

Marzo '15

# Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género



## Boletín Igualdad Empresa

# XXIII

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:

- ¿Qué es? ¿Cómo se realiza?
- Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género
- Evolución de la valoración de puestos de trabajo

PRÁCTICAS DE EMPRESAS

ÚLTIMA HORA

El *Boletín Igualdad en la Empresa* (BIE) tiene como principal objetivo difundir información en el ámbito de la elaboración e implantación de planes y medidas de igualdad en las empresas y otras entidades.

En este sentido, cada edición del BIE se centra en un área temática de interés para la empresa y la sociedad, a fin de contribuir a alcanzar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el ámbito laboral.

En este número, se ofrece información sobre la valoración de puestos de trabajo como herramienta que permite dimensionar y visibilizar tanto los requerimientos personales necesarios para el desempeño de los puestos como el alcance y las condiciones en las que se desarrollan, con independencia de las personas que lleven adelante el trabajo. En este sentido, se constituyen, además, en instrumentos de promoción del derecho a la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el ámbito laboral. Por ello, además de la definición general y de la descripción de los sistemas de valoración de puestos de trabajo, este boletín hace hincapié en la valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género, al tiempo que incluye un artículo sobre las tendencias actuales en la materia.

Como viene siendo habitual, se ofrece información sobre prácticas implementadas por empresas de la Red DIE (con “Distintivo Igualdad en la Empresa”).

Este boletín se completa con la *Última hora* en cuanto a convocatorias y noticias recogidas en [www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es) durante el mes de marzo.

Queremos recordarle que el Servicio de Asesoramiento sigue trabajando para ofrecer apoyo a aquellas empresas y entidades que lo requieran, tanto para afrontar las diferentes fases del plan de igualdad, como para promover medidas de esta naturaleza.

BIE es una publicación periódica dirigida y coordinada por la Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Información y contacto

[pdi@msssi.es](mailto:pdi@msssi.es)

[www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es)



## INTRODUCCIÓN

### La valoración de puestos de trabajo en la estructura empresarial del siglo XXI

Toda organización, ya sea empresarial o de otro tipo, debe contar con una estructura que ordene y oriente su accionar hacia la consecución de sus fines y objetivos. De esta manera, la estructura es la forma como se distribuyen, enlazan y organizan los distintos componentes de la organización.

No todas las organizaciones tienen estructuras similares. Dependiendo del entorno, de los medios disponibles y de sus objetivos, una organización puede estructurarse de distintas maneras.

**La estructura que adopte una empresa** no es cuestión menor, todo lo contrario, ya que ésta **determina las formas en las que la organización actúa, se interrelaciona y se desenvuelve en el entorno y los mercados, así como los objetivos que puede alcanzar.** Es decir, que la estructura determina las formas de relación de la empresa, tanto en el ámbito interno como externo.

Internamente es la estructura organizacional de la empresa la que permite determinar procesos, puestos de trabajo y funciones, así como asignar las responsabilidades que correspondan y a quienes correspondan.

“Cuando mujeres y hombres llevan a cabo un trabajo de diferente contenido, que requiere de capacidades o cualificaciones diferentes y que se desempeña en condiciones diferentes, pero que en general es de igual valor, deberían recibir una remuneración igual”

OIT  
*Igualdad salarial, 2013*

En este marco, la **valoración de puestos de trabajo** consiste en determinar el valor de un puesto concreto en relación a los demás puestos de la empresa. Es decir, es una forma de **ponderar la importancia relativa de un puesto dentro de la organización** y, así, **determinar su remuneración económica.**

Por esto, la valoración de puestos de trabajo se constituye en una **herramienta** muy importante para **visibilizar y afrontar** el hecho de que **aún mujeres y hombres no ganan lo mismo por la realización del mismo trabajo o de trabajos distintos pero de igual valor.**

La brecha salarial por razón de género es, hoy por hoy, una realidad. *“En la UE (Unión Europea) y sus países miembros, a pesar de que las mujeres realizan mayores inversiones en educación que los hombres, reciben en media un 16 por 100 menos de salario que ellos por hora de trabajo”<sup>1</sup>.*

## Procedimientos de valoración neutros

Pudiese parecer que la existencia y aplicación de un método de valoración de puestos de trabajo en una empresa ya garantiza, de por sí, la **igualdad salarial** entre mujeres y hombres. Para que esto efectivamente sea así, es **requisito imprescindible** que **el procedimiento de valoración sea neutro con relación al género**, ya que *“un procedimiento de valoración, en su definición o en su aplicación, puede presentar, por acción o por omisión, características discriminatorias (en este caso sería discriminación indirecta)”<sup>2</sup>.*

Asumir el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa de forma integral supone establecer un marco de referencia donde la perspectiva de género sea garantía de una actitud vigilante para que los estereotipos de género no tengan cabida ni en el diseño ni en la estructura organizacional ni en la dimensión operativa. En este sentido, una valoración de puestos de trabajo neutra respalda una evaluación objetiva del puesto, independientemente de la persona que lo ocupe.



## El entorno del siglo XXI

Otra cuestión a tener en cuenta, que incide tanto en la **evolución de la empresa** como en **evolución de la valoración de puestos de trabajo**, es el actual entorno del siglo XXI.

Las empresas son sistemas abiertos, que son influenciadas por el entorno a la vez que influyen en él. Hoy en día, en un **contexto de globalización** donde existe una creciente interdependencia entre el ámbito local y el global, el **entorno** se caracteriza por ser **cambiante, flexible y altamente competitivo**.

<sup>1</sup> Castaño, C., Cebrián, I., Cantó, O., Dueñas, D., Fernández, J. A., Iglesias, C. (2015) *Las mujeres en la Gran Recesión*. Madrid: Catedra Ediciones.

<sup>2</sup> Corves, A.M., Corominas, A., Lusa, A., Martínez, C. (2002). *La valoración de puestos de trabajo y la discriminación retributiva*. p.2. En *2ª Jornadas Discriminación Salarial. El derecho a trabajar en igualdad*. Córdoba, España. Recuperado de: [https://recerca.upc.edu/giopact/publicacions/Documents/comunicacin\\_crdoba.doc/at\\_download/file](https://recerca.upc.edu/giopact/publicacions/Documents/comunicacin_crdoba.doc/at_download/file).

Estas características determinan la evolución empresarial hacia **empresas flexibles**, donde los puestos de trabajo se van ajustando y adquieren una nueva dimensión más colaborativa, con trabajadoras y trabajadores más cualificados (con formación permanente), con gran adaptabilidad, autonomía y polivalencia en su desempeño.

En este marco, la capacidad de adoptar ajustes cualitativos en las actividades de la plantilla influye en la adaptación de los procedimientos de análisis y de valoración de puestos de trabajo a la realidad actual. Esto, unido a la adopción de una **cultura empresarial de la innovación igualitaria**, que incluya el enfoque de la diversidad de competencias de mujeres y hombres, es fundamental para asegurar la competitividad de la empresa.

# VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

## ¿Qué es la valoración de puestos de trabajo?

La evaluación de puestos de trabajo es un procedimiento de análisis y de ponderación cuyo objetivo es **determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones** de un puesto de trabajo, con el objetivo de **establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas** que, además, **pueda tomarse como base para la fijación de salarios**.

De esta forma, determinar el valor de los puestos de trabajo en una empresa es importante porque **permite dimensionar y visibilizar tanto los requerimientos personales necesarios para su desempeño como el alcance y las condiciones en las que se desarrollan, con independencia de las personas que lleven adelante el trabajo**.

Asimismo, la valoración de puestos de trabajo es una base para la fijación de los salarios. Como se puede intuir, esto no significa que la valoración de puestos de trabajo sea el único factor a tomar en cuenta en la determinación de las retribuciones, pero sí se puede afirmar que cuando la valoración está bien realizada, con un procedimiento neutro, se constituye en un indicador fundamental que aporta objetividad.

Es claro que **los salarios no deben ser fijados aleatoriamente ni deben resultar únicamente de la situación del mercado de trabajo**, pero en un mundo globalizado y con mercados cada vez más competitivos, la **interdependencia** es, con sus ventajas y sus desventajas, una característica que incide en la determinación del nivel general de los salarios de un país, lo cual influye en la fijación de los salarios en la empresa.

Dicho esto, se puede concluir que la gran virtud de la valoración de los puestos de trabajo es que permite dimensionar el alcance y las implicaciones de un puesto de trabajo en concreto, ponderarlo en relación a otros puestos de la empresa y, a partir de ahí, asignarles un valor, facilitando así el **visibilizar cualquier tipo de discriminación que pudiera darse**. En este sentido, este procedimiento merece especial atención como instrumento contra la discriminación de género en el ámbito laboral y, en consecuencia, como herramienta de promoción del derecho a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

## OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

### Generales

- Sirve de base para fijar retribuciones.
- Permite el conocimiento estricto y riguroso de tareas, esfuerzos o requerimientos de cada puesto de trabajo.
- Facilita la valoración de riesgos laborales ajustada a la realidad de cada puesto.
- Favorece y mejora la gestión de recursos humanos y el aprovechamiento del talento.
- Permite el diseño de una clasificación profesional más flexible y adaptada a la realidad y las necesidades de la empresa, frente a un sistema de clasificación profesional rígido.
- Visibiliza situaciones de discriminación y permite su corrección.

### Específicos del ámbito de la igualdad de oportunidades

- Visibiliza la concentración de sexos en determinadas profesiones, tareas o categorías profesionales.
- Permite una adecuada, y ajustada a la realidad, valoración de tareas, funciones y puestos desempeñados tradicionalmente por mujeres (los cuales, como consecuencia de ser entendidos como una prolongación del trabajo doméstico y reproductivo, han sido infravalorados y menospreciados).
- Contribuye y posibilita la corrección de la brecha salarial de género, al ponderar los puestos de trabajo de acuerdo con su valor y las funciones que se desempeñan y no según el sexo de quien las realiza.

Para que la valoración de puestos de trabajo resulte eficaz como herramienta para detectar y combatir la discriminación y fomentar la igualdad de oportunidades es necesario garantizar la neutralidad tanto en el diseño o elección del procedimiento como en su aplicación.

La única forma de poder comparar los empleos es ponderarlos y evaluarlos empleando el mismo método. La definición de la valoración de puestos de trabajo debe ser adecuada y basada en criterios realistas y generales aplicables a todos los puestos para que la valoración sirva para corregir o evitar discriminaciones.

## ¿Cómo realizar la valoración de puestos de trabajo?

Son numerosos y variados los **procedimientos de valoración de puestos de trabajo** que han sido desarrollados por empresas, asociaciones sectoriales o consultorías especializadas. Si bien han sido **cuatro**, principalmente, los **sistemas aceptados como métodos básicos**. Estos métodos se agrupan en **dos grandes bloques**: **procedimientos cuantitativos**, también denominados globales, y **procedimientos cualitativos**, también denominados analíticos.

El **sistema de valoración de puestos de trabajo de puntos por factor**, que pertenece al **sistema cualitativo o analítico**, es considerado como el **más adecuado** por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sin embargo, antes de abordar específicamente el sistema de puntos por factor, es conveniente brindar un panorama general, ya que este ejercicio permite poner de relevancia las diferencias y ventajas que este método presenta frente a los tres restantes.



### 1. Sistemas cualitativos o globales

Son procedimientos que comparan los empleos y los clasifican con arreglo a los requisitos de base, sin realizar un análisis detallado de su contenido. De esta forma es posible saber cuál es la importancia de cada puesto pero no las diferencias de valor entre unos y otros:

- **Sistema de jerarquización:** consiste en averiguar si un puesto, entendido como unidad —conjunto indivisible de funciones, responsabilidades y tareas—, es igual, superior o inferior a otro. Este procedimiento ordena los puestos desde el nivel inferior al superior, o en sentido descendente, proporcionando una medida ordinal de jerarquización, pero que no dice nada respecto a las diferencias de magnitud o cualidades entre niveles.
- **Sistema de clasificación:** se fundamentan en ordenar los puestos a valorar respecto a una escala con unos niveles o grados ya establecidos. Dentro de una categoría de puestos dada, existen diferencias en los niveles de responsabilidades, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos en grado mínimo dentro de la categoría que se califica y hacia los grados máximos.

Ambos procedimientos tienen a su favor que son sencillos en su uso y aplicación, sin embargo no proporcionan información sobre las diferencias de valor entre puestos y no permiten detectar la influencia de prejuicios o estereotipos de género.

## 2. Sistemas cuantitativos o analíticos

Son procedimientos que permiten examinar de manera sistemática todos los requisitos de los puestos de trabajo de una empresa; permiten evaluarlos y compararlos mediante criterios comunes, precisos y detallados. A diferencia de los procedimientos cualitativos o globales, los procedimientos cuantitativos o analíticos sí permiten identificar la diferencia de valor entre puestos, ya que asignan un valor numérico a cada puesto.

- **Sistema de comparación por factores:** consiste en evaluar el puesto, no como unidad, sino mediante un análisis en detalle que permite descomponerlo en “factores” que se jerarquizan en orden de importancia. Los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva sino que se comparan, uno con otro, factor por factor, para determinar su valor relativo.
- **Sistema de puntos por factor:** en este sistema se combina el procedimiento analítico, que requiere la descomposición de los puestos en factores, con el cuantitativo, que asigna un valor a cada uno de los citados factores.

## SISTEMA DE PUNTOS POR FACTOR

De forma generalizada se considera que el sistema de puntos por factor, también llamado sistema por puntos, es el más apropiado para la labor de evaluación en el ámbito de la igualdad. Así lo reconoce la OIT, que en la guía "Promoción de la Igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos"<sup>3</sup> recomienda su uso y detalla su metodología. De acuerdo con la mencionada guía de la OIT el sistema de evaluación por puntos establece cuatro factores base:

- Calificaciones.
- Esfuerzos.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.

Estos factores son necesarios y suficientes para evaluar todos los puestos y todas las empresas, con independencia del sector económico al que pertenezcan, gracias a que la descomposición de los citados factores en subfactores permite tener en cuenta características más detalladas de cada empleo y entidad.

Dependiendo del tamaño de la empresa y la diversidad de puestos variará el número y contenido de dichos subfactores. En el cuadro siguiente se pueden ver algunos ejemplos de descomposición de los factores base:

FACTORES	SUBFACTORES
Calificaciones	Formación académica
	Experiencia remunerada en el mercado de trabajo
	Formación no reglada
	Experiencia de voluntariado
Esfuerzos	Esfuerzo mental
	Esfuerzo emocional
	Esfuerzo físico
Responsabilidades	Responsabilidad en Recursos Humanos
	Responsabilidad financiera
	Responsabilidad sobre materiales
	Responsabilidad sobre confidencialidad
	Responsabilidad sobre personas
Condiciones de trabajo	Entorno físico
	Condiciones psicológicas

<sup>3</sup> Chicha, Marie-Thérèse (2008). *Promoción de la Igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada*. OIT-Ginebra. Recuperado de [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09\\_271\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_271_span.pdf)

La libertad en la elección de los subfactores que serán de aplicación en la evaluación de los puestos da un amplio margen de actuación a la empresa, permitiendo realizar un sistema de evaluación "a medida" de las características y necesidades de cada entidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de dos requisitos imprescindibles: rigor y ausencia de prejuicios sexistas.

- **Rigor**, de tal forma que la elección de subfactores reúna las siguientes características:
  - Adaptación a la empresa: análisis profundo de los puestos que permita disponer de información detallada sobre tareas, puestos, grupos profesionales, etc.
  - Ausencia de ambigüedad: descripción precisa de los subfactores que no genere dificultades de interpretación incluyendo elementos diversos.
  - Ausencia de superposición: individualizar cada subfactor para asegurar que no se tiene en cuenta dos veces.
- **Ausencia de prejuicios sexistas.** Es necesario garantizar que la elección de subfactores se hace con criterios de evaluación neutros que midan exclusivamente las exigencias en cuanto a calificaciones, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo con independencia del sexo de la persona que desempeñe el puesto de trabajo. En el apartado siguiente se analiza con más detalle el procedimiento de valoración de puestos de trabajo desde la perspectiva de género.

## Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género

Los métodos de evaluación de puestos de trabajo son instrumentos adecuados para establecer el alcance, el contenido y el valor reales de los puestos de una empresa. Asimismo permiten visibilizar situaciones de discriminación o desigualdad, al poner en valor elementos y capacidades que quedaban ocultas en los sistemas no analíticos. Ahora bien, para que la aplicación de este sistema sirva para combatir la desigualdad, **es necesario que la evaluación se lleve a cabo libre de sesgos de género y se valore efectivamente el puesto en función de las funciones y tareas, y no de las personas que los desempeñan.**

Esto significa que la **selección de factores y subfactores es una fase primordial en el sistema de evaluación**, ya que no se debe olvidar que a causa de la segmentación por sexos de los puestos de trabajo, es fácil que algunos factores puedan favorecer a hombres o mujeres. Así, puede ocurrir que la selección en puestos masculinizados oculte aquellos valores que se han asociado a trabajos feminizados. También cuando se valoran puestos que tradicionalmente desempeñan las mujeres y que se suponen o entienden como una prolongación remunerada del trabajo doméstico y de cuidados, puede suceder que no se tengan en cuenta ciertos elementos porque se considera que forman parte de las llamadas “habilidades innatas”.

Con el fin de que el procedimiento de valoración de puestos garantice su **neutralidad** y no se produzcan sesgos de género, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Ser un sistema analítico.
- Resultar aplicable a todos los puestos de trabajo de la empresa.
- Evaluar todos los aspectos significativos de los puestos.
- Incluir en el conjunto de puestos de referencia, puestos en los que predominan las mujeres.
- Valorar características masculinas y femeninas, y ponderarlas sin favorecer a unas sobre otras.
- Asegurar que las personas que participan en el proceso tengan formación en igualdad de oportunidades y valoración de puestos.
- Incluir mujeres en todo el proceso de valoración.

En la tabla siguiente se puede ver de forma gráfica como una valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género debe integrar aquellos elementos que tradicionalmente han servido para determinar el valor relativo de un trabajo con nuevas dimensiones ocultas hasta ahora.

*Por ejemplo: el esfuerzo físico se ha venido asociando a trabajos manuales desempeñados por hombres, ocultando la carga física que llevan trabajos tradicionalmente femeninos, como la enfermería o la educación infantil. O los riesgos psicológicos derivados del esfuerzo emocional por estrés que conllevan los puestos administrativos, los cuales exigen la realización de varias funciones simultáneas, interrupciones constantes en la ejecución de las tareas, una planificación flexible sujeta a constantes cambios, etc.*

FACTORES	VALORACIÓN PUESTOS DE TRABAJO TRADICIONAL	VALORACIÓN PUESTOS DE TRABAJO NEUTRA
Calificaciones	Titulación académica Formación reglada	Capacidades personales: relaciones interpersonales, capacidad comunicación, destreza manual Titulación académica Formación reglada
Esfuerzos	Esfuerzo físico Riesgo de accidente	Esfuerzo mental Esfuerzo emocional Riesgo psicológico Esfuerzo físico Riesgo de accidente
Responsabilidades	Dirección Financieras Sobre materiales	Relaciones humanas Tipo asistencial Confidencialidad Dirección Financieras Sobre materiales
Condiciones de trabajo	Entorno físico	Condiciones psicológicas Precariedad laboral Entorno físico

## Evolución de la valoración de puestos de trabajo

En el contexto global del siglo XXI, **los cambios constantes y la incertidumbre son variables que modifican las estructuras de las empresas**, las cuales deben orientarse a la innovación para ser competitivas. La clave de esta nueva dinámica reside en anticiparse a los cambios, en preverlos, en **saber identificar las tendencias que determinarán el rumbo de los nuevos mercados**.



Esto hace que el énfasis de los procesos productivos esté orientado a la formulación de nuevas preguntas, más que a la aplicación de fórmulas o respuestas preestablecidas, como sucedía en épocas anteriores. La **capacidad de aprendizaje constante** es fundamental para la mejora continua en la producción y la provisión de productos y servicios.

La **economía del conocimiento**, marcada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), exige un **nuevo perfil de trabajadoras y trabajadores**: personas con competencias tecnológicas, comprometidas con los objetivos empresariales, flexibles y polivalentes, que son capaces de asumir distintas funciones y están enfocadas al logro de resultados.

*“Ahora el nuevo tipo de trabajador que se requiere tiene que ser capaz de involucrarse en las actividades de planeación y control de la producción, identificando y solucionando problemas dentro del proceso productivo. Este trabajador deja de ser especialista para convertirse en un trabajador polivalente que, además de dominar varios puestos de trabajo, es capaz de ejecutar tareas relacionadas con el control de calidad del producto y el proceso”<sup>4</sup>.*



¿Cómo influye este nuevo panorama en el **diseño de puestos de trabajo**? *“Algunas empresas optan por diseñar estructuras horizontales basadas en procesos clave y los trabajadores se organizan en equipos de trabajo, en la mayoría de los*

<sup>4</sup> Rodríguez García, G. (2007). *¿Qué son las competencias laborales?*  
Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

*casos autogestionados o autónomos. Otras organizaciones se estructuran en torno a proyectos específicos y también sobre la base de equipos de trabajo”<sup>5</sup>.*

Por todo lo argumentado se puede concluir que a estructuras organizacionales flexibles les corresponden sistemas de clasificación profesional similares. Como es lógico, esto afecta a la **evolución de las técnicas de valoración de puestos de trabajo**. ¿De qué forma? Adaptándose al nuevo contexto y ampliando su perspectiva, **al incorporar las competencias como factores adicionales del análisis y la valoración**.

El concepto de **competencia** incluye **conocimientos y aptitudes**, y entiende que las características de las personas están relacionadas con su desempeño en un puesto de trabajo, al permitirle abordar y solucionar situaciones concretas. De esta forma puede afirmarse que una competencia es la manera en que una persona moviliza todos sus recursos, en un sentido amplio, para desempeñar funciones y resolver tareas concretas en un contexto determinado.

**Las competencias no son estáticas** sino que se construyen y desarrollan mediante el aprendizaje y la práctica, motivo por el cual la formación continua en los planes de carrera propicia el desarrollo de potencial humano, facilitando que las personas logren niveles de desempeño profesional cada vez más altos.

En suma, a modo de conclusión, la tendencia en la evolución de las técnicas de valoración de trabajo es que la descripción del puesto incluya características comunes a un grupo de puestos. “Las descripciones de puestos deben a la vez ser generales y lo suficientemente precisas para que no sea necesario actualizar el proceso con tanta frecuencia como el actual”<sup>6</sup>. Todo ello teniendo muy presente el **valor que aporta la diversidad del talento de mujeres y hombres en la empresa**, por lo cual las descripciones deben ser neutras, libres de estereotipos de género. La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres precisa de la evaluación objetiva de los puestos de trabajo, independientemente de la persona los ocupe.

#### Triple dimensión de las competencias

Las competencias tienen una dimensión personal (conocimientos y actitudes), una dimensión relacional (al interaccionar unas personas con otras, la capacidad de trabajar en equipo y de colaborar es fundamental) y una dimensión situacional (las competencias se aplican en una cultura laboral determinada y en situaciones concretas).

<sup>5</sup> Corves, A.M., Corominas, A., Lusa, A., Martínez, C. *op.cit.* p.15

<sup>6</sup> *Ibidem*, p.17

## PRÁCTICAS DE EMPRESAS

### Calidad Pascual



Calidad Pascual es una compañía española que inició su recorrido en 1969 y que centra su actividad productiva principal en el sector de la alimentación, con el envasado y la preparación de leche; yogures pasteurizados después de fermentación; zumos; refrescos; huevo líquido ultrapasteurizado y tortillas; agua mineral; bebidas de soja; alimentos funcionales; así como otros derivados lácteos de primera calidad y su comercialización. Si bien, fruto de la expansión y el continuo crecimiento, la compañía ha diversificado su actividad introduciéndose en otros sectores económicos.

Calidad Pascual, que cuenta con un total de 2.190 personas empleadas, 604 mujeres y 1.586 hombres, implementa actualmente el Plan de Igualdad 2013. Este plan da continuidad al compromiso iniciado en el 2008 con su primer plan de igualdad, y tiene como visión posicionar a la empresa como referente en materia de igualdad, así como alcanzar un porcentaje representativo de mujeres en puestos de dirección, mayoritariamente vía promoción interna.



Las principales líneas estratégicas del Plan de Igualdad 2013 son:

- Consolidar los procesos de gestión de personas como elemento clave para evitar cualquier tipo de discriminación.
- Identificar, potenciar y desarrollar el talento femenino interno.
- Consolidar una cultura orientada a la consecución de resultados, a la responsabilidad compartida, a la flexibilidad y a la productividad.

En este marco, la compañía ha implantado un modelo de competencias en todos los puestos, niveles y áreas funcionales de la empresa que permite estructurar procesos objetivados en materia de personas (selección, formación, desarrollo, gestión del desempeño, promoción interna y desarrollo profesional).

Asimismo, aplica criterios de igualdad en el sistema retributivo, consciente de que *“la dificultad de atraer y retener el talento clave y la creciente diversidad de la fuerza laboral, convierten al compromiso de las personas por la igualdad de oportunidades y a la conciliación de la vida profesional, personal y familiar en una necesidad y elemento estratégico para la competitividad empresarial”*<sup>7</sup>.

De esta forma, entre las buenas prácticas de Calidad Pascual en el ámbito de la valoración de puestos de trabajo, se puede destacar el hecho de que se han identificado los 150 puestos tipo de la organización, se han definido su misión, funciones principales y requisitos de cualificación y experiencia, y se han identificado las 7 competencias (habilidades y conocimientos Pascual) y el nivel requerido para cada uno de ellos. Con esa información de base y con el adecuado encuadramiento de las personas se lleva a cabo un proceso de gestión del desempeño anual desplegado a todas las personas de la organización en la que se desarrollan dichas competencias en base a un plan de desarrollo individual. El modelo sustenta las políticas de selección, desarrollo, promoción interna, compensación sobre la base de criterios objetivados y conocidos por las personas de la organización.

---

<sup>7</sup> Pascual (2013), p. 6. *Plan de Igualdad 2013*. Recuperado de:  
<http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/pascualpdi.pdf>

## Reale Seguros Generales



Reale Seguros es una compañía del sector asegurador que, formando parte del Grupo Reale Mutua, está presente en el mercado español desde 1988. Desde entonces ha mantenido un ritmo de crecimiento sostenido, gracias a su estrategia de adquisiciones y alianzas realizadas en los últimos años, a la mejora de su oferta de productos y a la ampliación de la red de servicio al asegurado.

Hoy en día, Reale es una compañía consolidada y con presencia en todo el mercado español. Su plantilla está conformada por un total de 922 personas empleadas, de las cuales 385 son mujeres y 537 son hombres, siendo la igualdad de oportunidades una de las pautas de actuación que integran el código ético de Reale Seguros y del resto de empresas que integran el Grupo Reale Mutua.



“Las empresas del Grupo promoverán y apoyarán la cultura de la Igualdad de Oportunidades incentivando a su equipo humano con arreglo a los valores empresariales y a los cambios derivados de la evolución de la organización. Además, aplicarán políticas de recursos humanos libres de discriminaciones o prejuicios (...)”<sup>8</sup>.

Concretamente, las políticas de recursos humanos<sup>9</sup> se basan en criterios objetivos:

- Sistema de gestión de competencias específico por nivel profesional.
- Sistema de valoración de puestos basados en factores objetivos.
- Sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos cuantitativos que parten de la misión de la empresa desagregados en objetivos individuales y factores cualitativos que partiendo también de la misión y cultura de la compañía, se concretan en perfiles de comportamientos vinculados a los valores de la compañía.

<sup>8</sup> Grupo Reale Mutua (2013) p.25. Código ético. Recuperado de: [http://www.reale.es/Pdf/Codigo\\_Etico.pdf](http://www.reale.es/Pdf/Codigo_Etico.pdf)

<sup>9</sup> Información disponible en BOE-A-2014-3306. Núm. 75, jueves 27 de marzo de 2014 Sec. III, p. 26854. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2014/03/27/pdfs/BOE-A-2014-3306.pdf>

Actualmente Reale Seguros implementa su II Plan de Igualdad, el cual incorpora objetivos de mejora con respecto al I Plan de Igualdad, ya que ha sido definido tras realizar previamente una evaluación del grado de cumplimiento del plan anterior así como un diagnóstico de situación.

El marco descrito determina la práctica de Reale Seguros en el ámbito de la valoración de puestos de trabajo, donde su aplicación ha sido un proceso previo y básico para poder determinar la política retributiva de la Compañía. Dicha política retributiva se basa en dos pilares fundamentales: EQUIDAD, justicia interna; y COMPETITIVIDAD, justicia externa.

¿Cómo se consigue esa EQUIDAD interna?

- La retribución de los puestos de trabajo debe incrementarse a medida que se incrementa la importancia/relevancia que tienen para la compañía.
- La importancia/relevancia de un puesto en Reale viene determinada por tres parámetros:
  - Competencia (saber hacer).
  - Complejidad de los problemas.
  - Responsabilidad en la toma de decisiones (magnitud y naturaleza del impacto).
- Puestos con similar relevancia se agrupan en un mismo segmento, debiendo tener una política salarial similar (banda salarial).

Así, el sistema utilizado por Reale para la valoración de puestos, y que garantiza los principios de la política retributiva, es el sistema HAY GROUP. Este método de evaluación de puestos es el más ampliamente aceptado en el mundo y garantiza una valoración de puestos, así como un sistema retributivo, basado en criterios objetivos y medibles.

## ÚLTIMA HORA

### Nuestras noticias de marzo

📅 02/03/2015 – [Plan de Promoción de las Mujeres del Medio Rural: Proceso de consulta y participación pública](#)

A lo largo de los últimos meses, desde el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, en el marco del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016 del Gobierno, y en colaboración con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, ha elaborado el Plan de Promoción de las Mujeres del Medio Rural. Su objetivo genérico es mejorar la inclusión socio-laboral y la participación económica de las mujeres del medio rural. Antes de proseguir la tramitación de cara a su aprobación, se abrió una fase de consulta y participación pública, pudiéndose remitir sugerencias o comentarios Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades a través de correo habilitado al efecto en su web.

📅 03/03/2015 – [Las mujeres tienen que trabajar 79 días más al año para percibir el mismo sueldo](#)

Este es el dato que aporta el Informe “Trabajar igual, cobrar igual”, elaborado por UGT en el marco del proyecto “Herramientas para combatir la brecha salarial”, con el soporte del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo, a través del “Programa de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral y Familiar”, impulsado en España por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. El informe cifra la brecha salarial en 2012 en un 23,93%, la más alta de los últimos cinco años.

📅 04/03/2015 – [Comunidad Valenciana celebró jornadas de Brecha Salarial](#)

Las jornadas se celebraron en Alicante el 19 de febrero, el día 20 en Valencia y el 23 en Castellón. Las mesas redondas contaron con la participación de agentes de Igualdad del Servicio INFODONA de la Conselleria de Bienestar Social, una persona en representación de Asociaciones de Empresarias y Profesionales, expertos en brecha salarial de Universidades y empresas de la Comunitat Valenciana con Buenas Prácticas en igualdad salarial.

📅 04/03/2015 – [Curso “Desarrollo del liderazgo femenino” en el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades](#)

Los días 4 y 5 de marzo se celebró el seminario “Desarrollo del liderazgo femenino”, organizado por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, en colaboración con el Instituto Universitario de Investigación en Estudios Norteamericanos Benjamín Franklin de la Universidad de Alcalá.

📅 05/03/2015 – [III Seminario de Género “MUJER Y PUESTOS DE RESPONSABILIDAD” en Albacete](#)

La Facultad de Relaciones Laborales de la Universidad de Castilla La Mancha y la Concejalía de Mujer y Familia del Ayuntamiento de Albacete celebraron los días 5 y 6 de marzo el Seminario Mujer y puestos de responsabilidad. En este encuentro se abordó la desigualdad de género en el ámbito laboral, el empoderamiento y procesos para aumentar la fortaleza, liderazgo femenino y la experiencia de mujeres que han conseguido alcanzar puestos de responsabilidad.

📅 06/03/2015 – [Conferencia en Gijón: “Perspectiva de género en la empresa y en la ciencia”](#)

En el marco de las actividades organizadas por el Ayuntamiento de Gijón para conmemorar el Día de la Igualdad Salarial se celebró el 23 de febrero esta jornada. Además, en colaboración con el Instituto Asturiano de la Mujer del Principado de Asturias se organizaron otras dos actividades: Exposición “Mujeres, trabajo y brecha salarial”, de la Secretaria de la Mujer de UGT Asturias, y Debate-análisis de la situación laboral de las mujeres asturianas y de la brecha salarial existente en Asturias, de la Secretaría de la Mujer de CCOO de Asturias.

📅 09/03/2015 – [Acto Conmemorativo del Día Internacional de la Mujer 2015](#)

El Ministro de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Alfonso Alonso, en el Acto Conmemorativo del 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, hizo un llamamiento a todas las empresas para comprometerse y mostrar “inteligencia” con medidas destinadas a eliminar la brecha salarial entre mujeres y hombres y a promover su presencia equilibrada en todos los niveles profesionales.

📅 10/03/2015 – [OIT: Los progresos en materia de igualdad de género en el trabajo continúan siendo insuficientes](#)

Si bien se han registrado progresos en términos de igualdad de género desde la Declaración de Beijing sobre derechos de la mujer de 1995, todavía restan muchos desafíos por superar, incluyendo la brecha salarial relacionada con la maternidad, tema que centra el último documento de trabajo de la organización.

📅 11/03/2015 – [La ciencia y la empresa presentes en la mesa redonda “Café con científicas” de la Universidad de Jaén](#)

La mesa redonda incluyó seis mesas científicas, dos de las cuales abordaron temas relacionados con la ciencia y el ámbito empresarial: “La web conciencia, tu PyME con eficiencia” y “La Internacionalización de las empresas”. “Café con científicas” tuvo lugar el 12 de marzo, en el marco de las actividades del programa “Género y Ciencia” que desarrolla la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación (UCC+i) de la Universidad de Jaén (UJA).

📅 12/03/2015 – [España apuesta por la igualdad y el empoderamiento femenino ante la CSW de Naciones Unidas](#)

Avanzar para favorecer la independencia económica de la mujer, trabajar por la igualdad salarial y en la toma de decisiones, y erradicar cualquier forma de violencia contra la mujer, fueron las apuestas de la delegación española en el 59 periodo de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) de las Naciones Unidas, que tuvo lugar del 9 al 20 de marzo. Encabezada por la directora del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Carmen Plaza, y la secretaria de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, Susana Camarero, la delegación participó en diversos actos que tuvieron lugar en el evento internacional que acogió la sede de Naciones Unidas en Nueva York.

📅 13/03/2015 – [#EmpleoParaTodas, una iniciativa para promover la igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres](#)

Bajo el lema “No le pongas género, ponle talento”, ocho grandes empresas, en colaboración con la Fundación Adecco, han ratificado su compromiso con la diversidad de género y la integración laboral de las mujeres, especialmente aquellas que, por diferentes motivos, se encuentran en riesgo de exclusión social. La campaña #EmpleoParaTodas busca sensibilizar y promover la igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres.

📅 16/03/2015 – [España promoverá la aplicación de mecanismos de seguimiento de los objetivos de igualdad y contra la violencia de género incluidos en la Agenda Post-2015](#)

En una posición de “claridad, contundencia y eficacia” en la defensa de los derechos de las mujeres y en la erradicación de cualquier forma de violencia que se ejerza sobre ellas, España, a través de la Secretaria de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, Susana Camarero, defendió la necesidad de incorporar a la Agenda Post-2015 una serie de mecanismos de seguimiento de los objetivos de igualdad y contra la violencia de género en el Debate General de la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW), que se celebró en la sede de Naciones Unidas en Nueva York del 9 al 20 de marzo.

## 17/03/2015 – [Declaración del evento anual de Principios de Empoderamiento de las Mujeres](#)

Del 10 al 11 de marzo tuvo lugar, en el marco del 59 período de sesiones de la Comisión de la Condición de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés), la reunión anual de Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés). En este contexto, los representantes del mundo empresarial, de los Gobiernos, la sociedad civil y las naciones unidas aprobaron una declaración de 10 puntos en la que, entre otras cuestiones, afirman su compromiso por continuar aunando esfuerzos para contribuir a disminuir las brechas de género. Los WEP son una iniciativa conjunta, entre el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres, que viene desarrollándose desde el año 2010.

## 18/03/2015 – [ONU realizó un llamamiento a fortalecer a las mujeres en las empresas para impulsar el desarrollo sostenible](#)

Fortalecer a las mujeres para alcanzar la igualdad de género en las empresas ayuda a impulsar el desarrollo y es la única forma de garantizar un avance con equidad para toda la población. Ese fue el mensaje emanado del evento anual sobre los principios de fortalecimiento de la mujer celebrado en el Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC). Por su parte, Hillary Clinton afirmó que la equidad de género en el sector privado no solo es correcto desde el punto de vista moral, sino que, además, es lo más inteligente tanto para las propias empresas, como para los países en general.

## 20/03/2015 – [Informe “Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex-35”](#)

La presencia de mujeres en los Consejos de Administración del Ibex ha aumentado un 2,5% en 2015. El peso relativo de las mujeres en los Consejos pasa del 15,90% en 2013 al 17,32%. La media europea es del 20,2%. Estos son algunos de los datos revelados en el III Informe “Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex-35”, presentado en el Campus del IESE Business School Madrid.

## 23/03/2015 – [Entrega del I Distintivo Municipal de Igualdad a empresas e instituciones de Ciudad Real](#)

El ayuntamiento de Ciudad Real hizo entrega del “I Distintivo municipal de calidad en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, conciliación y responsabilidad social empresarial”, a seis empresas privadas y dos instituciones de la capital a las que se les reconoce el desarrollo de medidas para garantizar la igualdad entre sus trabajadoras y trabajadores.

## 24/03/2015 – [Jornada sobre la Mujer “Igualdad en la empresa”](#)

Enmarcada en el programa de actividades en torno a la celebración del 8 de Marzo, Día Internacional de la Mujer, el 24 de marzo se celebró la Jornada “Igualdad en la empresa”. Las ponencias que se presentaron son las siguientes: “Valor económico y social de la Igualdad”, “Conciliación laboral, familiar, ¿un asunto pendiente?” y “La discriminación por razón de género en la Seguridad Social”. Asimismo, también tuvo lugar la mesa redonda: “La igualdad de género en las estrategias de las empresas”.

## 25/03/2015 – [Balance del 59 período de sesiones de la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer](#)

El 20 de marzo se cerró el 59 período de sesiones de la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés). Entre las actividades desarrolladas se destacó el panel con participación de los gobiernos sobre el tema: "Resultados de los exámenes regionales de las comisiones regionales de las Naciones Unidas"; así como la circulación del proyecto de resolución que lleva el título de Declaración política con ocasión del vigésimo aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, el cual reconoce las aportaciones de la sociedad civil, incluidas las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de mujeres y comunitarias a la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing.

## 26/03/2015 – [Foro Empresarial en Asturias](#)

“Vocación del presente: empresa y empleo del futuro”. Con este título se celebró el 26 de marzo el Foro Empresarial 2015, el cual fue organizado por la Escuela de Emprendedoras y Empresarias de Asturias, y contó con la presencia de varias expertas y expertos en la materia. Esta escuela es una nueva estructura de apoyo para la creación y el crecimiento de empresas lideradas por mujeres asturianas.

## 27/03/2015 – [Microcréditos a emprendedoras para 2015](#)

Con el objetivo de promover el establecimiento, mantenimiento, consolidación y crecimiento de las empresas gestionadas por mujeres, la directora del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Carmen Plaza, y el presidente de MicroBank, Antonio Vila Bertrán, han firmado un convenio de colaboración para conceder microcréditos a emprendedoras. En el marco de esta iniciativa, que tiene una línea de crédito de tres millones de euros, se podrá financiar hasta el 95% del coste total de un proyecto, con una cuantía máxima de 25.000 €, en condiciones ventajosas sobre las del mercado.

👉 30/03/2015 – [Convocado el "Premio Europeo de Mujeres Innovadoras" 2016 de la Unión Europea](#)

La Comisión Europea convoca el "Premio Europeo de Mujeres Innovadoras" 2016. El objetivo de este galardón es hacer un reconocimiento público a aquellas mujeres empresarias que hayan llevado sus ideas innovadoras al mercado y así inspirar a otras a seguir sus pasos. La [Guía de inscripción](#) brinda la información necesaria para que aquellas interesadas en participar puedan hacerlo. Las concursantes podrán inscribirse hasta el 20 de octubre de 2015 (12:00 – hora de Bruselas).

👉 31/03/2015 – [Informe "Presente y futuro de las mujeres en los consejos de administración, 2015"](#)

Esta edición del informe, que es ya la séptima, cuenta con datos cerrados al 31 de diciembre de 2014. El documento pone de manifiesto que el pasado año finalizó con un total de 79 consejeras en las 35 empresas que integraban el Ibex, lo que significa un 17,34% de los 467 puestos en Consejos de Administración. Bancos, eléctricas, constructoras y telecomos, son, por sectores de actividad y salvo excepciones, los que más integran la diversidad de género.

# igualdad en la empresa.es

El Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas responde al compromiso del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, de promover y facilitar la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral mediante la elaboración de planes de igualdad y otras medidas de promoción de la igualdad.

Este servicio se presta a través de la página web [www.igualdad en la empresa.es](http://www.igualdad en la empresa.es), y tiene por finalidad orientar y asesorar a las empresas y otras organizaciones para la elaboración e implantación de medidas y planes de igualdad.

Y cuenta con:

- Servicio de Asesoramiento y Acompañamiento en la implantación de planes de igualdad: (necesaria inscripción previa).  
Correo electrónico: [asesoriaie@msssi.es](mailto:asesoriaie@msssi.es)
- Servicio de Consultas: relacionadas con el ámbito laboral y de la empresa.  
Correo electrónico: [pdi@msssi.es](mailto:pdi@msssi.es)

Teléfono para consultas: 915 246 806



Síguenos en twitter  
[@IgualdadEmpresa](https://twitter.com/IgualdadEmpresa)

## INSCRÍBASE Y CONSÚLTENOS