesto de trabajo de los nuevos empleados tras el período de prueba	Consiguiente reducción de los costos de contratación y formación
Coherencia de la política de remuneración y armonización de la estructura salarial en función del valor de los empleos	Mejor gestión de la remuneración: ahorro de tiempo entre los trabajadores encargados de la gestión del sistema de remuneración Reparto más eficaz de la masa salarial entre los diversos empleos
Reconocimiento de las competencias infravaloradas de las trabajadoras	
Mejora de la calidad de los productos y servicios	% Reducción de la tasa de errores o de reclamaciones de la clientela
Mejor percepción de la igualdad en la organización y mejora de las relaciones de trabajo	
Mayor satisfacción y compromiso con la organización	Disminución de la tasa de rotación de la plantilla, el ausentismo y los gastos conexos
Mayor rapidez en el tratamiento de las reclamaciones o conflictos	Reducción del tiempo dedicado a solucionar conflictos
Reducción de la frecuencia de los conflictos	Idem
Efectos en la reputación y el atractivo de la organización	
Reducción de los gastos de contratación de personal calificado	Reducción del tiempo dedicado a la búsqueda de candidatos calificados, sobre todo en las profesiones con una alta demanda
Reducción de la duración del estado vacante de algunos puestos	Disminución de los retrasos en la producción o de los contratos perdidos

Por tanto, esas ventajas son de diverso tipo y, entre las condiciones favorables para obtenerlas, cabe destacar la concertación entre las partes, una formación adecuada de los responsables y la transparencia de las decisiones adoptadas en las distintas etapas.

¹ Para obtener información más detallada, véase Chicha (2006).

LOS OBJETIVOS Y EL CONTENIDO DE LA GUÍA

La guía que hemos elaborado se basa en numerosos estudios realizados en diversos países, así como en la experiencia adquirida por los expertos y la propia autora en el marco de su labor investigadora y docente en el Canadá y en otros países. En ella se analiza el conjunto del proceso, que abarca desde la selección de los empleos que se van a evaluar hasta la equiparación de las remuneraciones, pasando por las diferentes etapas de la evaluación de los empleos. Su objetivo es exponer los diferentes aspectos metodológicos del proceso y explicar los criterios que deben observarse para evitar las prácticas discriminatorias.

La guía también está dirigida a los responsables patronales y sindicales encargados de la aplicación de un programa sobre la igualdad de remuneración, así como a los expertos y al personal docente. Su contenido puede adaptarse a distintos contextos económicos y organizativos, y tanto a las grandes como a las pequeñas empresas. Cada una de las etapas descritas permitirá que los responsables de la aplicación, no sólo patronales sino también sindicales, mejoren de manera conjunta los conocimientos que tienen de su lugar de trabajo, adopten una visión crítica de algunos elementos obsoletos o inapropiados a raíz de los cambios tecnológicos u organizativos y, sobre todo, descubran los aspectos que no se tienen en cuenta de los empleos, en especial de los que ocupan las mujeres.

La flexibilidad metodológica es inherente al contenido de la guía: en algunos lugares de trabajo, las pequeñas empresas por ejemplo, se podrían simplificar las etapas. En cambio, en otros deberán realizarse de manera más detallada y detenida. Así pues, los responsables tienen un margen de actuación importante, pero observando siempre la obligación de evitar todo prejuicio sexista. La guía será especialmente útil y fácil de aplicar si se acompaña de una formación adecuada.

El logro de la igualdad salarial exige un proceso planificado y estructurado que a menudo recibe el nombre de *programa de igualdad salarial* y que abarca las siguientes etapas:

- ➔ La selección de los empleos con predominio de mujeres y con predominio de hombres que se van a comparar;
- ➔ La elección del método de evaluación;
- ➔ La elaboración de instrumentos para acopiar datos sobre los empleos y la recolección de esos datos;
- ➔ El análisis de los resultados;
- ➔ La determinación del valor de los empleos;
- ➔ El cálculo de las diferencias salariales entre empleos de igual valor,
- ➔ El pago de los ajustes para lograr la igualdad salarial.

Las primeras seis etapas representan un diagnóstico de la situación encaminada a constatar la presencia o ausencia de diferencias salariales entre empleos de igual valor; en el primer caso, se pasará a la séptima etapa, es decir al pago de los ajustes; en el segundo, no se deberá hacer ningún ajuste salarial.

Cada capítulo aborda una o dos etapas de la puesta en práctica de la igualdad de remuneración en una organización, y explica los objetivos, las distintas operaciones que deben llevarse a cabo, los criterios no sexistas y las prácticas adecuadas que han de aplicarse. Asimismo, se presentan listas de control a modo de compendio para los responsables². Por último, la mayoría de los capítulos terminan con un breve resumen de las ventajas que pueden extraerse.

² La redacción de esta guía se basa en un gran número de fuentes procedentes de diversos países que convergen en varios puntos y que se presentan en la bibliografía con la dirección de los sitios web en que se pueden descargar. Habida cuenta de esa convergencia, hemos considerado inapropiado mencionar continuamente en la guía el texto de las referencias bibliográficas, sobre todo porque a menudo las hemos enriquecido o adaptado.



ÍNDICE - CAPÍTULO 2

Objetivos	7
La logística de la aplicación de la igualdad salarial en una empresa	7
El Comité de Igualdad Salarial	9
Designación de los miembros del Comité	11
Formación	11
Información	12
Reglas de funcionamiento	13
Ventajas	13
Lista de control	14

CAPÍTULO 2 El Comité de Igualdad Salarial

OBJETIVOS

El logro de la igualdad salarial abarca una serie de tareas que deben llevarse a cabo de manera rigurosa a fin de identificar y eliminar la discriminación existente en el sistema de remuneración. En el presente capítulo se enumeran las principales etapas de la labor que hay que realizar, los elementos logísticos que deben tenerse en cuenta y las modalidades de participación de los trabajadores.

LA LOGÍSTICA DE LA APLICACIÓN DE LA IGUALDAD SALARIAL EN UNA EMPRESA

La elaboración del programa de igualdad salarial, así como su aplicación, se desarrollarán de manera armoniosa y eficaz si el proceso se planifica adecuadamente. De acuerdo con las distintas experiencias adquiridas en la ejecución de esos programas en diversos países, es preciso tener en cuenta los elementos que figuran a continuación en la fase previa al inicio del proceso:

- Prever los recursos financieros y humanos necesarios. Los **recursos** financieros consisten fundamentalmente en los gastos administrativos del proyecto; el presupuesto que se destinará a las distintas actividades: cuestionarios, consultores, comunicaciones internas, etc. No se refieren a las cantidades dedicadas a los ajustes, que, en efecto, podrían requerirse pero cuya cantidad no puede establecerse por adelantado. Los recursos humanos aluden al número de personas que trabajarán en el proyecto y a la frecuencia de su participación (por ejemplo, el número de horas por semana o al mes);
- Determinar las modalidades de la **formación** que se impartirá. La igualdad salarial se sustenta tanto en los conocimientos técnicos en materia de evaluación y de remuneración como en los conocimientos relativos a la discriminación, los estereotipos y prejuicios relacionados con el trabajo de las mujeres, y las causas de las desigualdades por motivos de género. Antes de iniciar el proyecto, es preciso ofrecer formación a las personas que se encargarán de aplicarlo. Así pues, habrá que determinar quién se encargará de impartirla y con arreglo a qué modalidad;

- Decidir si se contratará a **consultores** y establecer las modalidades correspondientes de selección. Si la formación que reciben los responsables es adecuada, la función de los consultores no es tan necesaria. La persona encargada de la formación puede desempeñar también el papel de consultor en algunos aspectos más complejos;
- Establecer una **estrategia de comunicación**. Puesto que el programa de igualdad salarial aborda un tema tan delicado como los salarios relativos de la empresa, habrá que hacer lo posible por atenuar las quejas de los trabajadores. Suele recomendarse la adopción de una estrategia de comunicación desde el primer momento para evitar la propagación de rumores. Ésta podrá revestir distintas formas, en función del tipo de empresas y de los medios de que disponga (Saba, 2000).
- Establecer el **calendario del plan de trabajo**. Habrá que decidir el momento en que se realizará cada una de las etapas y la fecha en que terminará el proceso y empezarán a efectuarse los pagos, las actividades del plan de trabajo;
- Decidir el tipo de **participación conjunta empleador-trabajador** que se adoptará. Las numerosas experiencias puestas en práctica hasta ahora indican que la aplicación de la igualdad salarial mediante una labor conjunta de los empleadores y los trabajadores presenta importantes ventajas en la esfera de la igualdad y la eficacia, ya que:
 - ofrece una nueva visión de los empleos al confrontar los distintos puntos de vista de los responsables de los recursos humanos y los trabajadores;
 - asegura la legitimidad del proceso y de los resultados ante los trabajadores;
 - reparte la carga de trabajo entre varias personas.

Habrán más garantías de lograr esos objetivos si la participación se traduce en la formación de un Comité con una composición, unas funciones y unas condiciones de trabajo bien definidas.



EL COMITÉ DE IGUALDAD SALARIAL

La participación conjunta de los empleadores y los trabajadores puede ser de carácter informal, como sucede en las pequeñas empresas o, por el contrario, como en el caso de las grandes empresas, puede estar muy estructurada, con responsabilidades y un modelo de funcionamiento bien definidos. En una pequeña empresa, la participación conjunta puede adoptar la forma de Comité muy restringido, integrado, por ejemplo, por un representante del empleador y dos representantes de los trabajadores; la labor de éstos se verá facilitada si pueden recurrir a los conocimientos y los documentos de información de un organismo gubernamental especializado. En Suecia, el Reino Unido y el Canadá (provincias de Quebec y Ontario), los organismos públicos han elaborado documentos simplificados de aplicación de la igualdad salarial dirigidos a las pequeñas empresas. Existen modelos flexibles y adaptados, como han señalado los responsables de las pequeñas y medianas empresas. Los responsables de dichas empresas señalaron que las ventajas derivadas de la igualdad salarial son apreciables³. Se calcula que en el caso de una pequeña empresa en la que se vayan a evaluar una decena de empleos⁴, el programa podría ejecutarse en poco tiempo –en torno a una semana– si los responsables recibieron previamente formación al respecto (véase más adelante).

En una empresa de tamaño medio o grande, se podrá establecer un Comité más numeroso y más estructurado en el que se garantice la representación de las distintas partes: el empleador, los trabajadores sindicados y los trabajadores no sindicados. Si el número de empleos que se van a evaluar es considerable, las etapas 1 a 5 podrían requerir hasta dos años, en particular cuando los responsables del proceso sólo le dedican unas pocas horas por semana. En una empresa grande o en la administración pública, donde el número de empleos diferentes es muy elevado, 150 o incluso más, el proceso podría exigir hasta tres años, pero se trata de casos excepcionales.

Las funciones del Comité de Igualdad Salarial

Las funciones del Comité deberían ser bastante amplias, ya que las distintas etapas de los programas de igualdad salarial arriba descritos están estrechamente relacionadas. La determinación de los empleos con predominio de algún sexo permite familiarizarse desde un primer momento con los diversos empleos de la empresa y sus principales características; la elección o adaptación del método de evaluación obliga a los participantes a comprender en qué consisten los prejuicios sexistas en materia de evaluación y a dominar ese instrumento esencial del proceso; la recolección de información depende del método utilizado porque el cuestionario se elabora en función de los factores y los subfactores. Por lo tanto, parece lógico y deseable que sean las mismas personas las que se ocupen de todas las etapas del programa. Hay ciertos conocimientos y competencias que se adquieren poco a poco y que convendría aprovechar a lo largo de todo el proceso. El establecimiento de un Comité de igualdad salarial encargado de todas las etapas del programa, o al menos de las cinco primeras, y con una composición lo más estable posible⁵, constituye una opción recomendable que permite progresar de manera eficaz y que:

- ➔ asegura la coherencia del proceso;
- ➔ adquiere un buen conocimiento interno del problema de la igualdad y de la evaluación de los empleos;
- ➔ reduce las demoras derivadas del cambio de personal entre una etapa y otra.

³ *Comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*/Marie-Thérèse Chicha, 2006; Oficina Internacional del Trabajo, Programa Infocus sobre la Promoción de la Declaración. p.9

⁴ Cabe precisar que se está hablando de empleos y no de empleados. En una empresa puede haber diez empleos y una veintena de empleados.

⁵ En efecto, cuanto más espacemos las actividades, mayor riesgo habrá de tener que sustituir a uno o varios miembros del Comité.

Composición del Comité de Igualdad Salarial

La composición del Comité de Igualdad Salarial debería tener en cuenta los aspectos siguientes:

- ➔ contar con miembros que tengan un conocimiento lo más directo posible de los principales empleos que se van a evaluar;
- ➔ contar con miembros preparados para reconocer y eliminar los prejuicios sexistas que pueden afectar a la labor o los instrumentos de evaluación;
- ➔ permitir que las trabajadoras desempeñen una función significativa en el contexto de esa problemática que tanto les afecta.

A fin de tener en cuenta esas consideraciones, se deberían cumplir ciertos criterios, a saber:

■ PRESENCIA DE LOS TRABAJADORES

La presencia de los trabajadores debería ser relativamente significativa para garantizar que se tengan más en cuenta las características de los empleos que se van a evaluar. Su presencia también legitima el proceso ante sus colegas y facilita la aceptación de los resultados. Para responder a esas preocupaciones, convendría que representaran al menos la mitad de los miembros del Comité de Igualdad Salarial.

■ PRESENCIA DE MUJERES

Las mujeres deberían estar adecuadamente representadas entre los miembros trabajadores, en particular para:

- ➔ contribuir a detectar mejor los requisitos descuidados de los empleos femeninos;
- ➔ influir en las decisiones.

Esa representación podría sobrepasar el 50 por ciento, en función de la importancia del personal femenino de la empresa y del número de categorías de empleos con predominio de mujeres que se vayan a evaluar.

Convendría que las trabajadoras seleccionadas para integrar el Comité procedieran de empleos en los que predominen las mujeres (para consultar la definición de esos empleos, véase el capítulo 3). Habida cuenta de lo que está en juego en el proceso, **se debería dar prioridad a los empleos con predominio de mujeres con más efectivos.**

Por ejemplo, en un banco donde las cajeras representan el empleo con predominio de mujeres más numeroso y hay pocas auxiliares administrativas, convendrá pedir a una cajera que participe en el Comité.

Por último, si las **trabajadoras de minorías étnicas** se concentran en determinados empleos, también habrá que velar por que estén representadas, ya que sus empleos pueden estar en una situación especialmente desventajosa en materia de remuneración.

Por ejemplo, si en una fábrica de prendas de vestir se comprueba que hay muchas costureras de minorías étnicas, convendrá solicitar su participación en el Comité.

En el caso de las grandes empresas, no hay que dudar en elegir **trabajadores de niveles jerárquicos diferentes**. Puesto que las mujeres se concentran en los empleos subalternos, a veces preocupa que no comprendan bien el proceso de evaluación. Sin embargo, la experiencia demuestra que, con una formación adecuada y en un grupo sin prejuicios, pueden resultar evaluadoras excelentes.

DESIGNACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ

Los participantes en el proceso conjunto, sea o no mediante un Comité, deberán ser designados por las partes a las que representan:

- el empleador para los representantes de la dirección;
- el ejecutivo sindical para los miembros sindicados.

Es importante que los representantes patronales y sindicales distingan claramente el proceso para lograr la igualdad salarial del proceso de negociación de un convenio colectivo. La igualdad salarial es un derecho fundamental que no debe estar sujeto a las concesiones y los compromisos que caracterizan la negociación de un convenio colectivo. La distinción entre lo que está en juego en el caso de la igualdad salarial y de los convenios colectivos también permite limitar los posibles conflictos de intereses entre las mujeres y los hombres en los sindicatos.

Los trabajadores de empresas no sindicadas también deben participar en el proceso de aplicación de la igualdad salarial. Dado que, en general, carecen de estructuras colectivas, el empleador debería dejarles el tiempo necesario para que elijan a sus representantes.

FORMACIÓN

Se reconoce de manera unánime que para desempeñar adecuadamente sus funciones, los miembros del Comité deberían recibir una formación de base sobre dos aspectos: dinámica de la discriminación salarial y aspectos metodológicos de la aplicación.

El objetivo del primer aspecto es ayudar a determinar los prejuicios y los estereotipos que pueden manifestarse en las diferentes etapas del programa y debería abordar los puntos siguientes:

- los factores que explican la discriminación salarial;
- la influencia de los prejuicios y los estereotipos en la percepción de los empleos;
- su influencia en los métodos de evaluación;
- su influencia en los sistemas de remuneración.

El propósito del segundo aspecto es permitir que los representantes desempeñen los trabajos con rigor y comprendan las propuestas formuladas por los expertos internos o externos. Debería abarcar en particular:

- el método de evaluación;
- los procedimientos de acopio de datos;
- los procedimientos de evaluación;
- los elementos de la remuneración global, y
- los valores y el cometido de la empresa.

La formación podría impartirse, entre otros, con arreglo a alguno de los métodos siguientes:

- ➔ grupos de discusión;
- ➔ ejercicios de simulación;
- ➔ estudios de caso.

Algunas experiencias ponen de manifiesto que también es útil ofrecer formación sobre el funcionamiento en grupo para facilitar la interacción entre los miembros del Comité.

INFORMACIÓN

Una información completa y transparente es una condición esencial para que el proceso se desarrolle correctamente y que los empleados no sean escépticos respecto de los resultados. Se deben tener en cuenta dos tipos de información:

■ LA INFORMACIÓN DESTINADA A LOS MIEMBROS DEL COMITÉ Y SUBCOMITÉS

Para que los miembros del Comité puedan desempeñar sus funciones, el empleador debe proporcionarles la información que necesitan, en particular la relacionada con los efectivos, su situación, los elementos de su remuneración global, los cambios acaecidos en la empresa una vez instaurada la igualdad, etc.

Habida cuenta del carácter delicado de cierta información, los miembros del Comité interesados han de comprometerse por escrito a garantizar la confidencialidad. Esa información sólo debería utilizarse en el marco de las actividades relativas a la igualdad salarial.

■ LA INFORMACIÓN DESTINADA A LOS EMPLEADOS

Las personas responsables de la comunicación se encargarán de dar a conocer de forma periódica las principales etapas llevadas a cabo, por ejemplo:

- ➔ El establecimiento y la composición del Comité;
- ➔ El calendario del plan de trabajo;
- ➔ Los empleos que se van a evaluar;
- ➔ La encuesta por medio de un cuestionario: la fecha y las modalidades;
- ➔ Los resultados de la evaluación;
- ➔ Los ajustes salariales.

Con independencia del valor asignado a los empleos o los ajustes salariales, ninguna información de este tipo deberá ser nominativa: habrá que comunicar los datos por empleo y no por empleado.

REGLAS DE FUNCIONAMIENTO

Las reglas de funcionamiento deberán establecerse desde el principio.

El recurso al consenso más que a la votación, aunque requiere más tiempo, sobre todo al principio, presenta varias ventajas:

- ➔ permite conocer diferentes puntos de vista;
- ➔ propicia un conocimiento más profundo de los diferentes aspectos en juego de una cuestión;
- ➔ las decisiones tienen más posibilidades de contar con todos los empleados.

Para que los miembros puedan desempeñar de forma plena sus funciones, se deben prever garantías de diverso tipo:

PROTECCIÓN CONTRA POSIBLES REPRESALIAS: A fin de que puedan desempeñar su labor con libertad, los miembros del Comité deberían estar protegidos contra la posible adopción de represalias como consecuencia de posiciones u opiniones expresadas en él;

MANTENIMIENTO DEL SALARIO: El tiempo dedicado a los trabajos del Comité y a la formación debería considerarse tiempo de trabajo, y remunerarse en consecuencia;

HORARIO DE LAS REUNIONES: Los horarios previstos para las reuniones no deberían obstaculizar la participación de los empleados con cargas familiares, lo que supondría una desventaja en particular para las mujeres.

VENTAJAS

La participación conjunta, en particular en un Comité estructurado de trabajadores, contribuye a:

- legitimar el proceso y los resultados ante los empleados, sobre todo si los miembros del Comité tienen reputación de imparcialidad e integridad;
- lograr un mejor conocimiento de los empleos y disminuir el riesgo de errores y de discriminación, siempre que los miembros del Comité reciban una formación que abarque los dos aspectos arriba mencionados (ver “Formación” de este capítulo) y que dispongan de información transparente y completa;
- evitar el recurso generalizado a consultores externos y los costos derivados de ello;
- mejorar las relaciones de trabajo si los miembros del Comité se acostumbran a trabajar en pos de un objetivo común y a actuar por consenso.

En el caso de las grandes empresas con numerosos establecimientos y una gran diversidad de empleos (una centena o más), cabe prever que el proceso dure dos años si los responsables de la evaluación sólo le dedican unas horas a la semana.



- ¿Se ha establecido un Comité de Igualdad Salarial al comienzo del proceso?
- ¿Ha definido claramente ese Comité su mandato?
- ¿Se ha difundido ese mandato entre todos los empleados?
- ¿Representan por lo menos el 50% de empleados en el Comité?
- ¿Hay mayoría de mujeres entre los miembros empleados?
- ¿Están representados los empleos con predominio de mujeres con más efectivos?
- ¿Forman parte del Comité las trabajadoras pertenecientes a minorías étnicas?
- En las empresas no sindicadas, ¿están los empleados adecuadamente representados en el Comité?
- En las empresas sindicadas, ¿están los intereses de los empleados no sindicados debidamente tenidos en cuenta?
- ¿Han recibido los miembros del Comité una formación conjunta?
- ¿Abarca esa formación tanto los prejuicios sexistas como los aspectos metodológicos?
- ¿Proporciona el empleador a los miembros del Comité toda la información necesaria para realizar sus tareas?

- ❑ ¿Se comprometen los miembros del Comité a mantener la confidencialidad de esa información?
- ❑ ¿Se establecen desde el principio las reglas de funcionamiento del Comité?
- ❑ ¿Se toman las decisiones, en la medida de lo posible, por consenso?
- ❑ ¿Se protege a los miembros del Comité contra toda posible represalia derivada de su participación en dichos Comité?
- ❑ ¿Se considera el tiempo dedicado a las actividades del Comité como tiempo de trabajo y se remunera en consecuencia?
- ❑ ¿Puede el horario de las reuniones del Comité obstaculizar la conciliación del trabajo y las obligaciones familiares?

En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, a falta de una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.





ÍNDICE - CAPÍTULO 3

Objetivos y secuencia	17
La determinación de los empleos de la empresa	18
El predominio de cada sexo en los empleos y la discriminación salarial	19
La falta de comparador masculino	21
Ventajas	22
Lista de control	23

CAPÍTULO 3

La selección de los empleos que se van a comparar

OBJETIVOS

En este capítulo se explica la manera de seleccionar los empleos de la empresa que se van a comparar a fin de determinar las diferencias de remuneración debidas a la discriminación. El criterio de comparación de los empleos es el relacionado con el motivo de discriminación que se desea combatir. Por ejemplo, si se trata de corregir la discriminación por razones de sexo, se tendrán que comparar las remuneraciones de los empleos en que predominan las mujeres con las de los empleos en que predominan los hombres. Si se trata de luchar contra la discriminación por origen étnico, se deberán comparar los empleos desempeñados por personas de origen étnico o extranjero con los ocupados por personas que no tiene esas características. En la presente guía se hace hincapié fundamentalmente en el sexo como motivo de discriminación.

LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES ES LA SIGUIENTE:

Determinar la lista de los empleos de la empresa

Determinar el predominio de hombres o de mujeres en esos empleos

Comprobar el rigor de los criterios utilizados para determinar el predominio

Comprobar la ausencia de prejuicios sexistas

Llegado el caso, determinar la estrategia que se adoptará a falta de comparadores masculinos

LA DETERMINACIÓN DE LOS EMPLEOS DE LA EMPRESA

En general, en los programas de igualdad salarial se recomienda incluir todos los empleos de la empresa. Hoy día existen métodos que permiten evaluar de manera simultánea una gran diversidad de empleos, desde los mecánicos hasta las enfermeras, pasando por las secretarías o los ingenieros. La única forma de poder comparar los empleos es evaluarlos empleando el mismo método. Si utilizamos el método A para los cargos directivos, normalmente masculinos, y el método B para los trabajos de oficina, generalmente femeninos, nos veremos obligados a establecer comparaciones dentro de cada grupo, lo que impedirá corregir y medir una parte de la discriminación salarial por razones de género.

En las empresas, a menudo se encontrarán agrupados bajo una misma denominación empleos que requieren competencias, funciones o responsabilidades parcialmente diferentes. Combinar bajo un mismo título empleos con exigencias diferentes planteará muchas dificultades cuando se realice la evaluación.

Ejemplo. En una empresa de venta al por mayor, se agrupa bajo el título de vendedor a los empleados que se ocupan de la venta de material informático de vanguardia a otras empresas y a los empleados que venden pequeños equipos de base a minoristas. Aunque tienen el mismo título, esas dos funciones requieren conocimientos diferentes, mucho más profundos y amplios en el primer caso que en el segundo. Será preciso separarlos y darles títulos distintos.

También puede producirse la situación contraria y que haya empleos parecidos con títulos diferentes. Puede que en otro tiempo esos empleos requiriesen, en efecto, responsabilidades o calificaciones diferentes y que éstas se hayan difuminado con los avances tecnológicos pero los empleos hayan conservado sus respectivos títulos. En ese caso, para simplificar la tarea, es preferible agruparlos a fin de no entorpecer inútilmente la labor.

Las preguntas que es preciso plantearse desde el principio para definir adecuadamente los empleos de la empresa, a fin de lograr la igualdad salarial, son las siguientes:

¿Tienen los empleos examinados responsabilidades o funciones parecidas? Si no es así, aunque los empleos tengan el mismo título, habrá que separarlos y ponerles un título diferente. Por ejemplo, en el caso anterior, encargado de ventas a empresas y encargado de ventas a minoristas.

¿Requieren los empleos examinados calificaciones parecidas? Por ejemplo, en un programa de igualdad salarial establecido para el sector de la restauración, el título de chef se aplica tanto a los restaurantes grandes como a los pequeños. Ahora bien, si al examinar con detenimiento las calificaciones requeridas, comprobamos que el chef de un restaurante grande tiene que saber dirigir un equipo de ayudantes especializados y organizar eventos gastronómicos importantes, entre otras cosas, y el chef de un restaurante pequeño no, en caso de evaluación de empleos por sector económico el Comité sectorial deberá establecer una distinción entre ambos empleos atribuyéndoles títulos distintos y evaluándolos por separado.

EL PREDOMINIO DE CADA SEXO EN LOS EMPLEOS Y LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL

El predominio de cada sexo en los empleos es un dato crucial, pues se sabe que los prejuicios y los estereotipos relativos al trabajo de las mujeres son dos de las principales causas de su infravaloración y su mala remuneración.

Por tanto, es preciso determinar desde el primer momento los empleos de la empresa en que predominan las mujeres, dado que pueden ser objeto de discriminación salarial, y los empleos en que predominan los hombres, a fin de compararlos y evaluar las diferencias de remuneración.

Como sucede en algunos países, en particular en Suecia, se podrían comparar los empleos en que predominan las mujeres con todos los demás empleos de la empresa. En ese caso, no es necesario identificar los empleos con predominio de hombres, lo que simplifica la tarea. Sin embargo, los comparadores incluirán empleos denominados «neutros», es decir, que no se pueden asociar a las mujeres ni a los hombres y que, por consiguiente, no tienen en cuenta el problema de la discriminación. Así pues, se corre el riesgo de determinar con menor precisión las diferencias salariales discriminatorias.

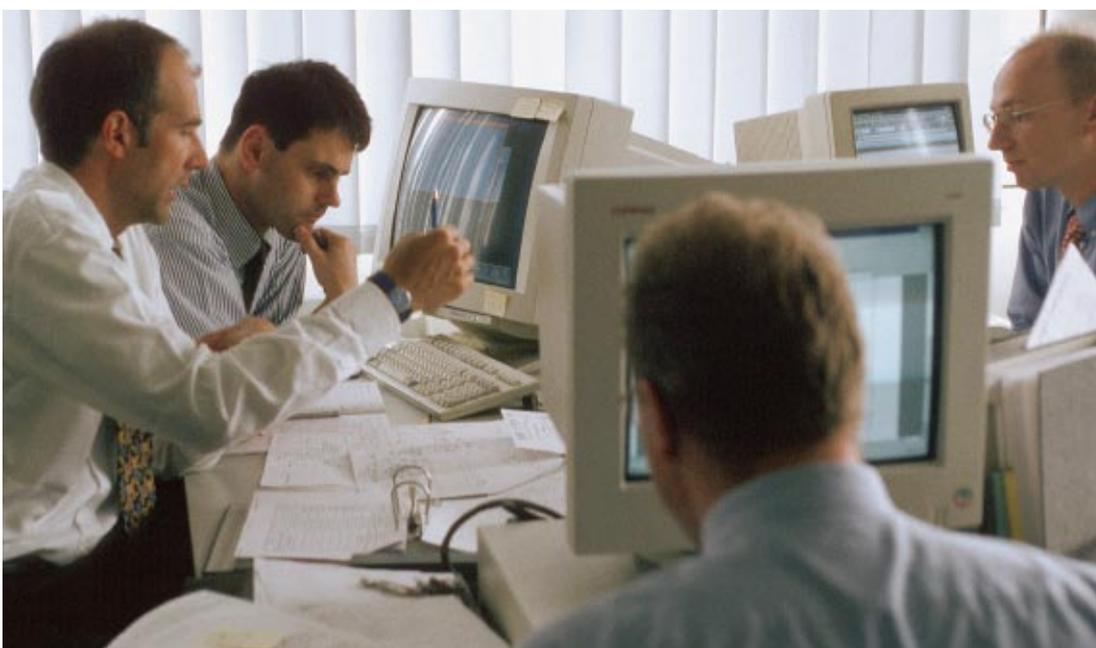
Los criterios de determinación del predominio

Hay varios criterios de determinación del predominio que pueden utilizarse de manera conjunta o por separado. Esos criterios se han mantenido porque muchas investigaciones han puesto de manifiesto sus repercusiones en la desvalorización del trabajo de las mujeres y su mala remuneración. Por tanto, son indicadores adecuados para identificar los empleos que pueden ser objeto de discriminación salarial.

El porcentaje de mujeres o de hombres

Un primer criterio que permite determinar si un empleo es predominantemente femenino o masculino es el porcentaje de mujeres y de hombres que lo desempeñan.

En efecto, los datos estadísticos indican que cuanto mayor es la proporción de mujeres en un empleo, menor es el salario relativo, y viceversa. En algunos países, un empleo se considera femenino o masculino si las mujeres o los hombres representan al menos el 60 por ciento del



personal; en otras, el umbral se fija en el 70 por ciento. Es importante tener presente que cuanto mayor es el umbral, más se reduce el número de empleos con predominio de algún sexo. No existen estudios concluyentes que permitan optar por un determinado umbral.

Al calcular el porcentaje, es importante tener en cuenta a todos los trabajadores porque los empleos de carácter precario suelen estar ocupados por mujeres. No tomar en consideración ese hecho al calcular el predominio probablemente conllevaría una alteración en el predominio del empleo y la exclusión de algunas personas como posibles beneficiarios de la igualdad de remuneración.

Ejemplo: un empleo cuenta con 20 salariables:

4 hombres y 1 mujer tienen un status permanente,

4 hombres y 11 mujeres tienen un status temporero.

El predominio calculado excluyendo los empleos temporeros es masculino a 80% (4/5). El conjunto de empleados no pueden entonces beneficiar de la igualdad salarial.

El predominio calculado incluyendo los empleos temporeros es femenino a 60% (12/20). El conjunto de los empleados, particularmente las trabajadoras que tienen un status temporero, podrán beneficiar eventualmente de los ajustes a fines de equidad salarial.

Se deberá incluir a todos los empleados de la empresa, con independencia de si trabajan a tiempo completo o parcial con arreglo a contratos de duración indeterminada o determinada.

La historia reciente del empleo

En caso de que haya pocos empleados, por ejemplo 4 o 5, en una determinada profesión, puede suceder que el abandono de dos de ellos modifique el porcentaje y, por tanto, el predominio de algún sexo.

Ejemplo. En una empresa, desde 2000 se contabilizan diez diseñadores, entre los que sólo hay una mujer. En 2005 se jubilan varios empleados, se contrata a otros nuevos, de manera que en 2006 la proporción es de 7 mujeres y 3 hombres. Sería absurdo considerar que esta profesión se ha convertido en una ocupación femenina y susceptible de sufrir discriminación salarial porque en un año se haya pasado del 20 por ciento al 70 por ciento de mujeres. Esa es la razón por la que en algunas provincias, como en Ontario y Quebec⁶, se propone examinar la evolución histórica, que, en ese caso, llevará a considerar que en 2006 los hombres predominan en esa profesión.

Cabe preguntarse hasta dónde hay que remontarse en el tiempo. En principio, **habrá que hacerlo hasta el momento en que se fijó el salario de esa profesión**. Si se trataba de una ocupación masculina en aquel momento, esa característica se mantendrá al poner en práctica esa actividad. La labor resulta más fácil en el caso de los trabajadores sindicados, pues bastará con remontarse a la fecha en que se firmó el último convenio colectivo. De no darse esa circunstancia, en la práctica debería ser suficiente con un período retroactivo de cinco a seis años. Ese enfoque también garantiza la estabilidad de los resultados. De lo contrario, cualquier cambio de predominio en una profesión podría en tela de juicio dichos resultados.

El estereotipo

Otro indicador pertinente que debe tenerse en cuenta es si la profesión se considera femenina (por ejemplo, enfermera, profesora de primaria, recepcionista o cajera) o masculina (como ejecutivo del cuadro superior, programador analista, camionero o electricista). Puede suceder que en una empresa el único puesto de recepcionista o telefonista esté ocupado por un hombre, pero se trata de un empleo femenino y cuyo salario probablemente se vea afectado por ese estereotipo. Los responsables del proceso relativo a la igualdad de remuneración podrán clasificarlo entre los empleos con predominio de mujeres.

¿Cómo se determinan los estereotipos? Hay diversas fuentes posibles:

- las estadísticas globales del mercado de trabajo;
- el perfil femenino o masculino de la profesión en el sector de que se trate (por ejemplo, los responsables de los grandes restaurantes son hombres, mientras que los responsables de los pequeños restaurantes son mujeres, y lo mismo ocurre con los camareros);
- la designación femenina o masculina habitual de la profesión (por ejemplo, de forma espontánea nos referimos a una enfermera y a un electricista).

En la práctica, los miembros del Comité deberán decidir el predominio de un determinado sexo en cada empleo comparando los resultados de los tres indicadores y, si éstos no van en la misma dirección, eligiendo la opción que les parezca más convincente.

Cuando ninguno de los indicadores resulte convincente, se podrá considerar que el empleo es neutro. En ese caso, no se tendrá en cuenta en las comparaciones salariales.

LA FALTA DE COMPARADOR MASCULINO

En algunos sectores con una gran presencia de mujeres, no se consigue encontrar ningún empleo masculino entre los trabajadores de algunas empresas. Dado que, tradicionalmente, las comparaciones se realizan en el marco de cada empresa, puede parecer imposible determinar y corregir la discriminación salarial. En los sectores con predominio de mujeres, como la industria del vestido, es donde suele haber salarios bajos, empleos precarios y una concentración de trabajadoras inmigrantes.

Se pueden encontrar elementos de una solución a este problema en las iniciativas de los sectores o en los Comités sectoriales. En efecto, se podrían buscar empleos masculinos en otras empresas del sector y utilizarlos como referencia.

VENTAJAS

Esta etapa, a menudo desatendida en los programas de igualdad de remuneración, conlleva una serie de ventajas, en particular:

- permite lograr una mayor coherencia entre los títulos y el contenido de los empleos, lo que facilita la gestión del personal;
- permite que los miembros del Comité de Igualdad Salarial se familiaricen con la noción de estereotipo y la influencia ejercida por ellos y que, gracias a ello, comprendan mejor su incidencia en los diversos aspectos de la evaluación;
- facilita la determinación de la segregación profesional de la empresa y la elaboración de programas en favor de la igualdad profesional.



Lista de control

- ¿Se han incluido en el programa todos los empleos de la empresa?
- ¿Se ha comprobado que no hay empleos con funciones o calificaciones diferentes agrupados bajo un mismo título de empleo?
- ¿Se ha comprobado que no hay empleos parecidos bajo dos designaciones distintas?
- ¿Se ha determinado cuáles son los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres?
- ¿Son multidimensionales los criterios utilizados para determinar el predominio de un determinado sexo?
- Al calcular el predominio de algún sexo en los empleos, ¿se ha tenido en cuenta a todos los empleados de la empresa, independientemente si trabajan a tiempo parcial o completo y con contratos de duración indeterminada o determinada?
- En las empresas en que no se dispone de comparador masculino, ¿se han examinado las diferentes opciones existentes para poner en práctica la igualdad de remuneración?

En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, de no haber una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.



ÍNDICE - CAPÍTULO 4

Objetivos y secuencia	25
Elección del método	26
Los factores de evaluación	27
Los subfactores	28
Calificaciones: subfactores	29
Esfuerzos: subfactores	31
Responsabilidades: subfactores	32
Condiciones de trabajo: subfactores	34
Los niveles	36
Ventajas	39
Lista de control	40

CAPÍTULO 4 Los métodos de evaluación de los empleos

OBJETIVOS

El objetivo de todo método de evaluación de los empleos es determinar, por medio de criterios comunes, las características de los empleos de una empresa para establecer su valor relativo. En el contexto de la igualdad de remuneración, permite comprobar de manera más precisa que los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres de igual valor reciben la misma remuneración.

En general, el documento o el manual en el que se presenta el método de evaluación debería constar de dos partes:

Una primera parte, en la que se establezcan los factores y subfactores utilizados por el método;

Una segunda parte, en la que se explique la manera de interpretar esos factores y subfactores, y que contenga, a tal fin, ilustraciones concretas, propias de la empresa o el sector examinado.

LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES ES LA SIGUIENTE:

Elegir el método

Elegir o adaptar los subfactores de evaluación

Comprobar que los subfactores tienen debidamente en cuenta los aspectos desatendidos del trabajo de las mujeres

Verificar su rigor

Determinar las dimensiones que permiten medir los subfactores

Determinar el número de niveles por subfactor y definirlos

Verificar el rigor y la ausencia de prejuicios sexistas en los niveles

Asegurarse de que todo el método se ha consignado por escrito con claridad y precisión

ELECCIÓN DEL MÉTODO

Tipo de método

Los métodos de evaluación se dividen en **globales y analíticos**. Los primeros, como los métodos de ordenación y de clasificación, comparan los empleos y los clasifican con arreglo a los requisitos de base sin realizar un análisis detallado de su contenido. El principal inconveniente del enfoque global es que no permite detectar y eliminar la influencia de los prejuicios y los estereotipos que desvalorizan los empleos con predominio de mujeres. Esa es la razón por la que ese método suele desaconsejarse en el contexto de la igualdad de remuneración.

Los métodos analíticos permiten examinar de manera sistemática todos los requisitos de los empleos de una empresa, evaluarlos y compararlos mediante criterios comunes, precisos y detallados. Hoy día se considera que el método por puntos y factores, conocido como **el método por puntos**, es el más apropiado para la labor de evaluación en el contexto de la igualdad. Ese es el método en que se basa la metodología presentada en esta guía.

Elaboración del método

Hay varias opciones posibles para determinar un método de evaluación no sexista adaptado a las características de la empresa:

- Adaptar un método de evaluación ya utilizado en la empresa.
- Elaborar un método de evaluación nuevo a partir de los documentos disponibles a tal fin⁷.
- Si se han emprendido iniciativas sectoriales, adaptar el método de evaluación elaborado para las empresas del sector.
- Recurrir a un método desarrollado por un consultor. En este último caso, encontramos en el mercado una gran variedad de métodos; algunos de ellos no toman en consideración, o apenas tienen en cuenta, los elementos asociados a la igualdad de remuneración. Antes de decidirse por un método u otro de los consultores, es conveniente plantearse una serie de preguntas. Sobre todo **antes de elegir un método elaborado por una empresa de consultoría, hay que asegurarse de que responde adecuadamente a los criterios de ausencia de prejuicios sexistas.**



Lista de control de los elementos que deben comprobarse cuando se elige un método elaborado por un consultor:

- El origen del método. ¿Cuándo se concibió? ¿Para qué tipo de empleos o sectores? ¿Dónde se utiliza con más frecuencia?
- ¿Qué cambios se han introducido para adaptarlo al contexto de la igualdad de remuneración?
- ¿Se puede adaptar el método a las categorías de empleos de la empresa en que predomina algún sexo?
- ¿Está dispuesto el consultor a permitir una participación plena de los miembros del Comité y, en particular, a explicarles el método de manera clara y detallada?
- ¿Incluye el método los cuatro factores de evaluación: calificación, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo? ¿Se ha añadido indebidamente algún otro factor que no pertenezca a ninguno de esos cuatro factores?
- ¿Contiene elementos sexistas la definición de los subfactores? ¿Tiene en cuenta los elementos de los empleos femeninos que suelen pasarse por alto?
- ¿Se ha suprimido todo prejuicio discriminatorio de los instrumentos de evaluación, como el cuestionario?
- ¿El proceso de aplicación propuesto por el método, puede crear prejuicios discriminatorios?
- ¿Cómo se asegura el consultor de que se ha eliminado toda discriminación por razones de sexo del método, los instrumentos y el proceso?
- ¿Dispone de métodos de control fiables?

LOS FACTORES DE EVALUACIÓN

La mayoría de los métodos de evaluación por puntos abarca cuatro factores de base:

- ➔ las calificaciones;
- ➔ los esfuerzos;
- ➔ las responsabilidades;
- ➔ las condiciones en que se realiza el trabajo.

Según los especialistas en evaluación y remuneración, **esos cuatro factores son necesarios y suficientes** para evaluar todas tareas ejecutadas en las empresas, con independencia del sector económico al que pertenezcan.

Hay que utilizar los cuatro factores para evaluar cada empleo.

Ejemplo. En una determinada empresa, no se debería evaluar a los electricistas en función de las calificaciones, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, y evaluar a las secretarias solamente en función de las calificaciones, esfuerzos y responsabilidades, so pretexto de que sus condiciones de trabajo son buenas. Las secretarias también trabajan en condiciones difíciles que es importante valorar.

LOS SUBFACTORES

Los cuatro factores de base deberán descomponerse en **subfactores** que permitan tener en cuenta características más detalladas y variadas de los diferentes tipos de empleo de cada empresa⁸. Por ejemplo, el factor *calificaciones* puede dividirse en conocimientos profesionales, destreza manual y aptitudes para las relaciones interpersonales, y el factor *esfuerzo* puede dividirse en esfuerzo mental y esfuerzo físico y así sucesivamente.

La mayoría de los métodos tienen entre **10 y 16 subfactores** en total, dependiendo del tamaño de las empresas y la diversidad de los empleos que se van a evaluar. Aunque provienen de los cuatro factores de base, la elección de los subfactores y su interpretación concreta pueden variar en función del tipo de sector económico. Es imprescindible cumplir dos requisitos: el rigor metodológico y la ausencia de prejuicios sexistas.

El rigor

Adaptación a la empresa

La elección de los empleos que se van a comparar, llevada a cabo en la etapa anterior, permite que los responsables adquieran información sobre los diversos grupos profesionales y los tipos de empleos y de tareas que hay en la empresa. Esos conocimientos serán muy útiles para adaptar el contenido del método de evaluación a las características de la empresa.

Las pequeñas empresas necesitarán un método bastante sencillo, con un total de siete a ocho subfactores.

Ausencia de ambigüedad

Un subfactor no debe agrupar elementos discordantes, pues los evaluadores tendrán dificultades para interpretarlos. Tal sería el caso, por ejemplo, de un subfactor que abarcara al mismo tiempo *la manipulación de objetos pesados*, *las posturas de trabajo poco ergonómicas* y *la atención visual*, tres dimensiones muy diferentes del esfuerzo físico. La falta de precisión en la definición de ese subfactor podría dar lugar a resultados poco fiables:

- ➔ La medición de ese subfactor será muy compleja;
- ➔ Los empleos que deben satisfacer de forma simultánea los tres requisitos podrían subvalorarse.

Ausencia de superposición

Es preciso evitar que un subfactor se tenga en cuenta dos veces: por ejemplo, algunos métodos de evaluación concebidos principalmente para trabajos de fábrica incluyen un subfactor de *calificaciones* denominado *capacidad para manipular equipos pesados* y un subfactor de *esfuerzo* denominado *desplazamiento de objetos pesados*. Si tomamos en consideración por duplicado un mismo factor, los empleos especialmente exigentes en ese plano se sobrevalorarán en comparación con otros.

La ausencia de prejuicios sexistas

Los empleos con predominio de mujeres a menudo se diferencian de los empleos con predominio de hombres por sus exigencias, ya sea en cuanto a sus calificaciones, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo. Hasta hace poco tiempo, los empleos con predominio de mujeres se evaluaban utilizando los métodos diseñados para los empleos con predominio de hombres, lo que explica en parte la discriminación salarial. Es importante prestar debida atención cuando se selecciona el método de evaluación y asegurarse de que su contenido se adapta igualmente a los empleos con predominio femenino y masculino.

⁸ Algunos métodos, como el ABAKABA (Katz y Baitsch 1996), utilizan un enfoque diferente para definir y agrupar los distintos criterios, pero las variables que se tienen en cuenta son comparables.

Elección de los subfactores

La elección de los subfactores da un gran margen de actuación a los responsables de esa tarea, que deben intentar que se adapten lo más posible a los empleos de la empresa. Como veremos más adelante, al llevar a cabo esa labor, es importante que no olviden **incluir los subfactores asociados a los empleos femeninos que suelen pasarse por alto en los métodos de evaluación.**

Ejemplos de subfactores

Los subfactores del método deben estar bien definidos; las explicaciones contenidas en el documento que lo acompaña deberán ilustrarse mediante **ejemplos extraídos del medio de trabajo y que correspondan tanto a los empleos en que predominan las mujeres como a aquellos en que predominan los hombres.** Si los ejemplos ofrecidos para ilustrar un subfactor provienen únicamente de empleos con predominio de hombres, se reproducirá la misma tendencia en los instrumentos para acopiar datos (el cuestionario, en particular) y en las decisiones de los evaluadores, lo que mantendrá la invisibilidad de los aspectos no tenidos en cuenta de los empleos con predominio de mujeres.

En los próximos capítulos se examinarán diversos subfactores pertenecientes a los cuatro factores principales⁹ desde una perspectiva no sexista. Se señalarán los prejuicios y los estereotipos que pueden falsear la evaluación y se pondrán de relieve aspectos de algunos empleos con predominio de mujeres a menudo ignorados.



CALIFICACIONES: SUBFACTORES

Las calificaciones designan los conocimientos y las aptitudes necesarios para desempeñar un determinado empleo, que pueden adquirirse de distintas maneras:

- ➔ formación académica o profesional acreditada por un diploma;
- ➔ experiencia remunerada en el mercado de trabajo;
- ➔ formación no institucionalizada;
- ➔ experiencia voluntariado.

Lo importante no es la manera de obtener las calificaciones, sino la correspondencia entre su contenido y los requisitos exigidos para el empleo.

Los prejuicios y los estereotipos relativos a las calificaciones

Muchos prejuicios y estereotipos dan lugar a una infravaloración de las calificaciones necesarias en los empleos con predominio de mujeres.

- **El hecho de creer que las aptitudes exigidas en los empleos femeninos,** como la habilidad para las relaciones interpersonales, la capacidad de comunicación o una gran destreza manual, **son innatas y constituyen capacidades personales más que competencias profesionales.** Es necesario consignar todas las calificaciones vitales para los empleos evaluados con independencia de la manera en que se hayan adquirido.

Ejemplo: La profesión de enfermera requiere mucha empatía, tacto y paciencia en las relaciones con los pacientes y sus familias. Que esa aptitud sea innata o adquirida no es una cuestión pertinente para la evaluación de los empleos. Si es necesaria para realizar las tareas, se deberá considerar una calificación profesional.

⁹ Cabe precisar que el objetivo de la presente guía no es realizar un examen exhaustivo de todos los subfactores posibles para cada factor principal.

- El hecho de considerar de forma automática diversos empleos con predominio de mujeres como poco calificados y, por tanto, pasar por alto algunas competencias específicas que exigen.

Ejemplo: El empleo de secretaria suele considerarse un trabajo poco calificado. Sin embargo, las secretarias deben dominar el idioma de trabajo, entre otras cosas, para redactar textos y actas y corregir cartas. Esa calificación profesional rara vez se tiene en cuenta en los métodos de evaluación tradicional, lo que conlleva una infravaloración del empleo de secretaria.

Selección y ejemplos no sexistas de subfactores del factor calificaciones

La eliminación de los prejuicios y los estereotipos se traduce concretamente de dos maneras:

Tomar en mayor consideración los subfactores fundamentalmente asociados a los empleos con predominio de mujeres.

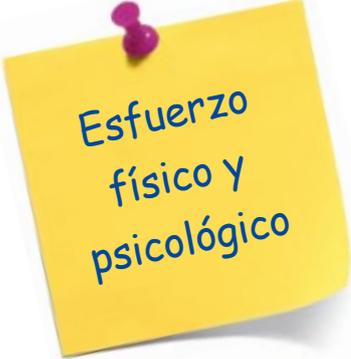
Ilustrar los subfactores con ejemplos procedentes también de empleos con predominio de mujeres.

El cuadro que figura a continuación refleja esas dos preocupaciones.

Cuadro 4.1 Selección y ejemplos no sexistas de subfactores

Tipo de subfactor <i>(ausencia de prejuicios sexistas en la elección de los subfactores)</i>	Título del empleo con predominio de mujeres	Ejemplos referentes a empleos con predominio de mujeres <i>(ausencia de prejuicios sexistas en los ejemplos de los subfactores)</i>
Competencias interpersonales (femenino) ¹⁰	Trabajadora social, enfermera, empleada de recursos humanos	Ofrecer asesoramiento, realizar entrevistas
	Vendedora	Evaluar las necesidades de los clientes, persuadir
	Profesora	Motivar, ser pedagógica
Competencias en materia de comunicación (femenino)	Empleada de telemarketing, encargada de la atención al cliente, responsable de relaciones públicas, vendedora	Conocer un idioma extranjero
	Secretaria	Corregir textos, redactar actas
Competencias físicas (masculino)	Secretaria	Tener una gran destreza manual, utilizar un teclado
	Enfermera	Poner inyecciones
	Costurera	Hacer dobladillos, ensamblajes complicados de trozos de vestidos
	Ensambladora	Ensamblar componentes electrónicos pequeños, cables eléctricos de colores según una secuencia precisa

¹⁰ Señalar que un subfactor es femenino no significa que no esté presente en los empleos masculinos, sino que, en general, es más frecuente en los empleos femeninos. Esta columna indica que, en el contexto de cada factor, hay que tener en cuenta tanto los subfactores asociados a los empleos femeninos (a menudo desatendidos en los métodos de evaluación tradicionales) como los asociados a los empleos masculinos. En las páginas siguientes encontraremos el mismo tipo de cuadro para los demás factores.



Esfuerzo físico y psicológico

ESFUERZOS: SUBFACTORES

Los esfuerzos designan la dificultad, el cansancio y la tensión que conlleva la ejecución de las tareas. Se ha comprobado que la mayoría de los métodos aplicados en contextos tradicionales insisten de forma casi exclusiva en el esfuerzo físico. Ahora bien, desde la perspectiva de la igualdad de remuneración, es importante redefinir el esfuerzo físico y tener en cuenta también el esfuerzo mental y el esfuerzo emocional. Algunos expertos prefieren agrupar esos dos subfactores bajo el título *esfuerzo psicológico*. En realidad, la elección dependerá del tipo de empleo que se vaya a evaluar.

Los prejuicios y los estereotipos relativos a los esfuerzos

En el plano del esfuerzo, los métodos tradicionales prestan especial atención al esfuerzo físico, en particular el asociado a los empleos de los trabajadores de fábricas y los obreros de la construcción. Esa imagen tan extendida de lo que representa un esfuerzo hace que pase desapercibido el que requieren diversos empleos femeninos, por lo que los empleos con predominio de mujeres, fundamentalmente los empleos de oficina o de servicios, se consideran poco exigentes desde el punto de vista del esfuerzo físico.

■ **EL EMPLEO DE SECRETARIA** entraña, entre otros, los esfuerzos físicos siguientes:

- levantar y desplazar pilas de archivos o cajas de documentos;
- agacharse para clasificar o buscar documentos en los archivadores;
- permanecer sentada durante largos períodos para ocuparse del tratamiento de textos.

■ **EL EMPLEO DE PROFESORA DE GUARDERÍA** conlleva estar pendiente de niños pequeños a menudo revoltosos, mientras que el **empleo de enfermera** exige desplazar a pacientes débiles o delicados. En ambos casos estamos hablando de tareas que requieren un esfuerzo físico.

■ **EL EMPLEO DE COSTURERA** en una fábrica de producción en cadena entraña esfuerzos físicos importantes y variados, tales como:

- accionar un pedal de manera repetitiva y rápida durante mucho tiempo;
- estar apoyada sobre el mostrador durante largos períodos;
- levantar y desplazar pilas de prendas de vestir que se han cosido.

Otra consecuencia de esa imagen estereotipada del esfuerzo es que se descuidan otros aspectos importantes de ese factor, como **el esfuerzo emocional**, muy presente en diversos empleos con predominio de mujeres, y **el esfuerzo mental**.

Selección y ejemplos no sexistas de subfactores del factor esfuerzos

Como se indica en el cuadro 4.2 que figura a continuación, la eliminación de los prejuicios y los estereotipos debe traducirse concretamente de dos maneras:

- ➔ tomar en mayor consideración los subfactores fundamentalmente asociados a empleos con predominio de mujeres;
- ➔ ilustrar los subfactores con ejemplos procedentes también de empleos con predominio de mujeres.

Cuadro 4.2 Factor de esfuerzo: Selección y ejemplos no sexistas de subfactores

Tipo de subfactor <i>(ausencia de prejuicios sexistas en la elección de los subfactores)</i>	Título del empleo con predominio de mujeres	Ejemplos referentes a empleos con predominio de mujeres <i>(ausencia de prejuicios sexistas en los ejemplos de los subfactores)</i>
Esfuerzos emocionales (factor femenino)	Trabajadora social	Contacto con niños maltratados
	Profesora especializada	Apoyo a niños discapacitados
	Enfermera	Contacto con enfermos en fase terminal
	Encargada de la atención al cliente	Negociación con clientes insatisfechos o agresivos
Esfuerzo mental (factor neutro)	(Secretarias, cajeras)	Introducción de datos, comprobación de textos y cifras
	Secretaria	Toma de notas en las reuniones
	Enfermera, profesora	Polivalencia de funciones
	Traductora, intérprete	Concentración mental intensa durante largos períodos
Esfuerzos físicos (factor masculino)	Secretaria	Movimientos repetitivos y rápidos en un teclado
	Secretaria	Levantar y desplazar pilas de archivos o cajas de documentos
	Secretaria	Agacharse para clasificar o buscar documentos en los archivadores
	Profesora de guardería, enfermera	Desplazar a niños pequeños o a pacientes
	Camarera de restaurante	Desplazamientos continuos transportando peso
	Costurera	Accionar un pedal de manera repetitiva y rápida durante mucho tiempo
	Costurera	Levantar y desplazar pilas de prendas de vestir que se han cosido
	Costurera	Estar apoyada sobre el mostrador durante largos períodos
	Enfermera	Levantar a enfermos en silla de ruedas



RESPONSABILIDADES: SUBFACTORES

Este factor se refiere a las tareas que repercuten en los objetivos de la empresa, como su rentabilidad, su solidez financiera, la amplitud de sus mercados y la seguridad y la salud de su clientela.

Los prejuicios y los estereotipos relativos a las responsabilidades

Es importante tener en cuenta los diversos tipos de responsabilidades vinculadas a los objetivos de las empresas, con independencia del nivel jerárquico del empleo y del número de personas a cargo. En general, las responsabilidades se asocian al **rango jerárquico de los empleos**: los puestos que ocupan un lugar elevado en la jerarquía se relacionan automáticamente con un gran nivel de responsabilidad. Un indicador simple y habitual del nivel jerárquico es el número de subordinados.

Se considera que los empleos con predominio de mujeres son de poca responsabilidad. Es cierto que, como consecuencia de la barrera de cristal, ocupan niveles jerárquicos bajos, los titulares tienen

pocas personas a su cargo y, en el plano financiero, tienen un poder discrecional limitado. Sin embargo, esos empleos conllevan muchas otras responsabilidades que no se corresponden con esa imagen unívoca del factor. **Un examen más detenido de sus responsabilidades pone de manifiesto que los empleos con predominio de mujeres tienen repercusiones importantes y a menudo descuidadas en los objetivos de las empresas:**

- ➔ las empleadas que trabajan en el servicio de pagos o de atención al cliente tienen **la obligación de respetar la confidencialidad de información importante;**
- ➔ las directivas del servicio de recursos humanos, en muchos casos el único empleo de grado superior con predominio de mujeres, tienen **responsabilidades importantes en lo que respecta a la productividad de los empleados, su salud y su seguridad, que repercuten en la rentabilidad de la empresa;**
- ➔ las profesoras de primaria ostentan, en parte, **la responsabilidad del desarrollo intelectual y la seguridad de sus alumnos.**

El estereotipo de los empleos femeninos de poca responsabilidad dificulta el reconocimiento de esos requisitos y provoca que los métodos de evaluación tradicionales los pasen por alto.

Selección y ejemplos no sexistas de subfactores

La eliminación de los prejuicios y los estereotipos se traduce concretamente de dos maneras:

- ➔ tomar en mayor consideración los subfactores fundamentalmente asociados a los empleos con predominio de mujeres;
- ➔ ilustrar los subfactores con ejemplos procedentes también de empleos con predominio de mujeres.

El cuadro que figura a continuación muestra la diversidad de las responsabilidades que comportan algunos empleos con predominio de mujeres, que no suelen tenerse en cuenta en los métodos de evaluación.

Cuadro 4.3 Factor de responsabilidades: Selección y ejemplos no sexistas de subfactores del factor *responsabilidades*

Tipo de subfactor <i>(ausencia de prejuicios sexistas en la elección de los subfactores)</i>	Título del empleo con predominio de mujeres	Ejemplos referentes a empleos con predominio de mujeres <i>(ausencia de prejuicios sexistas en los ejemplos de los subfactores)</i>
Responsabilidades en relación con personas (femenino)	Profesora de guardería, profesora, enfermera	Consejos e información a los estudiantes
	Profesora de guardería, profesora	Seguridad de los niños
Responsabilidades en materia de recursos humanos (femenino)	Personal del servicio de recursos humanos	Orientación a los nuevos empleados
	Secretarías	Planificación de reuniones
	Personal del servicio de recursos humanos	Establecimiento de políticas en materia de recursos humanos
Responsabilidades de materia de confidencialidad (neutro)	Vendedora, personal del servicio de atención al cliente	Perfil de la clientela
	Personal del servicio de pagos	Información sobre la lista de pagos
	Encargada de pedidos	Perfil de los proveedores
Responsabilidades financieras (masculino)	Encargada de las cuentas de pago	Pago de facturas y emisión de cheques
	Tenedor de libros	Mantenimiento de registros financieros
Responsabilidades en relación con los recursos materiales (masculino)	Secretarías	Utilización, mantenimiento y reparación ordinaria del material de oficina: fotocopiadoras, computadoras, escáneres e impresoras
	Secretarías	Planificación y pedidos de diversos proveedores

Condiciones ambientales y clima psicológico

CONDICIONES DE TRABAJO: SUBFACTORES

Este factor designa las condiciones ambientales y el clima psicológico en que se realiza el trabajo.

Los prejuicios y los estereotipos relativos a las condiciones de trabajo

Contrariamente a lo que sucede con los empleos en que predominan los hombres, se considera que los empleos con predominio de mujeres están exentos de polvo, ruido, productos químicos que pueden resultar nocivos o temperaturas hostiles. El clima psicológico de trabajo suele considerarse agradable. Además, el factor *condiciones de trabajo* no se tiene muy en cuenta en los métodos de evaluación de los empleos administrativos, pero sí en los métodos de evaluación de los empleos relacionados con la producción.

Cuando se examinan con más detenimiento las condiciones de trabajo de los empleos con predominio de mujeres, se constata que se pasan por alto muchas condiciones medioambientales:

- ➔ Las encargadas de la limpieza están expuestas a **productos químicos nocivos para la salud**
- ➔ Las cajeras de supermercado están expuestas a un **ruido continuo y a los rayos potencialmente nocivos de los escáneres**
- ➔ Las enfermeras están expuestas a **enfermedades contagiosas**.

Con respecto a las condiciones psicológicas, rara vez se tienen presentes los aspectos siguientes:

- ➔ **Las interrupciones frecuentes del trabajo** de las secretarias
- ➔ **El encargo de tareas urgentes e imprevisibles** por parte de los superiores
- ➔ **La imprevisibilidad de los horarios de trabajo simple de las** cajeras de supermercado y las vendedoras.



Selección y ejemplos no sexistas de subfactores

La eliminación de los prejuicios y estereotipos se traduce concretamente en la selección de los subfactores y el tipo de ejemplos propuestos, tales como:

- ➔ tomar en mayor consideración los subfactores fundamentalmente asociados a los empleos con predominio de mujeres;
- ➔ ilustrar los subfactores con ejemplos procedentes también de empleos con predominio de mujeres.

Cuadro 4.4 Factor de condiciones de trabajo: Selección y ejemplos no sexistas de subfactores

Tipo de subfactor <i>(ausencia de prejuicios sexistas en la elección de los subfactores)</i>	Título del empleo con predominio de mujeres	Ejemplos referentes a empleos con predominio de mujeres <i>(ausencia de prejuicios sexistas en los ejemplos de los subfactores)</i>
Entorno físico (masculino)	Secretaria	Exposición continua a pantallas catódicas que pueden provocar dolores musculares y tensión ocular
	Telefonista/recepcionista	Nivel medio y continuo de ruido Exposición a pantallas catódicas
	Profesora de guardería	Nivel de ruido a veces muy elevado debido a los niños, los juguetes y diversos equipos
	Profesora de guardería, enfermera	Exposición a enfermedades contagiosas
	Cajera	Exposición a riesgos derivados de las nuevas tecnologías, como los escáneres
	Cajera	Exposición continua a los ruidos de las cajas, los clientes y los teléfonos
	Encargada de limpieza de edificios comerciales	Utilización de productos de limpieza que entrañan riesgos para la salud
	Encargada de limpieza de edificios comerciales	Exposición a suciedad, polvo y basura
Condiciones psicológicas (femenino)	Secretaria	Interrupciones frecuentes en persona o por teléfono
	Secretaria	Respuesta a encargos inmediatos e imprevistos
	Telefonista/recepcionista	Falta de intimidad en el lugar de trabajo Aislamiento de los colegas
	Profesora de guardería	Interacción con padres a veces hostiles o exigentes
	Cajera	Interacción constante con un público variado, en ocasiones difícil o insatisfecho
	Cajera	Horarios de trabajo variables
	Encargada de limpieza de edificios comerciales	Trabajo fuera de las horas habituales
	Encargada de limpieza de edificios comerciales	Mayor riesgo de sufrir acoso sexual por trabajar de noche y de manera aislada

Establecimiento de escalas

LOS NIVELES

A fin de diferenciar entre sí los empleos, cada subfactor del método debe dividirse en grados: por ejemplo, en lo que respecta a la responsabilidad financiera, el nivel de algunos empleos es muy elevado, mientras que el de otros es mínimo; en cuanto a la destreza manual, algunos empleos requieren mucha y otros muy poca. Esas diferencias en términos de importancia o de intensidad exigen el establecimiento de escalas para medirlos.

La dimensión medida será diferente según la naturaleza del subfactor, por ejemplo:

- ➔ el esfuerzo visual podrá medirse por su duración;
- ➔ la concentración mental, por su intensidad, y
- ➔ las condiciones medioambientales, por su frecuencia.

Como puede verse en el cuadro que figura a continuación, en algunos casos se podrán utilizar dos dimensiones (e incluso más) para representar un subfactor. En las pequeñas empresas con pocos empleos bastará una sola dimensión.

Cuadro 4.5 Ejemplos de dimensiones de los subfactores

SUBFACTORES	DIMENSIONES
Conocimientos profesionales	Profundidad/alcance de los conocimientos
Capacidad de análisis	Diversidad de los métodos/complejidad de la información
Responsabilidades financieras	Valor de los recursos
Confidencialidad	Acceso a la información/importancia de la información
Concentración	Intensidad/duración
Esfuerzo físico	Frecuencia/duración/postura de trabajo/intensidad
Entorno físico hostil	Frecuencia/intensidad
Condiciones psicológicas difíciles	Frecuencia /intensidad

Para evitar toda confusión, cuando dos dimensiones de un subfactor se combinan, se utilizará el término *nivel*, como en el cuadro que figura a continuación:

Cuadro 4.6: Niveles del subfactor riesgos

FRECUENCIA	NIVEL DE GRAVEDAD		
	Riesgo de heridas de poca importancia	Riesgo de heridas graves	Riesgo de heridas muy graves
Nunca	<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 1</i>
Ocasionalmente	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
A menudo	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>	<i>Nivel 5</i>

En el cuadro se observa que **cada nivel representa la combinación de dos dimensiones**. Cabe señalar en particular lo siguiente:

Un **NIVEL** puede corresponder a varias combinaciones, como sucede en los niveles 3 y 4. Ese tipo de equivalencias es necesario para evitar escalas demasiado largas que impidan diferenciar con claridad los empleos.

La definición

La determinación de los niveles será más o menos fácil en función del carácter cuantitativo o cualitativo de la dimensión medida. Por ejemplo, si se trata de evaluar la responsabilidad financiera, la importancia podrá variar dependiendo de las cantidades gestionadas, y los niveles se definirán en cifras, es decir, atendiendo al valor monetario; en cambio, si se trata de la responsabilidad en relación con personas, un requisito de carácter fundamentalmente cualitativo, la determinación de los niveles será más compleja y precisará más discusiones entre los miembros del Comité. Su tarea se verá facilitada si se basan en ejemplos concretos de su medio laboral.

Una vez que los miembros del Comité acuerden la definición de los grados de un determinado subfactor, ésta se deberá consignar con claridad por escrito en el documento que lo acompaña para que los evaluadores puedan seguir sus directrices.

El recuadro que figura a continuación presenta un ejemplo de determinación de un factor y sus grados¹¹.

SUBFACTOR COMPETENCIAS FÍSICAS

Este factor mide las competencias físicas requeridas para el empleo.

Abarca la destreza manual y la habilidad, la coordinación entre la mano y la vista, la coordinación de los miembros y las competencias sensoriales.

Toma en consideración el objetivo de esas competencias y la necesidad de responder a normas concretas de velocidad y precisión.

NIVEL 1: No hay requisitos particulares en cuanto a las competencias físicas

NIVEL 2: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales, con cierto nivel de precisión en el ejercicio de esas competencias.

NIVEL 3: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con:
a) cierta habilidad y velocidad, o b) una precisión considerable.

NIVEL 4: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con:
a) una habilidad y una velocidad considerables, o b) una gran precisión.

NIVEL 5: El trabajo requiere destreza, coordinación o competencias sensoriales con un nivel muy alto de precisión.

Esas definiciones deben ilustrarse y acompañarse de directrices. Por ejemplo, el documento que acompaña el subfactor arriba citado lo ilustra mediante la utilización de un teclado (empleo con predominio de mujeres) y la conducción de un vehículo (empleo con predominio de hombres), seleccionados porque corresponden a empleos de la empresa.

El establecimiento de niveles de subfactores debe satisfacer determinados requisitos de rigor metodológico y de ausencia de prejuicios sexistas.

¹¹ Traducción libre de un ejemplo tomado de un documento de referencia del NJC: *General Factor Guidance Notes*.

El rigor

■ NÚMERO DE NIVELES

El número de niveles varía en función de los métodos de evaluación y oscila entre 2 y 7 o 8, según los casos. Un número reducido de niveles simplifica la tarea de los evaluadores, pero impide diferenciar los empleos. Un número demasiado grande de niveles entraña una diferenciación tan afinada que puede llegar a ser insustancial. La fijación de cuatro a seis niveles representa una elección óptima en la mayoría de los casos. Si el subfactor se considera de poca importancia, la escala puede reducirse a 2 o 3 niveles.

El número de niveles deberá permitir una correcta diferenciación de los empleos sin entorpecer por ello de forma excesiva el proceso de evaluación. En las pequeñas empresas, normalmente el número de niveles por factor oscila entre 2 y 3, ya que no será necesario establecer diferencias entre una gran diversidad de empleos.

■ AUSENCIA DE AMBIGÜEDAD

Los niveles no deberán definirse en función de la progresión jerárquica de los empleos, sino que habrán de medir realmente las diferencias de intensidad o de importancia de un determinado subfactor.

■ AUSENCIA DE SUPERPOSICIÓN

Dos niveles no deben medir parcialmente una misma dimensión. Por ejemplo, si el nivel 2 se refiere a la responsabilidad de supervisión de entre 10 y 20 personas y el nivel 3, entre 15 y 30 personas, será difícil clasificar un empleo con la responsabilidad de supervisar a 18 personas.

■ CONTINUIDAD

Las escalas deben ser continuas: por ejemplo, hay que evitar que el primer nivel abarque una responsabilidad financiera de 1.000 a 5.000 dólares, el segundo, de 10.000 a 50.000 dólares y el tercero, de 100.000 a 1.000.000 de dólares, pues, en ese caso, los empleos que ostenten responsabilidades intermedias serán difíciles de evaluar.

La ausencia de prejuicios sexistas

Niveles más bajos para los empleos con predominio de mujeres que para los empleos con predominio de hombres.

Un prejuicio importante que puede intervenir con facilidad al establecer los niveles y tener un efecto discriminatorio es la fijación de niveles más bajos en relación los aspectos asociados a empleos con predominio de mujeres en comparación con los asociados a empleos con predominio de hombres.

Por ejemplo, en el contexto de las competencias físicas del método adoptado por una empresa, el manejo de un teclado o una máquina de coser se fijó en el nivel 2 y el de un vehículo o una carretilla, en el nivel 4, sin que esa diferencia esté justificada.

Por ejemplo, con respecto a la responsabilidad frente a errores, los que podían afectar al prestigio de un municipio (empleos directivos) se situaban dos niveles por encima de los que podían perjudicar a la integridad física de las personas (empleos de enfermera), sin que haya un motivo que fundamente esa decisión.

La ausencia de prejuicios puede comprobarse en el momento de la elaboración de las escalas o, a veces, incluso más adelante.

Escalas más reducidas para los subfactores asociados a los empleos con predominio de mujeres que para los asociados a los empleos con predominio de hombres.

Tal sería el caso, por ejemplo, si los subfactores *aptitudes para las relaciones interpersonales o esfuerzos emocionales* tuvieran escalas de 2 o 3 niveles, mientras que las *responsabilidades materiales o el esfuerzo físico* tuvieran 5 o 6. Se diferenciarían mucho mejor los empleos masculinos y se pondría de manifiesto la especificidad de unos y otros, lo que no podría hacerse en el caso de los empleos con predominio de mujeres.

En este capítulo se ha constatado que la ausencia de prejuicios sexistas permite tratar siempre en pie de igualdad los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres, pero que ese requisito adopta aspectos diferentes dependiendo de la fase de evaluación.

VENTAJAS

La adaptación de un método de evaluación de los empleos al contexto específico de una determinada empresa permite profundizar el conocimiento de las características de los empleos y puede contribuir a mejorar las diversas prácticas de gestión de los recursos humanos: contratación, selección y promoción.

Además, la utilización de un solo método de evaluación para todos los empleos, tanto administrativos como profesionales o de producción, puede contribuir a simplificar la gestión de los recursos humanos, incluido el sistema de remuneración.



Lista de control

- ¿Abarca el método únicamente los cuatro factores siguientes: calificaciones, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo?
- ¿Se ha adaptado el método a las características de la empresa?
- ¿Permiten los subfactores del método evaluar todos los empleos de la empresa?
- ¿Es fácil interpretar los subfactores o enuncian, por el contrario, requisitos discordantes?
- ¿Hay superposición, aunque sea parcial, entre los subfactores?
- ¿Tienen en cuenta los subfactores las características que suelen pasarse por alto de los empleos con predominio de mujeres de la empresa?
- ¿Corresponde la determinación de los subfactores tanto a los empleos con predominio de mujeres como a los empleos en que predominan los hombres?
- ¿Se han tomado en consideración todas las calificaciones necesarias, con independencia de la manera en que se han obtenido?
- ¿Se han tenido en cuenta los diferentes tipos de esfuerzos mental, emocional y físico?
- ¿Se han determinado las responsabilidades con independencia de la progresión jerárquica?

- ❑ ¿Representa adecuadamente la definición de las condiciones de trabajo la especificidad de ese factor en los empleos con predominio de mujeres?
- ❑ ¿Permite el número de niveles por subfactor reflejar de manera adecuada las diferencias entre los empleos?
- ❑ ¿Están las escalas de los subfactores exentas de:
 - ambigüedad?
 - superposición?
 - discontinuidad?
- ❑ ¿Puede la asignación de niveles tener un efecto discriminatorio en los empleos con predominio de mujeres?
- ❑ ¿Puede el número de niveles por subfactor tener un efecto discriminatorio en los empleos con predominio de mujeres?
- ❑ ¿Se han consignado por escrito, de manera clara y sistemática, todas las características del método?

En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, a falta de una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.





ÍNDICE - CAPÍTULO 5

Objetivos y secuencia	43
Los instrumentos para la recolección de información sobre los empleos	44
Ausencia de prejuicios sexistas	49
Rigor en la elaboración de los cuestionarios	50
Elección del vocabulario	51
Prueba previa	52
Entrevistas	52
Observación	52
Descripción de las tareas	53
La utilización de los cuestionarios	53
Ventajas	54
Lista de control	55

La recolección de información relativa a los empleos que se van a evaluar

OBJETIVOS

Una vez definido el método de evaluación, la siguiente etapa consistirá en acopiar información relativa al contenido de cada uno de los empleos en función de los factores seleccionados:

Nunca se insistirá demasiado en la importancia de disponer de información sobre los empleos fidedigna, completa, actualizada y sin prejuicios sexistas. La información acerca de los empleos es la base de las decisiones adoptadas al evaluar los empleos. (Comisión canadiense de los derechos de la persona (CCDP)).

En el extracto arriba citado se subrayan dos requisitos: la ausencia de prejuicios sexistas, es decir, que los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres reciban un trato igual, y el rigor, esto es, el carácter exacto, completo y actualizado de la información acopiada. Esos dos requisitos están estrechamente ligados.

LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES ES LA SIGUIENTE:

- Determinar el tipo de instrumento que se utilizará para la recolección de datos
- Elaborar el instrumento: cuestionario estructurado o semiestructurado, entrevista o tabla de observación
- Comprobar que el instrumento está exento de prejuicios discriminatorios
- Comprobar que el instrumento sea riguroso
- Seleccionar los empleos que se someterán a un examen previo
- Realizar la prueba previa
- Analizar los resultados y revisar el instrumento, en caso necesario
- Difundir el instrumento para la recolección de datos entre los empleados y los supervisores

LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS EMPLEOS

Se pueden utilizar varios instrumentos para la recolección de datos, aunque algunos son claramente preferibles en el contexto de la igualdad salarial.

■ CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

El cuestionario estructurado está compuesto de preguntas con sus respectivas listas de respuestas y posibilidades entre las cuales el encuestado deberá escoger. El cuestionario consta de tres puntos:

Parte explicativa

La primera es una parte explicativa que abarca información sobre el objetivo y el contenido del cuestionario, así como directrices dirigidas a las personas que lo responden. Por ejemplo:

Cuadro 5.1 Parte explicativa del cuestionario

Objetivo del cuestionario: obtener información sobre su trabajo

- Las preguntas formuladas se refieren a cuatro factores:
 - Las calificaciones requeridas
 - Las responsabilidades asumidas
 - Los esfuerzos exigidos
 - Las condiciones en que se realiza el trabajo
- Las respuestas deben ser objetivas y precisas
- Las respuestas deben referirse a los requisitos de su trabajo y no a sus propias características
- No debe sobrevalorar o subestimar los requisitos de su trabajo
- Debe basarse en sus tareas habituales
- Debe incluir también las modificaciones recientemente incorporadas a los requisitos de su trabajo

Esas directrices permiten garantizar la calidad y la uniformidad de las respuestas.



Descripción de las tareas

En la segunda parte se pide a la persona que responde al cuestionario que indique cuál es su trabajo y que describa sus tareas en función de rúbricas establecidas. El objetivo es permitir que los analistas y los evaluadores comprendan mejor las respuestas relativas a los requisitos del puesto. Asimismo, permite actualizar y normalizar las descripciones de las tareas, lo que podría ser útil más adelante para la contratación.

Cuadro 5.2 Ejemplo simplificado para las empresas pequeñas¹²

Título del empleo _____
 Servicio o departamento _____
 Nombre _____ Fecha _____

Resumen del empleo
 Describa su trabajo, sus objetivos y sus principales responsabilidades

Cuadro 5.3 Ejemplo más detallado para las empresas grandes¹³

1. Determinación del trabajo
 Nombre: _____
 Designación (título) del puesto que ocupa: _____
 ¿A qué servicio o departamento pertenece? _____
 ¿Cuánto tiempo lleva en ese puesto? _____
 ¿Trabaja actualmente a tiempo completo? _____
 Si trabaja a tiempo parcial, indique el número de horas: _____
 ¿Qué aparatos, instrumentos y equipo utiliza? _____

2. Descripción de las tareas
 Resuma en una o dos frases, como máximo, sus principales funciones o responsabilidades

Enumere las diferentes tareas que realiza en el marco de sus funciones

Cuando haya terminado la lista de sus tareas, indique el orden de importancia de cada una de ellas (1, 2, 3, etc.) en el espacio reservado al efecto

¹² Fuente: Holm y Harriman (2002).

¹³ Fuente: Confederación de Sindicatos Nacionales.

Parte evaluadora

La última parte, la más importante, abarca las preguntas relativas a los requisitos del empleo. Algunos cuestionarios se basan en preguntas cerradas a las que la persona no puede añadir ejemplos o comentarios. Otros prevén una parte explicativa que debe redactar la persona después de algunas preguntas. Se trata de cuestionarios semiabiertos.

Cuadro 5.4 Ejemplo de preguntas cerradas adaptadas a una empresa grande¹⁴

Responsabilidad de supervisión

Esta pregunta se refiere a la responsabilidad directa de supervisión de otros empleados. Aunque no tenga el título de supervisor/a, puede tener la responsabilidad de orientar o ayudar a un empleado nuevo. Su supervisor/a también puede haber delegado en usted parte de sus funciones. Proporcione información sobre esos y otros aspectos similares.

Tipo de responsabilidad (Puede marcar más de una casilla)

		Ninguna	Compartida	Completa
A	Dar instrucciones o ayudar a un empleado nuevo	1	2	3
B	Repartir el trabajo	1	2	3
C	Establecer los horarios de trabajo	1	2	3
D	Verificar el trabajo	1	2	3
E	Ofrecer apoyo y estímulo	1	2	3
F	Contratar personal	1	2	3
G	Promover al personal	1	2	3
H	Evaluar el rendimiento	1	2	3
I	Despedir personal	1	2	3
J	Ofrecer formación práctica	1	2	3
K	Planificar el personal	1	2	3
L	Ocuparse de cuestiones jurídicas relativas al personal	1	2	3
M	Dirigir negociaciones, proyectos o trabajos	1	2	3
N	Adoptar medidas disciplinarias	1	2	3
O	Determinar los salarios	1	2	3
P	Ocuparse de la seguridad en el trabajo	1	2	3

Número de personas supervisadas (Debe marcar una sola respuesta)

- A. Ninguna
- B. Entre 1 y 4
- C. Entre 5 y 10
- D. Entre 11 y 30
- E. Más de 30

¿Cuántos empleos o niveles organizativos diferentes supervisa? (Debe marcar una sola respuesta)

- A. Ninguno
- B. Uno
- C. Más de uno

Responsabilidad en materia de personal, políticas y prácticas

Entre los requisitos de su trabajo, debe
(marque todas las respuestas que corresponda):

- a. Ofrecer asesoramiento, formación o instrucciones oficiosas a colegas o a voluntarios.
- b. Organizar el empleo del tiempo de otras personas.
Explique sus funciones _____
- c. Coordinar la asignación de tareas.
Explique sus funciones _____
- d. Participar en la contratación, los despidos y la evaluación del rendimiento del personal.
- e. Revisar y fijar los salarios.
- f. Supervisar directamente la unidad de trabajo.
- g. Supervisar más de una unidad de trabajo.
Describa sus funciones _____
- h. Asumir la responsabilidad que delegan en usted otros miembros del personal de supervisión.
¿Cuántos? _____
- i. Elaborar políticas en materia de gestión del personal.
- j. Elaborar programas especiales.
Explique sus funciones _____

Los dos ejemplos anteriores son extractos de cuestionarios tipo y pueden adaptarse a una empresa concreta omitiendo algunas preguntas o añadiendo otras. La tramitación de la parte cualitativa de esas preguntas puede requerir mucho tiempo si hay muchas personas que responden al cuestionario; en cambio, será mucho más fácil si se trata de una empresa pequeña o mediana con poco personal.

■ CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

➔ Ventajas del cuestionario estructurado

El cuestionario estructurado limita el margen de interpretación de los analistas y permite así evitar la influencia de prejuicios sexistas en el momento de la evaluación.

Otra ventaja que explica que se utilice cada vez más es el hecho de que es más sencillo de tramitar porque la parte cerrada se presta a informatizar los resultados. En algunos métodos, los diseñadores proporcionan el programa informático de presentación y análisis de los resultados.

¹⁵ Adaptado de la Comisión de Igualdad de remuneración de Ontario (1993).

Los cuestionarios estructurados también son fáciles de adaptar. Por ejemplo, en los casos en que el método de evaluación se ha concebido para un determinado sector económico, se elabora un cuestionario genérico y después se adaptan algunas preguntas en función del subsector de que se trate.

➔ Inconveniente del cuestionario estructurado

La elaboración de este cuestionario es más compleja, ya que si se pasa por alto una dimensión de los empleos, las personas que responden no tendrán la posibilidad de describirla.

■ **CUESTIONARIO ABIERTO**

El cuestionario abierto también debe constar de tres partes: directrices para las personas que responden al cuestionario, descripción de las tareas y preguntas sobre los requisitos del empleo. Las dos primeras se parecen a las del cuestionario estructurado; la tercera, en cambio, apela a la capacidad de redacción de los que responden, pues deben describir los requisitos de su empleo, como se muestra en el ejemplo siguiente:

Responsabilidad en materia de planificación, desarrollo, resultados y gestión del trabajo

¿Qué responsabilidades en materia de planificación, desarrollo y resultados entraña su empleo? ¿Debe desempeñar tareas de gestión? ¿Hasta qué punto debe hacerlo de manera autónoma? ¿Qué repercusiones tienen los errores cometidos en el ejercicio de esas responsabilidades?

➔ Ventajas del cuestionario abierto

La ventaja de este cuestionario es que ofrece a la persona que lo responde la posibilidad de describir en detalle todos los aspectos de su empleo, lo que permite obtener información más detallada.

Otra ventaja es que resulta más fácil elaborarlo, dado que el riesgo de que la información obtenida sea incompleta es mínimo; en efecto, aunque los diseñadores del cuestionario olviden una dimensión, las personas que responden al cuestionario siempre tienen la posibilidad de indicar y facilitar los datos necesarios.

➔ Inconvenientes del cuestionario abierto

Un inconveniente importante del cuestionario abierto es que puede crear prejuicios y resultados desiguales entre los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres. En efecto, se trata de un método que depende mucho de la capacidad de redacción de las personas que responden al cuestionario, que varía según el empleo que ocupan. En algunas empresas, las mujeres que no ejercitan su capacidad de redacción pueden verse desfavorecidas.

Además, las mujeres parecen tender a utilizar términos moderados para describir sus responsabilidades o las competencias que requiere su empleo. Por ejemplo, cuando las responsabilidades asumidas son idénticas, las mujeres emplean con más frecuencia la palabra coordinar que los términos supervisar o dirigir, más utilizados por los hombres.

Esos dos factores pueden influir de forma negativa en la opinión de los evaluadores sobre el valor de los empleos con predominio de mujeres. Para solucionar esos problemas, se podría supervisar a las personas que responden al cuestionario cuando lo rellenan. Sin embargo, en una empresa grande, ese procedimiento puede resultar costoso.

Otro inconveniente del cuestionario abierto es que el tratamiento de los resultados de carácter cualitativo suele ser más complicado y exigente en términos de tiempo, sobre todo en las empresas grandes.

AUSENCIA DE PREJUICIOS SEXISTAS EN LA ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Un aspecto fundamental en el contexto de la igualdad de remuneración es adaptar las preguntas tanto a los empleos femeninos como a los masculinos. Tomemos el caso de la responsabilidad relativa a los equipos: si la pregunta formulada a ese respecto se ilustra con ejemplos como carretillas elevadoras o prensas de impresión, es probable que las encuestadas que ocupan empleos con predominio de mujeres respondan que sus responsabilidades en esa esfera son mínimas. Ahora bien, en los empleos de oficina, las trabajadoras son responsables de muchos equipos, al igual que las enfermeras en los hospitales. Para que respondan de manera precisa a esa pregunta, habrá que ofrecerles ejemplos que les resulten familiares.

En el recuadro que figura a continuación, se encontrarán elementos que podrían servir precisamente para ilustrar las preguntas y evitar prejuicios sexistas.

Cuadro 5.6 Elementos de los empleos femeninos que suelen pasarse por alto¹⁶

Calificaciones

- Habilidad para las relaciones interpersonales necesarias para trabajar con niños o adultos cuyos problemas exigen cierta sensibilidad y una comunicación eficaz en diversos ámbitos
- Capacidad para manejar y ocuparse del mantenimiento de distintos tipos de aparatos: fotocopiadoras, computadoras, material de fabricación, material de embalaje y equipos de diagnóstico y de vigilancia
- La destreza manual necesaria para poner inyecciones, mecanografiar, ensamblar piezas, utilizar máquinas de coser y realizar masajes terapéuticos
- Redactar cartas para otras personas, redactar actas y revisar los documentos redactados por otros
- Elaborar y mantener sistemas de clasificación
- Elaborar informes o presentaciones gráficas

Esfuerzos

- Permanecer concentrada durante mucho tiempo ante la pantalla de la computadora
- Trabajar de forma simultánea para varias personas o servicios con plazos límite diferentes
- Ofrecer apoyo psicológico o emocional a enfermos o niños
- Tratar con personas agresivas, perturbadas o irracionales
- Realizar tareas que entrañan la colaboración con otras personas sin tener, no obstante, la autoridad o el poder necesarios sobre esas personas
- Realizar varias tareas de manera simultánea
- Levantar niños o personas frágiles, como enfermos o personas de edad avanzada
- Trabajar en posturas incómodas, utilizar repetidamente unos pocos músculos y permanecer en la misma postura durante mucho tiempo

¹⁶ Este recuadro aparece en varios de los documentos de la bibliografía relacionados con la evaluación de los empleos.

Responsabilidades

- Proteger el carácter confidencial de la información delicada, por ejemplo, sobre los despidos previstos, los salarios individuales, las primas, las bajas por enfermedad y el volumen de ventas
- Organizar la logística de las reuniones o conferencias. Cuidar a enfermos, niños o personas de edad avanzada
- Formar y orientar al personal recién contratado
- Coordinar el trabajo y ocuparse en particular de los horarios, de los procesos y el material de producción y del suministro

Condiciones de trabajo

- Estrés causado por el ruido en una zona de trabajo abierta o una oficina con muchas personas
- Contacto con enfermedades
- Estrés debido a la atención de las quejas de los clientes
- Monotonía de las tareas
- Horarios de trabajo irregulares o imprevisibles
- Estrés causado por el gran número de obligaciones laborales, a menudo imprevisibles
- Exposición a productos irritantes o peligrosos para la salud, como los productos de limpieza

En la medida en que el cuestionario se ajusta al método de evaluación seleccionado y respeta los requisitos de no discriminación mencionados en los capítulos precedentes, también deberá estar exento de todo prejuicio sexista.

Otro error que habría que evitar, aunque cada vez es menos frecuente, es **utilizar títulos de empleo sexuados**, como mujer de la limpieza, azafata.

RIGOR EN LA ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Se deben respetar algunas condiciones a fin de que las respuestas obtenidas sean exactas y completas y estén actualizadas, características que muestran el rigor del cuestionario.

■ La primera es que las **preguntas deben versar sobre los requisitos del empleo y no sobre las características del titular**. Algunas personas pueden poseer titulaciones superiores y ocupar un empleo que sólo exige una titulación de primer ciclo. Además, es preciso tener en cuenta que el cuestionario evalúa los empleos y no el desempeño de las personas que los ocupan. Por lo tanto, hay que formular claramente las preguntas a fin de evitar toda ambigüedad en este sentido. Por ejemplo, en vez de preguntar por el número de años de estudios superiores cursados por el titular o por sus años de experiencia, se podría preguntar por las titulaciones exigidas en el empleo y la experiencia previa necesaria.

■ En segundo lugar, hay que tener presente que, en el contexto de la evaluación de los empleos, se intenta obtener en la mayor medida posible hechos objetivos. **Por consiguiente, hay que evitar las preguntas relativas a las percepciones de las personas que responden al cuestionario**, que pueden variar mucho en relación con una misma tarea. Una pregunta como:

¿Considera monótono su trabajo?

Debería sustituirse por:

¿Tiene que realizar tareas repetitivas?

¿Cuánto duran esas tareas? (Proponer una escala)

Así, en vez de indicar su opinión sobre de la monotonía, que puede variar de un individuo a otro, la persona señalará hechos objetivos.

- También es importante que las preguntas no tengan **elementos múltiples**, ya que las respuestas serán difíciles de interpretar. Por ejemplo, si se pregunta:

¿Asume responsabilidades como explicar el resultado de los trabajos, formar a otros empleados y coordinar un equipo de trabajo?

Una respuesta afirmativa no permitirá saber cuál o cuáles de esas responsabilidades se asumen. Es preferible formular preguntas independientes sobre cada uno de esos elementos para poder diferenciar los empleos que sólo exigen uno de esos requisitos de los que requieren dos o tres.

- Por último, las preguntas deben formularse de manera que se obtenga información exacta. Por lo tanto, hay que evitar preguntas imprecisas como:

¿Son exigentes sus tareas desde el punto de vista físico?

Y sustituirlas por:

¿Tiene que desplazar equipos, cajas o expedientes en el ejercicio de sus funciones?

Indique el peso (escala)

Indique la frecuencia (escala)

Los evaluadores podrán juzgar mejor la importancia de los esfuerzos exigidos y establecer comparaciones más precisas entre los empleos.

ELECCIÓN DEL VOCABULARIO

El vocabulario utilizado en la formulación de las preguntas debe **ser sencillo, adaptado a la empresa y fácilmente comprensible para las personas que responden al cuestionario**. En la medida de lo posible, hay que evitar las formulaciones complejas y los términos técnicos, a menos que formen parte del vocabulario habitual.

Otro aspecto que puede influir en la evaluación es la utilización de términos que devalúen un empleo, por ejemplo:

- *rutinario*
- *básico*
- *simple*
- *general*
- *solamente*

Por consiguiente, hay que evitar el uso de términos que devalúen los requisitos de los empleos.

Por último, en la descripción de las tareas (segunda parte del cuestionario) se deberían utilizar verbos activos.

Cuadro 5.7 Ejemplos de verbos activos

Aclarar	Establecer	Organizar	Representar
Ajustar	Inspeccionar	Participar	Reunir
Conectar	Interrogar	Planificar	Revisar
Cuidar	Levantar	Poner en práctica	Seleccionar
Demostrar	Mantener	Probar	Solucionar
Distinguir	Motivar	Recomendar	Transmitir
Enviar	Normalizar	Relacionar	Transportar

En cambio, convendría evitar las formulaciones de carácter pasivo que llevan a subestimar la importancia de la contribución de un empleo, tales como:

- *tratar de llevar a cabo;*
- *tratar de mantener;*
- *procurar ajustar, y*
- *procurar establecer.*

PRUEBA PREVIA

Antes de utilizar el cuestionario, es importante ponerlo a prueba con algunos trabajadores de los principales empleos con predominio de mujeres y con predominio de hombres. Es preciso que esos empleos sean representativos del conjunto de la empresa y que supongan, de alguna manera, *empleos de referencia*. Los responsables de esta etapa también pueden responder al cuestionario. Eso permite comprobar la ausencia de prejuicios sexistas: si se observa, por ejemplo, que hay más preguntas que propician una valoración elevada de los empleos con predominio de hombres frente a aquellos en que predominan las mujeres, habrá que revisar el cuestionario.

La prueba previa también podría revelar la omisión de algún requisito de los empleos.

Por último, esta etapa permite asegurar que el cuestionario cumple los requisitos en materia de rigor, en particular que las personas entiendan perfectamente las preguntas y que las respuestas no sean vagas. Hasta que no se analicen los resultados de la prueba previa, no se dará forma final al cuestionario.

ENTREVISTAS

Se desaconseja recurrir exclusivamente a entrevistas por diversas razones: en primer lugar, hay que dedicarles mucho tiempo y, por tanto, incitan a reducir el número de personas entrevistadas, lo que no es conveniente. En segundo lugar, si el entrevistador no está muy bien preparado, puede influir en las respuestas e introducir prejuicios sexistas. Por último, dado el carácter personalizado de las entrevistas, podría faltar uniformidad en el grado de detalle de la información acopiada.

Sin embargo, las **entrevistas pueden utilizarse como complemento**, en especial para aclarar información contenida en los cuestionarios o completar la información que falta. El entrevistador debe recibir la información obtenida mediante el cuestionario y elaborar una lista de los aspectos que requieren aclaraciones. Además, convendrá programar el contenido de la entrevista y preparar por adelantado las preguntas.

OBSERVACIÓN

La observación de los puestos de trabajo también puede utilizarse para completar la información obtenida por medio del cuestionario, en particular en los casos en que los requisitos de un trabajo son difíciles de explicar por escrito o verbalmente. El analista debe tener una idea precisa de lo que desea obtener a través de la observación.

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS

Las descripciones de las tareas utilizadas en la empresa antes del ejercicio de evaluación no suelen ser adecuadas como fuente de información sobre el contenido de los empleos con miras a lograr la igualdad de remuneración. Hay diversos motivos para ello:

- ➔ En general, no contienen datos sobre los factores de los métodos de evaluación, como los esfuerzos y las condiciones de trabajo.
- ➔ Con frecuencia están obsoletas, pues datan del momento en que se contrató a una persona para ocupar el puesto en cuestión.
- ➔ No se presentan con arreglo a un modelo común para todos los empleos.

No obstante, una vez se acopien y analicen los datos, se podrán redactar nuevas descripciones útiles y actualizadas de los empleos sobre la base de la segunda parte del cuestionario, antes descrita.

UTILIZACIÓN DEL CUESTIONARIO

Al utilizar el cuestionario, hay que cumplir los mismos requisitos que durante su elaboración: velar por que no haya prejuicios sexistas y garantizar el rigor, esto es, que los datos acopiados sean exactos, precisos, completos y actualizados.

- **Los titulares de los empleos que se van a evaluar son la fuente de información más fiable** porque son los que ejercen cotidianamente las diversas tareas y, por tanto, están en mejores condiciones de ofrecer información exacta, completa y actualizada.
- **Los superiores no pueden considerarse una fuente principal** de información, pues representan más bien una fuente complementaria importante, por lo que se les debe solicitar que rellenen los cuestionarios del mismo modo que a los empleados y, si no, que los comenten. Los miembros del Comité deberán contrastarla en caso de divergencia entre las respuestas de los empleados y las del supervisor.

En la medida de lo posible, se deberá acopiar información sobre los empleos que se van a evaluar entre todos los empleados y no sólo una muestra. Cuanto más representativas sean las personas que responden al cuestionario, más fiables serán los resultados. En el caso de los cuestionarios estructurados, el hecho de distribuir el cuestionario a todos los empleados no aumenta los costos, algo que no sucede con los cuestionarios abiertos y, sobre todo, con las entrevistas, en las cuales, por razones de viabilidad, tal vez se tenga que entrevistar únicamente a una muestra de empleados.

Se deberán organizar sesiones de información acerca del cuestionario para los empleados. Estos habrán de recibir información precisa, entre otras cosas, sobre:

- ➔ los objetivos del cuestionario;
- ➔ el procedimiento que se debe seguir para responderlo, y
- ➔ sus temas.

Aunque puede realizarse por escrito, es preferible hacerlo oralmente, en grupo, a fin de que los trabajadores puedan formular preguntas o comentarios. Asimismo, con objeto de acelerar el procedimiento y obtener un índice de respuestas elevado, los cuestionarios podrán rellenarse en sesiones de grupo.



VENTAJAS

Si se logra que participen todos los empleados, se aumenta su confianza en el proceso de evaluación y en la fiabilidad de sus resultados, lo que supone una ventaja indiscutible a medio y largo plazo. Ello permite evitar o, al menos, reducir las solicitudes de revisión de los resultados y contribuye a mantener un clima de trabajo más armonioso.



Lista de control

- ¿Se acopian los datos sobre todos los empleos de manera uniforme?
- ¿Se ha realizado una prueba previa?
- ¿Se refieren los ejemplos utilizados para ilustrar las preguntas tanto a los empleos con predominio de mujeres como a los empleos con predominio de hombres?
- ¿Se han tenido en cuenta los elementos que suelen pasarse por alto de los empleos en que predominan las mujeres?
- ¿Comprenden con facilidad todos los empleados el vocabulario utilizado en las preguntas?
- ¿Se refieren las preguntas a los empleos y no a sus titulares?
- ¿Son precisas las preguntas?
- ¿Se ha evitado incluir varios elementos en una sola pregunta?
- ¿Han recibido los empleados la información necesaria para rellenar el cuestionario?
- ¿Está garantizada la confidencialidad de las respuestas?

En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, a falta de una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.



ÍNDICE - CAPÍTULO 6

Objetivos y secuencia	57
Establecimiento de la ficha de identificación de los empleos	58
Elaboración de la descripción de las tareas	59
Perfil de los empleos	60
Recapitulación de las evaluaciones	63
Ventajas	65
Lista de control	66

6 El análisis de los resultados

OBJETIVOS

El análisis de los resultados tiene por objeto establecer en relación con cada empleo:

una ficha de identificación;

una descripción de tareas, y

un perfil en el que se indica el nivel atribuido al empleo en cada subfactor de evaluación.

El tercer elemento es fundamental, pues una vez establecido el perfil de un empleo, el nivel asignado a cada subfactor se traducirá en puntos con arreglo a la tabla de ponderación (capítulo 7). El total de puntos de cada empleo representará su valor. Esta etapa determinante entraña un riesgo elevado de subjetividad, lo que explica el procedimiento propuesto en esta sección.

LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES ES LA SIGUIENTE:

Establecer las reglas de funcionamiento del Comité de evaluación

Establecer la ficha de identificación de los empleos

Elaborar la descripción de las tareas

Establecer el perfil de los empleos

Comprobar la ausencia de prejuicios sexistas

Comprobar la coherencia

ESTABLECIMIENTO DE LA FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS

La primera tarea que debe llevarse a cabo es acopiar y analizar datos, labor que, en el caso de los cuestionarios cerrados, puede estar informatizada y realizarse con relativa rapidez. El cuestionario semiabierto, que abarca un número limitado de preguntas abiertas, en general bien acotadas, requiere un poco más de tiempo.

Después de haber agrupado todas las respuestas relativas a un mismo empleo, los miembros del Comité deben compararlas y sintetizarlas a fin de establecer una ficha de identificación para cada empleo; en ella figuran datos puramente fácticos para acotar mejor empleo que se va a evaluar.

Cuadro 6.1 Ficha de identificación

Título del empleo _____ Departamento o servicio _____
Lugar de trabajo _____
Nombre del superior _____ Título del superior _____

A fin de evitar los prejuicios sexistas, es importante que **los títulos de los empleo no se asocien a un determinado sexo**. La mayoría de los expertos recomiendan que **el salario del empleo no se indique** en la ficha; algunos proponen incluso reemplazar el título del empleo por un código para no influir en los evaluadores. Otro aspecto que se recomienda omitir es **el rango jerárquico**, pues también podría influir en los evaluadores.



Utilizar los
4 factores

ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS

La descripción de las tareas de cada empleo también se establece a partir de las respuestas recabadas de los titulares. Tras haber examinado todas las respuestas obtenidas en relación con un empleo, habrá que retener los elementos que parezcan más concluyentes para elaborar una descripción tipo. Esas descripciones deberán elaborarse de manera metódica y abarcar las principales funciones y responsabilidades, las calificaciones requeridas y las condiciones de trabajo.

Cuadro 6.2 Descripción de las tareas

Resumen del empleo

Principales tareas y responsabilidades

Enumeración por orden de importancia de las principales responsabilidades del puesto e indicación del contenido, los medios y el objetivo de cada una de ellas

Supervisión/dirección ejercidas

Tipo de supervisión o dirección que conlleva el empleo

Consecuencias de los errores

Indicación de posibles revisiones del trabajo y de quién o quiénes se encargan de hacerlo
Indicación de las repercusiones de los errores

Contactos

Motivos y nivel de los contactos

Conocimientos/experiencia necesarios

Requisitos de educación, formación especializada y competencias

Tipo de experiencia laboral exigida

Equipos utilizados

Principales instrumentos y equipos utilizados, y porcentaje del tiempo de trabajo en que se utilizan

Condiciones de trabajo

Lugar de trabajo, tipo de espacio de trabajo, entorno y posibles peligros

A fin de evitar prejuicios sexistas, se deberán observar las condiciones siguientes:

- **El grado de detalle y precisión comparado de los empleos con predominio de mujeres y con predominio de hombres deberá ser el mismo.** En los entornos laborales, tradicionalmente se comprueba que las descripciones de las tareas de los empleos con predominio de mujeres son someras y abarcan 3 o 4 elementos, mientras que las de los empleos en que predominan los hombres son detalladas y abarcan de 6 a 8 elementos. Según algunos autores, todas deberían incluir un mínimo de 6 y un máximo de 10 tareas.
- **Se deberá preferir el uso de verbos activos frente a verbos pasivos,** a menudo utilizados para describir las tareas de los empleos con predominio de mujeres.
- A fin de observar mejor esos dos requisitos y garantizar la coherencia de las descripciones, **se deberá utilizar un modelo de presentación normalizado para ambos tipos de empleo.**

Utilizar los subfactores

PERFIL DE LOS EMPLEOS

El perfil del empleo se elabora a partir de las respuestas ofrecidas a la tercera parte del cuestionario e incluye todos los subfactores del método. Lo más importante del trabajo del Comité es determinar y validar el nivel de cada subfactor para cada uno de los empleos. Este proceso debe cumplir las reglas de no discriminación y de rigor.

Cuadro 6.3 Perfil del empleo

SUBFACTORES	REQUISITOS DEL EMPLEO	NIVEL DEL SUBFACTOR	JUSTIFICACIÓN
Conocimientos			
Experiencia/formación			
Complejidad			
Esfuerzo físico			
Esfuerzo mental			
Comunicaciones			
Consecuencias de los errores			
Recursos humanos y materiales			
Entorno físico			
Riesgos			

Los prejuicios sexistas en el análisis de los resultados

Fuentes de prejuicios sexistas

Las percepciones sobre los diversos empleos que se va a evaluar pueden influir fácilmente en las decisiones de los evaluadores, que deben prestar especial atención a los efectos siguientes:

- **El efecto de halo** se manifiesta cuando un empleo obtiene un nivel elevado en un subfactor considerado prestigioso, como una titulación, de lo que se desprende que debe recibir una nota elevada en los demás factores. También puede manifestarse de manera negativa –*efecto de halo invertido*– y provocar la reducción de los niveles atribuidos a los empleos con pocos requisitos en materia de titulación, por ejemplo.
- **La influencia del rango jerárquico** también *puede* ser una fuente de prejuicios sexistas en la medida en que los empleos femeninos se sitúan sobre todo en los rangos intermedios o inferiores. Los evaluadores pueden establecer una correlación entre el rango jerárquico superior y niveles elevados de varios factores, lo que no tiene por qué ser necesariamente el caso. También se puede producir la situación inversa en relación con los empleos de rango inferior.

- **La influencia del salario** se manifiesta de la misma manera: un empleo de profesional muy bien remunerado puede presuponer la existencia de requisitos elevados en diversos subfactores, lo que podría no corresponder a la realidad.
- **El efecto de disponibilidad** referente a los aspectos más visibles de una profesión: por ejemplo, el tratamiento de textos que realizan las secretarías, la parte más visible y conocida, puede ocultar otros requisitos de sus tareas, como la clasificación de archivos o la redacción y la revisión de textos. Los factores menos familiares reciben menos atención por parte de los evaluadores y obtener un nivel bajo.
- **Los prejuicios de orden afectivo** se refieren a los empleos representados en el marco del Comité y que pueden suscitar ciertas simpatías que alteren la objetividad de los evaluadores.

Buenas prácticas adecuadas para evitar los prejuicios sexistas

La asignación de los niveles debería hacerse transversalmente, es decir, conviene evaluar un determinado subfactor para todos los empleos al mismo tiempo. En vez de realizar la evaluación por empleos, es importante hacerlo por subfactores: de esta manera, primero se examinarán todos los empleos para el subfactor concentración mental, después para el subfactor confidencialidad de la información, a continuación para el subfactor entorno psicológico, y así sucesivamente. Esta forma de proceder presenta varias ventajas, como se indica en el recuadro siguiente:

Si se evalúa cada empleo de manera aislada, el proceso comparativo, que es el fundamento mismo del procedimiento, se verá comprometido. La evaluación factor por factor garantiza una aplicación uniforme para todos los empleos.

- Los miembros del Comité no se verán influidos por su punto de vista sobre el empleo en su conjunto, lo que evita el efecto de halo.
- Si la empresa cuenta con varios comités de evaluación, cada Comité podrá ocuparse de un pequeño número de subfactores. La carga de trabajo se repartirá mejor de esa manera.

Evaluación en un orden aleatorio y variable. En el contexto de cada subfactor, el orden de evaluación de los empleos no debería corresponder a grupos profesionales o familias de empleos a fin de evitar la influencia de prejuicios sexistas, sino que debería establecerse al azar, como se muestra en el ejemplo siguiente:

Subfactor *conocimientos*: evaluar los empleos en el orden siguiente:
empleo A, empleo C, E, F, B y D

Subfactor *esfuerzo mental*: seguir el orden siguiente: F, D, A, E, C y B

Subfactor *complejidad*: E, B, F, D, C y A

Con esta práctica, será más difícil que los evaluadores se acuerden de los niveles asignados a cada empleo en la etapa anterior.

Algunos problemas con los que se ha tropezado en la evaluación

A continuación se proponen soluciones para algunos problemas que pueden plantearse durante el proceso de evaluación.

PROBLEMA 1 La descripción de los requisitos de un empleo puede parecer vaga o ambigua, lo que entraña que los miembros del Comité tengan problemas para evaluarlo. Ese podría ser el caso de los empleos con los que los miembros del Comité están poco familiarizados.

SOLUCIÓN Se recomienda pedir aclaraciones a los titulares y los supervisores; en ese caso, las entrevistas también pueden resultar útiles.

PROBLEMA 2 La información acopiada sobre un empleo está incompleta.

SOLUCIÓN Hay que ponerse en contacto con algunos titulares y supervisores para completarla. Como en el caso anterior, es importante evitar una solución basada en las impresiones de los miembros del Comité o en hipótesis no verificadas.

PROBLEMA 3 Pese a mantener discusiones exhaustivas, los miembros del Comité no consiguen ponerse de acuerdo con respecto a un nivel.

SOLUCIÓN En ese caso, se aconseja poner a un lado el empleo que plantea dificultades y retomarlo cuando se hayan evaluado otros empleos parecidos.

PROBLEMA 4 Algunos miembros del Comité tienen tendencia a asignar siempre un nivel medio, sea cual sea el empleo o el factor que se examina. Esa actitud se debe a que no están seguros de su opinión o a que no han entendido bien el objetivo del proceso.

SOLUCIÓN Podría ser útil recordar el procedimiento que debe seguirse y el objetivo del proceso.

RECAPITULACIÓN DE LAS EVALUACIONES

Una vez terminada la evaluación de todos los empleos, es importante llevar a cabo una recapitulación para comprobar la ausencia de prejuicios sexistas y la coherencia de los resultados.

Comprobación de la ausencia de prejuicios sexistas

Se trata sobre todo de comprobar **la igualdad en el reparto de los niveles entre los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres**. Si se observa, por ejemplo, que los empleos con predominio de mujeres suelen tener niveles medios o bajos en la mayoría de los subfactores y que en los empleos con predominio de hombres hay niveles elevados, existe el riesgo de que el procedimiento haya sido discriminatorio. En aras de una mayor precisión, se puede hacer la prueba que figura a continuación, cuyos resultados se exponen en el cuadro 6.4, donde, con fines pedagógicos, se presenta un ejemplo simplificado.

En el cuadro se puede ver el nivel atribuido a cada subfactor de los empleos que se van a evaluar. Por ejemplo, con respecto al subfactor *conocimientos profesionales*, el empleo de capataz ha obtenido el nivel 3; el de programador analista, el nivel 4, y así sucesivamente.

A fin de comprobar si existen prejuicios sexistas, se calcula la media de los niveles atribuidos a cada subfactor tanto para los empleos con predominio de hombres como para los empleos en que predominan las mujeres. Por ejemplo, en relación con el subfactor *conocimientos profesionales*, los empleos con predominio de hombres han obtenido la siguiente puntuación:

$$3+4+2+1 \text{ lo que da una media de } 10/4 = 2,5.$$

En ese mismo subfactor, los empleos en que predominan las mujeres han obtenido la siguiente puntuación:

$$4+4+3+5 = 16/4 = 4.$$

La media de los empleos femeninos es 1,5 superior que la de los masculinos, por lo que se podrá llegar a la conclusión de que en esa empresa y en los empleos evaluados en esa empresa, el subfactor *conocimientos profesionales* es femenino.

Una vez calculadas todas las medias, se constata que en lo que respecta a los subfactores esfuerzo físico y condiciones de Trabajo, los empleos con predominio de hombres tienen una media más elevada que aquellos en que predominan las mujeres. Por tanto, cabe decir que, en el ejemplo examinado, esos subfactores son masculinos¹⁷.

Sucede lo contrario con los subfactores *conocimientos profesionales*, *comunicación y responsabilidades en relación con personas*, que se considerarían femeninos en este caso. A fin de identificar el género del subfactor, tiene que haber una diferencia de al menos 1 entre las medias. En el cuadro observamos que en el subfactor *esfuerzo mental* la diferencia es inferior a 1, lo que lleva a considerarlo neutro.

¹⁷ En otros ejemplos tal vez no.

Cuadro 6.4 Comprobación de la ausencia de prejuicios sexistas en la atribución de niveles

Empleos con predominio de un sexo	Niveles de los subfactores por empleo					
	Conocimientos profesionales	Comunicación	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico	Responsabilidades en relación con personas	Condiciones de trabajo
Capataz	3	3	3	3	3	4
Programador analista	4	3	5	2	1	2
Soldador	2	1	2	4	1	5
Encargado de almacén	1	1	2	4	1	3
Media de los niveles de los empleos en que predominan los hombres	2,5	2,0	3,0	3,3	1,5	3,5
Contable	4	3	4	1	1	2
Infografista	4	3	3	2	1	2
Supervisora del servicio de atención al público	3	3	3	2	3	3
Directora de recursos humanos	5	5	5	1	5	3
Media de los empleos en que predominan las mujeres	4	3,5	3,8	1,5	2,5	2,5
Género del subfactor	Femenino	Femenino	Neutro	Masculino	Femenino	Masculino

Así pues, el cuadro nos permite constatar que, de los seis subfactores, dos son masculinos, tres femeninos y uno neutro, por lo que cabe afirmar que la distribución está bastante equilibrada y no hay ningún prejuicio sexista en los niveles atribuidos. Si, en cambio, de un total de seis factores, hubiera cuatro masculinos, uno femenino y uno neutro, se tendrían que haber examinado las causas de ese resultado y haberlas corregido, en caso necesario. En resumen, esta prueba permite determinar si existe un desequilibrio marcado en el reparto de los niveles e incita a investigar las causas a fin de subsanarlas¹⁸.

Coherencia¹⁹

Se trata fundamentalmente de examinar la distribución de los niveles atribuidos a cada subfactor y comprobar si hay **concentración en torno a un determinado nivel**. A continuación se representan de manera gráfica los casos que exigen un nuevo examen. Se ha partido de la base de que los niveles atribuidos al subfactor analizado van del 1 al 5.

¹⁸ Para una mayor simplicidad, el ejercicio se ha realizado con una muestra de empleos y algunos factores. En la práctica, se deberá llevar a cabo con todos los subfactores y los empleos que deben evaluarse.

¹⁹ Adaptado de la Comisión Canadiense de Derechos Humanos.

PRIMER CASO: el reparto de los niveles tiene forma de **rombo**: la mayoría de los empleos, representados por rayas verticales, tiene un nivel 3 y unos pocos tienen un nivel alto o bajo.



SEGUNDO CASO: el reparto de los niveles tiene forma de **triángulo**: la mayoría de los empleos tiene un nivel 1 y unos pocos tienen niveles superiores.



TERCER CASO: el reparto de los niveles tiene forma de **triángulo invertido**: la mayoría de los empleos tiene un nivel 5 en este subfactor y unos pocos tienen niveles inferiores.



El hecho de que la gran mayoría de los empleos se sitúe en un solo nivel en el contexto de un determinado subfactor implica que casi no se diferencia entre ellos sobre ese aspecto. En tal caso, el Comité deberá decidir si la lógica en que se basan esas distribuciones es aceptable. A tal fin, deberá comprobar la interpretación del subfactor de que se trate, revisar las justificaciones y, eventualmente, entrevistarse con consejeros técnicos, titulares o supervisores.

Una vez terminada la recapitulación, se podrá pasar a la etapa siguiente, en la que el perfil del empleo servirá para asignar puntos en función de la tabla de ponderación.

VENTAJAS

El análisis de los empleos ofrece varias ventajas para los empleadores, en especial con respecto a la dotación, es decir, la contratación, la selección y la promoción de los empleados. En efecto, permite conocer mejor los requisitos reales de los empleos y, por consiguiente, lograr una mayor adecuación entre las aptitudes de los candidatos y los requisitos de los puestos que han de cubrirse mediante contratación interna o externa. También puede reducir la tasa de rotación de la plantilla derivada de decisiones de contratación inadecuadas, así como los elevados costos que éstas conllevan.



- ¿Tienen en cuenta los miembros del Comité la justificación de todas sus decisiones sobre la evaluación?
- ¿Han acordado los miembros del Comité la manera de proceder si se plantea un problema?
- ¿Se han suprimido todas las referencias que podrían suscitar o mantener prejuicios con respecto a algunos de los empleos que se van a evaluar?
- ¿Siguen las descripciones de tareas un mismo modelo de presentación normalizado para los empleos con predominio de mujeres que para los empleos con predominio de hombres?
- ¿Tienen las descripciones el mismo grado de detalle para los empleos con predominio de mujeres que para los empleos con predominio de hombres?
- ¿Utilizan las descripciones de tareas tantos verbos activos para los empleos con predominio de mujeres que para los empleos con predominio de hombres?

- ❑ ¿Se evalúa un subfactor a la vez para todos los empleos?
- ❑ ¿Se evalúan los empleos siguiendo un orden aleatorio y variable de un subfactor a otro?
- ❑ ¿Tienen tendencia los empleos con predominio de mujeres a tener niveles medios o bajos en la mayoría de los subfactores y al contrario en el caso los empleos con predominio de hombres?
- ❑ ¿Se ha determinado el género de los subfactores?
- ❑ ¿Se concentra la distribución de los niveles atribuidos a cada subfactor en torno a alguno de ellos? En caso afirmativo, ¿puede justificar ese resultado?

En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, a falta de una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.





ÍNDICE - CAPÍTULO 7

Objetivos y secuencia	69
La ponderación de los factores de evaluación	70
Reparto de los puntos por nivel	75
La asignación de puntos a los empleos y la identificación de los empleos de igual valor	76
Ventajas	79
Lista de control	80

La determinación del valor de los empleos

OBJETIVOS

En esta etapa se deben realizar dos operaciones importantes: la elaboración de una tabla de ponderación y la asignación de puntos a los empleos. Se trata, por tanto, de la fase final de la evaluación, después de la cual se podrá comparar la remuneración entre los empleos de igual valor.

LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES ES LA SIGUIENTE:

Elaboración de la tabla de ponderación

Comprobación de la coherencia y la ausencia de prejuicios discriminatorios

Reparto de los puntos según los niveles de los subfactores

Cálculo de los puntos de cada empleo con predominio de hombres o mujeres

Establecimiento de intervalos de puntos

Agrupación de los empleos por intervalos

Comprobación de la ausencia de prejuicios sexistas

LA PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN

La ponderación de los factores de evaluación consiste en determinar su importancia relativa y asignar a cada uno de ellos un valor numérico. Tiene repercusiones sumamente importantes en el valor de los empleos. Aunque se preste una gran atención en las etapas precedentes, se pueden filtrar incoherencias y prejuicios que anulen todos los esfuerzos anteriores.

Es recomendable **no realizar la ponderación hasta haber establecido el perfil de los empleos** (capítulo 6). En efecto, si los responsables saben por adelantado que una competencia o una responsabilidad determinadas tienen un gran peso, podrán sentirse tentados de asignar un nivel elevado a un empleo que deseen favorecer.

Una tabla
para todos
los empleos

Elaboración de la tabla de ponderación

La tabla de ponderación indica la importancia relativa de cada factor y subfactor para la empresa. Es fundamental utilizar la misma tabla de ponderación para todos los empleos contemplados en el programa de igualdad salarial. En efecto, para poder comparar los empleos hay que utilizar el mismo instrumento de medición y la tabla de ponderación es una de las dimensiones más importantes del instrumento de medición, que representa el sistema de evaluación.

Cuadro 7.1 Ejemplo de tabla de ponderación

Factores	Ponderación	Número de puntos
Calificaciones	32%	320
Conocimientos profesionales	12%	120
Comunicación	10%	100
Competencias físicas	10%	100
Esfuerzos	19%	190
Esfuerzo emocional	5%	50
Esfuerzo mental	8%	80
Esfuerzo físico	6%	60
Responsabilidades	39%	390
En relación con las personas	12%	120
En relación con los productos	12%	120
Financiera	15%	150
Condiciones de trabajo	10%	100
Entorno físico	5%	50
Clima psicológico	5%	50
TOTAL	100%	1.000 PUNTOS

El número de puntos puede variar, pero a menos que haya una gran diversidad de empleos, se aconseja adoptar un total de 1.000 puntos. Cabe señalar que esa tabla de ponderación sólo tiene un valor ilustrativo y no constituye un modelo preconizado. La mayoría de los especialistas suelen utilizar los porcentajes aproximativos que figuran a continuación en lo que respecta a la importancia relativa de los factores:

20% a 35% para las calificaciones;

25% a 40% para las responsabilidades

15% a 25% para los esfuerzos

5% a 15% para las condiciones de trabajo

A fin de establecer la tabla de ponderación, conviene comenzar por clasificar los factores y después asignarles un peso relativo en porcentaje, como se muestra en las etapas que figuran a continuación.

ETAPA 1 **Ordenación de los cuatro factores principales por orden de importancia²⁰**
Clasificación de los factores

- Calificaciones
- Responsabilidades
- Esfuerzos
- Condiciones de trabajo

ETAPA 2 **Determinación del porcentaje asignado a cada factor**
Ponderación de los factores

Calificaciones	32%
Responsabilidades	39%
Esfuerzos	19%
Condiciones de trabajo	10%

ETAPA 3 **Clasificación de los subfactores por orden de importancia**
Clasificación de los subfactores (calificaciones)

- Calificaciones
- Conocimientos profesionales
- Comunicación
- Competencias físicas

ETAPA 4 **Determinación del porcentaje asignado a cada subfactor**
Ponderación de los subfactores (calificaciones)

Calificaciones	32%
Conocimientos profesionales	12%
Comunicación	10%
Competencias físicas	10%

Siguiendo este procedimiento será más fácil establecer toda la tabla de ponderación.

²⁰ Esta tabla sólo se presenta a modo de ejemplo.



¡Trabajo,
objetivo,
valores!

Coherencia de la tabla de ponderación

Dado que la ponderación tiene un efecto directo en los salarios, es indispensable que se establezca de manera estrechamente relacionada con los objetivos de la empresa y el tipo de trabajo que la caracteriza.

Ejemplos: En una empresa que desarrolla programas informáticos, será normal conceder especial importancia al criterio aptitudes analíticas; en una guardería, el criterio responsabilidad en relación con personas tendrá una importancia primordial; en una empresa de trabajos públicos, el esfuerzo físico será uno de los principales factores.

Para cumplir este requisito, habrá que determinar con apoyo de documentos el tipo de trabajo ejecutado en la empresa, sus objetivos prioritarios y sus valores. Cada cual puede tener su propia idea sobre la misión de la empresa. A fin de evitar largos debates y ser lo más objetivo posible, se deberá recabar la información necesaria a partir de documentos y entrevistas con consejeros técnicos.

La coherencia puede comprobarse examinando el peso atribuido a cada factor y los valores relativos a los objetivos de la empresa. Los elementos de gran importancia para la empresa no deberían tener poco peso, y viceversa.

Ejemplo. Si una empresa del sector de los servicios señala en su mandato que la calidad del servicio es una prioridad absoluta pero sólo le atribuye un peso del 4 por ciento al subfactor relativo a la atención al cliente, probablemente sea necesario modificar esa ponderación.

La coherencia de la ponderación es indispensable para detectar prejuicios discriminatorios.

Ejemplo: Si en la empresa X se atribuye un peso importante a la responsabilidad material (empleos con predominio de hombres), en detrimento de la responsabilidad en relación con personas (empleos con predominio de mujeres), a primera vista, ello puede parecer discriminatorio. Sin embargo, si se establece con claridad que en esa empresa la responsabilidad material es especialmente importante para alcanzar los objetivos de la empresa y que la responsabilidad en relación con personas sólo es secundaria, no habrá discriminación.

Poniendo de manifiesto esa relación necesaria entre los objetivos de la empresa y la ponderación, se comprende la importancia de evitar las ponderaciones preestablecidas.

Eliminación de los prejuicios sexistas en la ponderación

Los mismos estereotipos detectados en la elección y la definición de los factores pueden influir en el establecimiento de la tabla de ponderación. Por ejemplo, los responsables de la ponderación podrían tender a atribuir un peso elevado a algunos factores sólo porque son representativos de empleos de rango jerárquico superior, lo que podría dar lugar a la discriminación que provoca la desigualdad de remuneración.

Ejemplo: el hecho de tener muchos empleados a cargo (un trabajo generalmente masculino) no debería conllevar una ponderación elevada sólo porque el criterio se asocie a empleos de rango superior. El riesgo de agresiones o abusos verbales no debería recibir poco peso sólo porque se asocie a empleos de servicios de rango inferior (generalmente femeninos).

La estructura jerárquica de la empresa no debería influir en la ponderación de los factores.

También hay que prestar atención al baremo de remuneración. Los miembros del Comité deben evitar referirse a los salarios actuales de los diversos puestos.

Otro caso de prejuicio sexista sería detectar cierta tendencia a atribuir pesos extremos de manera desigual a un determinado subfactor, en función de si se asocian a empleos con predominio de hombres o a empleos con predominio de mujeres.

Comprobación de la ausencia de prejuicios discriminatorios en la tabla de ponderación

Una vez se asigna un nivel a los subfactores de cada empleo (véase el capítulo 4), se observa en general que los empleos con predominio de mujeres reciben un nivel elevado en relación con algunos subfactores y los empleos con predominio de hombres lo reciben en relación con otros. También se puede hablar de *subfactores femeninos* con respecto a los primeros y de *subfactores masculinos* con respecto a los segundos. A fin de garantizar que la tabla de ponderación no tenga efectos discriminatorios, se puede realizar una prueba sencilla, a saber, **comparar el peso otorgado a los subfactores en función del sexo.**

Los dos cuadros que figuran a continuación muestran la manera en que puede realizarse esa prueba²¹.

Cuadro 7.2 Ejemplo de ponderación discriminatoria

Subfactores	Género del subfactor	Peso del subfactor
Conocimientos profesionales	F	10
Comunicación	F	7
Competencias físicas	M	12
Esfuerzo emocional	F	5
Esfuerzo mental	N	8
Esfuerzo físico	M	10
Responsabilidad en relación con personas	F	8
Responsabilidad en relación con productos	M	15
Responsabilidad financiera	M	15
Condiciones de trabajo	M	10
Total		100

Como se aprecia en el cuadro, hay cuatro subfactores femeninos (F) y cinco subfactores masculinos (M). El cálculo que figura a continuación permite observar un desequilibrio en la ponderación:

El total de la ponderación de los cinco subfactores masculinos es: 12%+10%+15%+15%+10% = 62%, lo que resulta en un **12,4% de media para cada subfactor masculino.**

²¹ Este ejemplo es una adaptación de Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide –Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias.*

El total de la ponderación de los cuatro subfactores femeninos es: $10\%+7\%+5\%+8\%=30\%$, lo que resulta en un **7,5% de media para cada subfactor femenino**.

Las diferencias entre la ponderación atribuida a los subfactores femeninos y a los masculinos son muy importantes. Sin embargo, eso no significa que hay discriminación, sino que la tabla de ponderación debe revisarse y justificarse examinando de nuevo si su relación con la misión de la empresa y el tipo de trabajo realizado justifica las ponderaciones llevadas a cabo.

Así pues, en este ejemplo ficticio, los responsables revisaron atentamente su primer análisis y constataron que algunos subfactores femeninos habían recibido muy poco peso en comparación con algunos subfactores masculinos. Por ejemplo, comprobaron que, habida cuenta de la misión de la empresa, los conocimientos profesionales eran los más importantes y que los otros dos tipos de calificaciones eran comparables y debían recibir el mismo peso, es decir, el 10%. La revisión del tipo de actividades profesionales y su contribución a la misión de la empresa también llevó a los miembros del Comité a atribuir más peso a las responsabilidades en relación con personas y menos al esfuerzo físico. Una vez finalizado este delicado ejercicio, se adoptó una nueva tabla de ponderación, como se muestra en el cuadro 7.3

Cuadro 7.3 Ejemplo de ponderación no discriminatoria

Subfactores	Género del subfactor	Peso
Conocimientos profesionales	F	12
Comunicaciones	F	10
Competencias físicas	M	10
Esfuerzo emocional	F	5
Esfuerzo mental	N	8
Esfuerzo físico	M	6
Responsabilidad en relación con personas	F	12
Responsabilidad en relación con productos	M	12
Responsabilidad financiera	M	15
Condiciones de trabajo	M	10
Total		100

A partir de los datos de ese cuadro, se puede comprobar que la nueva ponderación es más equilibrada:

El total de la ponderación de los cuatro subfactores masculinos es: $10\%+6\%+12\%+15\%+10\%=53\%$, lo que resulta en un **10,6% de media para cada subfactor masculino**.

El total de la ponderación de los cuatro subfactores femeninos es: $12\%+10\%+5\%+12\%=39\%$, lo que resulta en un **9,75% de media para cada subfactor femenino**.

Aunque las diferencias entre ambas medias no han desaparecido, se han reducido. El Comité ajusta la tabla de ponderación en función de criterios de coherencia y no discriminación para elegir en definitiva la que considera más adecuada. Este ejemplo pone de manifiesto que a menudo el establecimiento de la ponderación se hace de manera progresiva mediante un proceso de ensayo y error.

REPARTO DE LOS PUNTOS POR NIVEL

Una vez establecida la tabla, hay que repartir el total de puntos de cada subfactor entre los diferentes niveles. Suponiendo que el subfactor *conocimientos profesionales* obtenga un máximo de 140 puntos y tenga 5 niveles, ¿cuántos puntos se han de añadir al pasar de un nivel a otro?

En este contexto, hay que tomar dos decisiones:

■ ¿QUÉ TIPO DE PROGRESIÓN ELEGIR: ARITMÉTICA O GEOMÉTRICA?

Las progresiones aritméticas mantienen una diferencia constante entre los distintos niveles y se ajustan bien al logro de la igualdad. En cambio, las progresiones geométricas tienden a aumentar las diferencias entre los niveles a medida que se asciende en la escala, lo que acentúa de manera injustificada la desigualdad entre los empleos pertenecientes a las categorías inferiores (en general, con predominio de mujeres) y los empleos pertenecientes a las categorías superiores (normalmente, con predominio de hombres). Se desaconseja adoptar ese método en el contexto de la igualdad de remuneración.

■ ¿CUÁNTOS PUNTOS SE DEBEN ASIGNAR AL NIVEL MÁS BAJO?

Si un empleo no comporta ningún requisito en relación con un determinado subfactor, no debería recibir ningún punto. Esos casos son limitados, pues los subfactores se eligen y definen de manera que representen toda la gama de empleos de la empresa. Por tanto, en general, el primer nivel recibe un determinado número de puntos.

Ejemplo. En el caso del subfactor *conocimientos profesionales*, que comporta cinco niveles, los 120 puntos se repartirán de acuerdo con una progresión aritmética, como se muestra a continuación:

Cuadro 7.4 Ejemplo de progresión aritmética: subfactor conocimientos profesionales

Nivel	N1	N2	N3	N4	N5
Número de puntos	24 puntos	48 puntos	72 puntos	96 puntos	120 puntos

En caso de que se determine que el primer nivel corresponde a la ausencia o la escasa presencia del subfactor, el número de puntos que se le atribuya podrá ser muy inferior. Si, por ejemplo, se trata del subfactor *esfuerzo emocional* y en algunos empleos no se requiere en absoluto, la escala podría ser la siguiente:

Nivel	N1	N2	N3	N4	N5
Número de puntos	5 puntos	16,25 puntos	27,5 puntos	38,75 puntos	50 puntos

El nivel N1, que corresponde a un esfuerzo emocional nulo o escaso, recibirá un 10% del total en ese subfactor y el resto se dividirá entre cuatro, lo que resulta en una progresión aritmética de 11,25. Aunque algunos especialistas prefieren atribuir siempre el mismo número de puntos por nivel, otros prefieren, como en este ejemplo, comenzar con un menor número de puntos, y algunos atribuyen 0 puntos al primer nivel cuando corresponde a la ausencia de ese subfactor, lo que, como ya hemos señalado, no es frecuente. Hay que tener en cuenta que cada una de esas opciones tendrá un efecto diferente en el valor relativo de los empleos.

Así se procederá en relación con todos los subfactores del método, lo que permitirá conocer el número de puntos para cada nivel y cada subfactor. Se observará que la cifra en negrita indica el máximo de puntos asignado a cada subfactor y corresponde al nivel más alto. También se observará que el número máximo de puntos por subfactor suma un total de **1.000 puntos**.

Cuadro 7.5 Tabla de reparto de puntos para todos los subfactores y todos los niveles²²

	Calificaciones			Esfuerzos			Responsabilidades			Condiciones de trabajo	
	Comp. prof.	Comp. físicas	Com.	Emoc.	Mentales	Físicos	En relación con pers.	En relación con prod.	Financ.	Físicas	Psicol.
N1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
N2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
N5	120	100	100		80		120	120	150		

LA ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS EMPLEOS Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS DE IGUAL VALOR

Una vez establecida la ponderación y determinado el número de puntos por subfactor, se podrá asignar un valor a cada empleo. Esta operación se desarrolla en dos etapas:

- **EN PRIMER LUGAR, SE ASIGNAN PUNTOS A CADA SUBFACTOR SOBRE LA BASE DEL PERFIL DEL EMPLEO (VÉASE EL CAPÍTULO 6).**
- **EN SEGUNDO LUGAR, SE AGRUPAN LOS EMPLEOS EN CLASES EN QUE SE CONSIDERA QUE TODOS LOS EMPLEOS TIENEN EL MISMO VALOR.**



²² En este cuadro, dada las características del empleo evaluado, el Comité asignó 4 niveles a algunos subfactores y 5 a otros.

Cálculo de la puntuación total atribuida a cada empleo

El total de los puntos asignados a un empleo dependerá de su perfil y, más concretamente, del nivel que se haya asignado a cada subfactor. Supongamos que, a partir del análisis de los resultados del cuestionario (véase el capítulo 6), el Comité ha asignado los niveles siguientes a los diversos subfactores que caracterizan el empleo de secretaria:

Cuadro 7.6 Resumen del perfil del empleo de secretaria

Factores y subfactores	Niveles atribuidos por el Comité
<i>Calificaciones</i>	
Conocimientos profesionales	Nivel 2
Competencias físicas	Nivel 2
Comunicación	Nivel 2
<i>Esfuerzos</i>	
Esfuerzo emocional	Nivel 1
Esfuerzo mental	Nivel 2
Esfuerzo físico	Nivel 2
<i>Responsabilidades</i>	
En relación con personas	Nivel 1
En relación con productos	Nivel 2
Financiera	Nivel 1
<i>Condiciones de trabajo</i>	
Entorno físico	Nivel 2
Clima psicológico	Nivel 2

Al leer la tabla de reparto de los puntos que figura más abajo (cuadro 7.7), se puede establecer una correspondencia entre los niveles y los puntos. Por ejemplo, el empleo de secretaria en la empresa examinada obtiene 342 puntos.

Cuadro 7.7 Determinación de la puntuación atribuida al empleo de secretaria

	Calificaciones			Esfuerzos			Responsabilidades			Condiciones de trabajo	
	Comp. prof.	Comp. físicas	Com.	Emoc.	Mentales	Físicos	En relación con pers.	En relación con prod.	Financ.	Físicas	Psicol.
N1	24	20	20	<u>12,5</u>	16	15	<u>24</u>	24	<u>16</u>	12,5	12,5
N2	<u>48</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	25	<u>32</u>	<u>30</u>	48	<u>48</u>	32	<u>25</u>	<u>25</u>
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
N5	120	100	100		80		120	120	150		

Las cifras en cursiva y subrayadas indican la puntuación atribuida al empleo de secretaria.

Procediendo de la misma manera en cada empleo se determinará su valor respectivo.

Una vez terminada esta etapa, se pueden clasificar los empleos con arreglo a la puntuación atribuida y determinar los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres de igual valor.

Agrupación de los empleos en intervalos de puntos

A fin de determinar los equivalentes entre empleos, es necesario agruparlos según los intervalos de puntos, lo que se justifica desde dos puntos de vista:

- Es muy probable que suela haber algunos puntos de diferencia entre un empleo con predominio de mujeres y el empleo con predominio de hombres más cercano. La evaluación de los empleos no es una ciencia exacta y una diferencia de puntos, dentro de ciertos límites, no significa que los empleos no sean equivalentes.
- El establecimiento de los intervalos en que se agrupan los empleos con una puntuación relativamente parecida permite crear clases salariales y simplificar el sistema de remuneración.

Amplitud de los intervalos

La determinación de la amplitud es una cuestión que el Comité debe analizar teniendo en cuenta las ventajas y los inconvenientes de diferentes situaciones hipotéticas. Se puede decidir asignar 30, 50 o 70 puntos por intervalo, dependiendo del número total de puntos del método y del número de clases salariales que se desee obtener:

- Una amplitud de puntos demasiado reducida puede crear después diferencias salariales entre empleos que será difícil justificar.
- Una gran amplitud de puntos simplifica el sistema de remuneración y lo hace más flexible. Sin embargo, en última instancia, puede desvirtuar por completo la noción de igual valor.

En algunos casos, pueden aparecer ciertos «límites naturales» al agrupar algunos empleos, que pueden orientar la elección del Comité de la amplitud de las clases.

Supongamos que en un método que cuenta con un máximo de 1.000 puntos se decide tener 15 clases que corresponden de manera aproximada a intervalos de 65 puntos, lo que daría lo siguiente:

Cuadro 7.8 Ejemplo de progresión de intervalos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8
200-290	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

En este ejemplo, si un empleo con predominio de mujeres tiene 200 puntos, otro 255 puntos y un empleo con predominio de hombres 240 puntos, esos empleos se considerarán equivalentes. Si existe alguna diferencia salarial en detrimento de alguno de los empleos con predominio de mujeres en relación con el comparador masculino, esa divergencia deberá corregirse.

Ausencia de prejuicios discriminatorios en la determinación de los intervalos

Es preciso observar algunas reglas a fin de evitar que la agrupación por intervalos tenga un efecto discriminatorio.

- **Las divergencias entre intervalos deberían establecerse en cifras absolutas y no en un porcentaje.** Un porcentaje fijo entre los intervalos aumenta las divergencias entre los empleos de ambos extremos de la escala de valor y puede perjudicar a los empleos femeninos, que suelen situarse en los intervalos menos elevados.
- **Hay que evitar que los empleos femeninos se sitúen de forma sistemática cerca del límite superior del intervalo,** pues ello puede reflejar la voluntad de reducir de manera artificial los ajustes tendentes a la igualdad salarial.
- **Es preciso evitar que los empleos femeninos con muchos efectivos se sitúen sistemáticamente cerca del límite superior del intervalo.** En efecto, a fin de reducir las repercusiones de la igualdad salarial en la masa salarial, se podría tratar de ubicar por debajo del límite superior los empleos en que predominan las mujeres con muchos efectivos. Esa práctica puede ser discriminatoria y es importante evitarla.
- Por último, tanto en aras de la coherencia como de la no discriminación, hay que **evitar superposiciones entre los intervalos.** Por ejemplo:

Grupo 3: 400-499 puntos

Grupo 4: 480-599 puntos.

¿Dónde situaremos los empleos que obtengan 485 puntos?

VENTAJAS

Esta etapa puede ofrecer numerosas ventajas, tales como:

- La labor de análisis y reflexión sobre el cometido de la empresa y los valores que privilegia puede ser muy útil para actualizar esas dimensiones y comunicarlas con más claridad al conjunto de los empleados.
- La relación entre los diferentes empleos y la finalidad de la empresa resultan más fáciles de establecer.
- La determinación de intervalos sobre una base coherente y no discriminatoria racionaliza la gestión de los recursos humanos.
- La jerarquía de los empleos se establece de acuerdo con una lógica coherente y no discriminatoria, lo que garantiza un mayor sentimiento de equidad en la empresa.
- Los posteriores cambios tecnológicos u organizativos pueden analizarse e integrarse a partir de los mismos parámetros, lo que facilita la tarea de los administradores.



Lista de control

- ¿Se ha definido una lógica para la ponderación?
- ¿Se basa dicha lógica en información objetiva y actualizada?
- ¿Se ha consignado esa lógica por escrito de manera precisa?
- ¿Representa la tabla de ponderación los valores de la empresa?
- ¿Se adapta la tabla de ponderación a los empleos que deben evaluarse?
- ¿Tienen más peso los factores que se consideran más importantes para la empresa?
- ¿Mantiene la ponderación implícita o explícitamente la jerarquía existente en la empresa?
- ¿Mantiene la ponderación implícita o explícitamente el baremo salarial existente en la empresa?
- ¿Tienen el mismo peso los subfactores que se consideran equivalentes?
- ¿Se ha evitado asignar de manera sistemática un peso elevado a los subfactores asociados a un sexo en detrimento del otro?

- ❑ ¿Se ha evitado asignar de manera sistemática un peso escaso a los subfactores asociados a un sexo en detrimento del otro?
- ❑ ¿Entraña la progresión de puntos de un nivel de subfactor a otro una desventaja marcada para los empleos en la parte inferior de la escala?
- ❑ ¿Se definen los intervalos de manera adecuada en puntos y no en porcentajes?
- ❑ ¿Hay un número desproporcionado de empleos con predominio de mujeres por debajo del límite superior de los intervalos?
- ❑ ¿Hay empleos con predominio de mujeres con muchos efectivos por debajo del límite superior de los intervalos?
- ❑ ¿Se ha evitado que se superpongan los intervalos?

En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, a falta de una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.





ÍNDICE - CAPÍTULO 8

Objetivos y secuencia	83
El contenido de la remuneración	84
Comparaciones y ajustes salariales	87
Diferencias de remuneración no discriminatorias	88
Pago de los ajustes salariales	89
Igualdad interna	89
Ventajas	89
Lista de control	90

CAPÍTULO 8 El cálculo de las diferencias salariales entre empleos de igual valor y el pago de los ajustes

OBJETIVOS

El objetivo de esta etapa es igualar la remuneración entre los empleos de igual valor, la meta de todo el proceso llevado a cabo hasta el momento. Cuando un empleador comprueba la existencia de divergencias discriminatorias en detrimento de algunos empleos con predominio de mujeres, éstas deberán subsanarse para todos los empleados, con independencia de si trabajan a tiempo completo o parcial, con contrato de duración indeterminada o determinada o con carácter eventual. Esta etapa fundamental es, sin embargo, la peor documentada en las guías y los repertorios de recomendaciones prácticas relativos a la promoción de la igualdad de remuneración²³.

LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES ES LA SIGUIENTE:

Determinación del salario de base de los empleos que se van a comparar

Determinación de la remuneración flexible

Comprobación de la inexistencia de prejuicios discriminatorios en la remuneración flexible

Determinación de los complementos monetarios

Comprobación de la inexistencia de prejuicios discriminatorios en los complementos monetarios

Cálculo de las diferencias salariales

Armonización de las estructuras salariales entre los empleos de igual valor

Pago de los ajustes salariales

²³ Para más información, véase Chicha, M-T. 2006

EL CONTENIDO DE LA REMUNERACIÓN

La igualdad de remuneración se refiere a la remuneración en su sentido más amplio: salario, remuneración variable y ventajas sociales. En efecto, es la contrapartida de la prestación laboral y, además, los estudios ponen de manifiesto que esos tres elementos pueden verse afectados por la discriminación.

El salario de base

Este salario se define como la cuantía de base percibida por el empleado antes de añadir otros complementos. Esa cuantía puede ser fija, como en el caso de las tasas salariales únicas de determinados empleos, o basarse en una escala en que el paso de un escalón a otro está determinado por la antigüedad o por otros criterios.

Cuando existe una escala, es preferible utilizar la **tasa máxima normal** para las comparaciones entre los empleos de igual valor. En efecto, esa tasa representa la contribución del empleo a la empresa. En algunos casos, además del máximo normal, se añaden algunos escalones como **primas** para retribuir a los empleados con un rendimiento especialmente bueno. A fin de comprobar el carácter no discriminatorio de esta práctica, se deben verificar tres aspectos:

- ➔ ¿Se sitúa el máximo normal en el mismo nivel para los empleos con predominio de mujeres que para los empleos con predominio de hombres?
- ➔ ¿Son los criterios de atribución de esas primas iguales para los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres?
- ➔ En la medida en que las trabajadoras se concentran en los empleos a tiempo parcial, se debe examinar otra dimensión: ¿se aplican esas primas tanto a los empleos a tiempo parcial como a los empleos a tiempo completo?

La comparación de los salarios exige la normalización de la unidad de medida: salario y horario quincenal, mensual, etc.



La remuneración variable

La remuneración flexible, cada vez más extendida, es la que resulta al tener en cuenta la actuación individual, del equipo o de la empresa. Puede adoptar diversas formas, tales como:

- La remuneración basada en las competencias, que consiste en determinar la remuneración en función de la diversificación de las competencias de los empleados.
- La remuneración de equipo, que abarca los casos en que un grupo de empleados (servicio, sucursal o almacén), en razón de un mayor rendimiento, recibe una prima que se compartirá entre sus miembros.
- La participación en los beneficios, en la que una parte de los beneficios del conjunto de la empresa o de una de sus unidades se reparte entre los empleados.

Es fundamental examinar cada elemento de la remuneración variable a fin de determinar si se asigna de manera discriminatoria. Hay que plantearse las preguntas siguientes:

- ➔ ¿Se aplica la remuneración variable tanto a los empleos con predominio de mujeres como a los empleos con predominio de hombres de igual valor?
- ➔ ¿Son las cuantías abonadas idénticas entre los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres de igual valor?

Si la respuesta a alguna de esas preguntas es negativa, habrá que corregir las divergencias y asegurarse de acabar con las posibles causas, como:

- La consecución de los objetivos no es tan fácil en el caso de los empleos con predominio de mujeres como en el de los empleos con predominio de hombres.
- El tipo de remuneración variable examinado sólo se aplica a los trabajadores de plantilla a tiempo completo; no está al alcance de los empleados a tiempo parcial, con contratos de duración determinada o eventuales, categorías en las que las mujeres están muy representadas.
- Los criterios de asignación corresponden sobre todo a cualidades asociadas a empleos masculinos (por ejemplo, liderazgo, capacidad para la toma de decisiones y autoafirmación) y no tienen en cuenta las cualidades asociadas a los empleos femeninos (por ejemplo, cooperación, consulta y aptitudes para las relaciones personales).

Este examen propiciará una mayor coherencia del sistema de remuneración y podrá garantizar su transparencia.

El cálculo de la remuneración variable a los fines de comparación también deberá realizarse sobre una base normalizada, evitando las fluctuaciones que a veces provoca ese tipo de retribución. Se podrá calcular el promedio en un período de tres a cinco años, en función de la evolución de la coyuntura.

Si existen divergencias en el plano de la remuneración global entre los empleos de igual valor, el empleador deberá suprimirlos igualando la parte variable de la remuneración o pagando una cantidad concertada compensatoria a los empleos con predominio de mujeres.

Los complementos monetarios

Se trata de prestaciones en especie o en efectivo relacionadas con el empleo y financiadas total o parcialmente por el empleador, tales como:

- Los períodos festivos remunerados: vacaciones, días feriados, permisos parentales, sociales o por enfermedad, pausas y comidas²⁴.
- Los planes de jubilación y de previsión colectiva (por ejemplo, enfermedad o invalidez).
- Los complementos extrasalariales: coche oficial, plaza de aparcamiento, pago de cotizaciones profesionales, subsidios de educación, préstamos a tipos de interés reducido, teléfono móvil y uniformes (salvo que se requieran por la naturaleza de las tareas).

Se deberán examinar estos elementos a fin de comprobar si:

- ➔ **Están al alcance tanto** de los empleos con predominio de mujeres como de los empleos con predominio de hombres de igual valor.
- ➔ **El promedio de las cuantías recibidas es equivalente entre los empleos de igual valor.** En este último caso, el cálculo diferirá en función de la naturaleza de la ventaja:
 - Los gastos de coche oficial, cotizaciones profesionales, uniformes o teléfono móvil se pueden medir fácilmente a través del gasto inmediato en que incurre el empleador.
 - Las bajas, las vacaciones y otras ventajas en forma tiempo se calcularán en número de días.
 - Los planes de pensiones o de previsión plantean el problema de saber si hay que tener en cuenta los beneficios recibidos por los empleados o las cotizaciones pagadas por el empleador. Pese a sus limitaciones, esta última solución es preferible para las cuestiones de viabilidad y simplifica considerablemente la evaluación.

Si hay divergencias en lo que respecta a las prestaciones sociales, el empleador deberá corregirlas de acuerdo con las modalidades más adecuadas: pago en metálico de una cantidad equivalente o una asignación igual a las prestaciones de los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres.

²⁴ El permiso de maternidad no figura entre estos complementos porque no se trata de un requisito de no discriminación.

COMPARACIONES Y AJUSTES SALARIALES

Métodos de ajuste

Una vez determinada la remuneración global para los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres, se podrán calcular las diferencias entre los empleos de igual valor. Ello puede hacerse:

- comparando de manera individual el salario de un empleo en que predominan las mujeres con el salario de igual valor en que predominan los hombres; ese método es el más sencillo cuando el número de empleos que se tienen que comparar es pequeño, por lo que es particularmente conveniente para las pequeñas empresas, o
- comparando de forma global los salarios de los empleos con predominio de mujeres con la recta de regresión salario/valor de los empleos con predominio de hombres.

En este contexto, es preciso hacer hincapié en un aspecto fundamental: la igualdad de remuneración se obtiene aumentando los salarios de los empleos con predominio de mujeres al nivel de los salarios de los empleos con predominio de hombres de igual valor y no al revés, es decir, bajando los salarios de estos últimos.

Estructuras salariales

Una vez calculadas las divergencias, se plantea la cuestión de las estructuras salariales, en especial cuando existen baremos salariales. Se observa que los baremos de los empleos con predominio de mujeres suelen tener más escalones que los empleos con predominio de hombres de igual valor, por lo que los titulares de los empleos con predominio de mujeres necesitarán mucho más tiempo para alcanzar la misma tasa salarial máxima. Así pues, la igualdad obtenida sólo será teórica para las muchas mujeres que están por debajo del escalón máximo. La situación de desigualdad es aún más grave cuando el empleo masculino es de tasa única y el empleo femenino está sujeto a escalones.

Por consiguiente, al establecer la igualdad de remuneración, es preciso uniformar las estructuras salariales entre los empleos femeninos y los empleos masculinos de igual valor. Éstas deben considerarse parte integrante de la igualdad de remuneración.



DIFERENCIAS DE REMUNERACIÓN NO DISCRIMINATORIAS

Las diferencias de remuneración constatadas pueden deberse total o parcialmente a factores que no son discriminatorios pero que ponen de manifiesto la existencia de problemas de gestión o de mercado.

Escasez de mano de obra calificada

En un momento dado, algunos empleos pueden sufrir escasez de mano de obra, por lo que las empresas tienen que aumentar los salarios para atraer a empleados que trabajan para la competencia o incluso contratarlos en el extranjero. Si se trata de empleos con predominio de hombres, esta «prima extra» debida a la escasez no deberá considerarse discriminatoria. Una posible solución sería no incluir en las comparaciones salariales los empleos en que escasea la mano de obra.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la escasez rara vez es duradera. Si la prima se asignó cinco años antes y al aplicar el proceso relativo a la igualdad de remuneración la escasez ha terminado, no existe ninguna razón para excluir ese empleo de las comparaciones.

Congelación de los salarios

Se trata de la situación en ocasiones denominada *red circling* o *salario congelado*. A raíz de una reorganización del trabajo o de un cambio tecnológico, la tasa salarial máxima de algunos empleos se rebaja. El sueldo de los trabajadores que han alcanzado la antigua tasa máxima no se reduce, pero sí se congela temporalmente. Cuando se establecen comparaciones para lograr la igualdad de remuneración, éstas se realizan con las nuevas tasas.

Es importante que esa congelación de los salarios se limite a un número reducido de empleos y que la decisión se haya tomado antes de iniciar el proceso relativo a la igualdad de remuneración. De lo contrario, se podría considerar que esta práctica ha venido dictada de manera implícita por la voluntad de limitar los ajustes salariales y podría considerarse discriminatoria.

Prima por lugar de destino o por el costo de la vida

En algunos casos, los empleados enviados al extranjero o a regiones alejadas perciben una prima por lugar de destino o una prima que permite compensar la diferencia del costo de la vida, o ambas cosas. **Esas primas no se incluirán en las comparaciones salariales**, siempre que no se asignen de manera discriminatoria.





Ajuste gradual
de salarios
posible

PAGO DE LOS AJUSTES SALARIALES

Las diferencias de remuneración discriminatorias que se detecten entre los empleos de igual valor deberán suprimirse por completo. No basta con aumentar el salario de los empleos con predominio de mujeres en un determinado porcentaje arbitrario a fin de acercarlos al salario de los empleos con predominio de hombres. Mientras haya diferencias no se podrá decir que se ha eliminado la discriminación salarial.

No obstante, si las sumas que deben abonarse fuesen importantes, los salarios podrían aumentarse de forma gradual para alcanzar la igualdad en 3 o 4 años. Ese tipo de medida únicamente pretende atenuar el efecto del incremento de la masa salarial.

IGUALDAD INTERNA

El proceso relativo a la igualdad de remuneración da lugar a una revisión exhaustiva de las prácticas salariales y la estructura de remuneración y a los consiguientes ajustes salariales de los empleos con predominio de mujeres. Asimismo, revela que algunos empleos con predominio de hombres están mal pagados o, por el contrario, pagados en exceso en relación con su valor. A fin de armonizar el sistema de remuneración en su conjunto, algunos empleadores ajustan los salarios de los empleos con predominio de hombres y los empleos mixtos. Una vez se ajustan todos los salarios de acuerdo con su valor, se considera que se ha logrado la equidad interna en la empresa.

Este proceso puede extenderse en el tiempo modulando de manera diferente los aumentos salariales anuales en función de si el empleo está pagado en exceso o mal pagado; la tasa de aumento salarial anual será inferior a la media para los primeros y superior para los segundos, hasta que todos se sitúen en la clase salarial que corresponde a su valor.

VENTAJAS

- Una ventaja importante que puede obtener la empresa de esta etapa es **el establecimiento de un sistema de remuneración coherente** y adaptado a sus necesidades. Los empleadores que han instaurando la igualdad de remuneración en su empresa han subrayado de forma unánime esa ventaja.
- Otro efecto positivo para el empleador es **el aumento del atractivo de la empresa**, lo que le dará una ventaja comparativa en materia de contratación.
- Por último, el empleador que realiza este proceso de manera rigurosa y evitando los prejuicios sexistas, en general, **no se expondrá a la interposición de demandas por discriminación salarial** que podrían resultar muy costosas.





Lista de control

- ¿Se sitúa el máximo habitual de los baremos salariales en el mismo nivel para los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres?
- ¿Son los criterios para obtener las primas por buen rendimiento los mismos para los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres?
- ¿Se ofrecen primas tanto a los empleos a tiempo parcial como a los empleos a tiempo completo?
- ¿Se aplica la remuneración variable tanto a los empleos con predominio de mujeres como a los empleos con predominio de hombres de igual valor?
- ¿Son las cuantías abonadas como remuneración variable iguales entre los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres de igual valor?
- ¿Es el logro de los objetivos que determinan la remuneración variable igualmente factible para los empleos con predominio de mujeres que para los empleos con predominio de hombres?

- ❑ ¿Sólo se aplica el tipo de remuneración variable examinado a los trabajadores de plantilla a tiempo completo?
- ❑ ¿Se ha velado por que los criterios de asignación correspondan sobre todo a cualidades asociadas a los empleos masculinos?
- ❑ ¿Se ofrecen los complementos monetarios tanto a los empleos con predominio de mujeres como a los empleos con predominio de hombres de igual valor?
- ❑ ¿Es el promedio de las cuantías recibidas equivalente entre los empleos de igual valor?
- ❑ ¿Se han reducido los salarios de los empleos con predominio de hombres para poner en práctica la igualdad de remuneración?
- ❑ ¿Se han uniformado las estructuras salariales entre los empleos con predominio de mujeres y los empleos con predominio de hombres de igual valor?
- ❑ ¿Se han suprimido por completo las diferencias de remuneración discriminatorias detectadas entre los empleos de igual valor?

Si responde negativamente a alguna de estas preguntas, habrá que examinar las razones que lo justifican y, si no existe una explicación satisfactoria, será preferible modificar la decisión.

BIBLIOGRAFÍA

Las publicaciones que figuran a continuación son fuentes de información que han resultado útiles para elaborar una o varias partes de la presente guía. Muchas de ellas se encuentran disponibles en los sitios web indicados.

Andersson, Eva R. y Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm. www.jamombud.se

Association nationale de la femme et du droit (ANFD) 2002. *Mémoire au Groupe de travail sur l'équité salariale*. Ottawa. www.justice.gc.ca

Commission canadienne des droits de la personne. *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois. Principes directeurs et aspects pratiques*. Ottawa. www.chrc-ccdp.ca. Sin fecha.

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *Analyse comparative de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération: modèles et impacts*. Bureau international du travail. Ginebra.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montreal.

Comisión Europea. 1996. *Código práctico sobre la aplicación de la igualdad de retribución entre hombres y mujeres para un trabajo de igual valor*. Luxemburgo.

Commission de l'équité salariale du Quebec (CESQ). 2003. *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Quebec. www.ces.gouv.qc.ca

Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1993) . *L'équité salariale étape par étape: Guide à l'intention des petites entreprises*. Volumen 2. Toronto.

Confédération des syndicats nationaux. Divers documents de référence sur l'évaluation des emplois et l'équité salariale. www.csn.qc.ca

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. Londres. <http://www.eoc.org.uk>

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC. Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit- Guidance Notes*. EOC. Londres. <http://www.eoc.org.uk>
Descargado el 27 de marzo de 2006.

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide- Job evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. Londres. <http://www.eoc.org.uk>. Descargado el 31 de agosto de 2005.

Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions*. Internacional de Servicios Públicos.

Harriman, Anita, y Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JämO. Estocolmo. www.equalpay.nu

- Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study. In Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay.* Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín.18-20. www.bmfsfj.de
- Holm, Carin, y Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay.* Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. 38-39 www.bmfsfj.de
- Holm, Carin, y Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board.* European Project on Equal Pay. www.equalpay.nu
- Human Rights and Equal Opportunity Commission (1998). *The Equal Pay Handbook.* Commonwealth of Australia. www.humanrights.gov.au
- Instituto de la Mujer. Proyecto ISOS: *Las Diferencias Salariales entre Mujeres y Hombres y la Valoración de Puestos de Trabajo.* Diversos documentos de referencia. Sin fecha. <http://www.ioc.upc.es/IVIS/>
- Instituto de la Mujer 2003. Proyecto ISOS: *Las Diferencias Salariales entre Mujeres y Hombres y la Valoración de Puestos de Trabajo.* Diversos documentos de referencia. <http://www.ioc.upc.es/IVIS/>
- Internacional de Servicios Públicos. Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package. www.world-psi.org/
- Irish Congress of Trade Unions. Negotiating for Equality – Gender and Pay. Toolkit. www.ictu.ie
- JamO. 2003a. *European project on equal pay.* Estocolmo. www.equalpay.nu
- JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay.* Estocolmo.
- Katz, Christian, y Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique.* Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Georg éditeur. Ginebra.
- National Joint Council. (NJC). *Local Government Job Evaluation Scheme.* Documentos de referencia sobre la evaluación de los empleos y las clasificaciones. Sin fecha. www.laws.sandwell.gov.uk y <http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/>
- Oficina Internacional del Trabajo. 1984. *L'évaluation des emplois.* Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. 1986. *Igualdad en el empleo y la ocupación. Estudio general de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones.* Ginebra.
- Pay Equity Bureau. *Job Analysis.* Department of Labour. Prince Edward Island. Sin fecha.
- Pay Equity Bureau. *Job Evaluation.* Department of Labour. Prince Edward Island. Sin fecha.
- Rantanen, Lea, y Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation – Good practises from the Finnish Working Life. In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay.* Federal Ministry for family Affairs, senior Citizens, Women and Youth. Berlín. 32-33 www.bmfsfj.de
- Saba, Tania. 2000. Stratégies de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale, en Chicha M-T. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux.* Ed. Yvon Blais. Montréal. pp. 301-322.

Syndicat canadien de la fonction publique. Divers documents de référence sur l'évaluation des emplois et l'équité salariale. www.cupe.ca y www.scfp.qc.ca

Tondorf, Karin. 2002. «Simon earns more than Simone». In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. 14-16 www.bmfsfj.de

Van Hoogstraten, y A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlín. 35-36 www.bmfsfj.de

LISTA DE CUADROS

CAPÍTULO 1: El contexto y los objetivos de la guía

Cuadro 1.1 Resumen de las ventajas de la igualdad salarial	4
--	---

CAPÍTULO 4: Los métodos de evaluación de los empleos

Cuadro 4.1 Selección y ejemplos no sexistas de subfactores	30
Cuadro 4.2 Factor de esfuerzo: Selección y ejemplos no sexistas de subfactores	32
Cuadro 4.3 Factor de responsabilidades: Selección y ejemplos no sexistas de subfactores del factor responsabilidades	33
Cuadro 4.4 Factor de condiciones de trabajo: Selección y ejemplos no sexistas de subfactores	35
Cuadro 4.5 Ejemplos de dimensiones de los subfactores	36
Cuadro 4.6 Niveles del subfactor riesgos	36

CAPÍTULO 5: La recolección de información relativa a los empleos que se van a evaluar

Cuadro 5.1 Parte explicativa del cuestionario	44
Cuadro 5.2 Ejemplo simplificado para las empresas pequeñas	45
Cuadro 5.3 Ejemplo más detallado para las empresas grandes	45
Cuadro 5.4 Ejemplo de preguntas cerradas adaptadas a una empresa grande	46
Cuadro 5.5 Ejemplo elaborado para pequeñas y medianas empresas en forma de preguntas semiabiertas	47
Cuadro 5.6 Elementos de los empleos femeninos que suelen pasarse por alto	49
Cuadro 5.7 Ejemplos de verbos activos	51

CAPÍTULO 6: El análisis de los resultados

Cuadro 6.1 Ficha de identificación	58
Cuadro 6.2 Descripción de las tareas	59
Cuadro 6.3 Perfil del empleo	60
Cuadro 6.4 Comprobación de la ausencia de prejuicios sexistas en la atribución de niveles	64

CAPÍTULO 7: La determinación del valor de los empleos

Cuadro 7.1 Ejemplo de tabla de ponderación	70
Cuadro 7.2 Ejemplo de ponderación discriminatoria	73
Cuadro 7.3 Ejemplo de ponderación no discriminatoria	74
Cuadro 7.4 Ejemplo de progresión aritmética: subfactor conocimientos profesionales	75
Cuadro 7.5 Tabla de reparto de puntos para todos los subfactores y todos los niveles	76
Cuadro 7.6 Resumen del perfil del empleo de secretaria	77
Cuadro 7.7 Determinación de la puntuación atribuida al empleo de secretaria	77
Cuadro 7.8 Ejemplo de progresión de intervalos	78

LÉXICO

Prejuicios sexistas	maneras de favorecer o perjudicar a determinados empleos en función del sexo. Esos prejuicios se pueden manifestar en cualquier etapa del programa de igualdad salarial.
Empleos con predominio de algún sexo	empleos asociados a un determinado sexo en función de criterios cuantitativos o cualitativos.
Igualdad salarial	aplicación del principio de la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor sin discriminación de género.
Factores	criterios que permiten tener en cuenta las exigencias de los diversos empleos de una empresa. En materia de igualdad salarial, para evaluar de forma adecuada los empleos, hay cuatro factores que se consideran necesarios y suficientes: las calificaciones, los esfuerzos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo.
Tabla de ponderación	la ponderación de los factores de evaluación consiste en determinar su importancia relativa y atribuir a cada uno de ellos un valor numérico. La tabla de ponderación que indica el peso concedido a cada factor y subfactor es una de las dimensiones más importantes del instrumento de medición que representa todo sistema de evaluación.
Método de evaluación de los empleos	método por el que se miden a través de cuatro factores las características de los empleos de una empresa, a fin de establecer su valor relativo.
Niveles	la intensidad, la frecuencia, la duración u otras dimensiones de un subfactor se miden mediante una escala compuesta por niveles. Los niveles permiten diferenciar unos empleos de otros.
Programa de igualdad salarial	proceso planificado y estructurado cuyo objetivo es lograr la igualdad salarial.
Subfactores	en general, cada factor del método de evaluación de los empleos se divide en subfactores para poder evaluar todas las facetas de los distintos empleos de una empresa.

Derechos de Reproducción

Portada Centro: Italia @ILO/Maillard J.

Portada en el sentido de las agujas de un reloj de arriba a izquierda:

Etiopía @ILO/Crozet M., Japón @ILO/Maillard J., Tailandia @ILO/Falise, Alemania @ILO/Maillard J., Indonesia @ILO/Crozet M., Federación de Rusia @ILO/Crozet M.

Página vi Japón @ILO/Maillard J.

Página 6 Italia @ILO/Maillard J.

Página 8 Argentina @ILO/Maillard J.

Página 16 Argentina @ILO/Maillard J.

Página 19 Alemania @ILO/Maillard J.

Página 24 Federación Rusa @ILO/Crozet M.

Página 26 Indonesia @ILO/Cassidy K.

Página 34 China @ILO/Crozet M.

Página 42 Etiopía @ILO/Crozet M.

Página 44 Venezuela @ILO/Maillard J.

Página 56 Tailandia @ILO/Falise T.

Página 58 Côte d'Ivoire @ILO/Crozet M.

Página 68 Francia @ILO/Crozet M.

Página 76 Zimbabwe @ILO/Maillard J.

Página 82 Etiopía @ILO/Crozet M.

Página 84 Côte d'Ivoire @ILO/Crozet M.

Página 87 Viet Nam @Deloche P.

Página 88 India @ILO/Crozet M.

PROGRAMA PARA LA PROMOCIÓN DE LA DECLARACIÓN RELATIVA A LOS PRINCIPIOS Y DERECHOS FUNDAMENTALES EN EL TRABAJO

Oficina Internacional del Trabajo

4, route des Morillons

CH-1211 Ginebra 22

Suiza

Teléfono: 0041 22 799 7160

Fax: 0041 22 799 6561

Correo electrónico: DECLARATION@ilo.org

www.ilo.org

Precio 35 francos suizos

ISBN 978-92-2-321538-5



9 789223 215385