

Valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere: guia detallada

Valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere: guia detallada.



Aquesta obra està subjecta a una llicència Creative Commons

Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 3.0

Imatge de la portada: Canva Pro

© Generalitat de Catalunya, 2023.

Departament d'Igualtat i Feminismes.

Direcció General de Cures, Organització del Temps i Equitat en els Treballs.

Carrer del Foc, 57

08038 Barcelona

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	5
Antecedents i justificació de la guia	5
Objectius de la guia	5
Context normatiu per a la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere	6
Causes de la discriminació salarial	8
Definicions prèvies per a la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere	10
Procés complet de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.....	11
PAS 1: ANÀLISI	13
Context econòmic i social, sector econòmic, estructura i dimensió de l'organització	13
Revisió de documents clau de l'organització	13
Revisió de l'organigrama i esquema funcional de l'organització.....	14
Reconeixement de l'existència de segregació ocupacional	14
REQUADRE 1: Presentació del cas d'estudi	15
PAS 2: PLANIFICACIÓ	20
Identificació de perfils i competències necessàries de l'equip de valoració	20
Categorització del lloc de treball a valorar.....	21
Elaboració d'un diagrama de Gantt i pressupost	21
Constitució del comitè de valoració	22
REQUADRE 2: Planificació del procés de valoració (cas d'estudi)	23
PAS 3: COMUNICACIÓ I PARTICIPACIÓ	29
Compromís de la direcció	29
Participació de la representació de les persones treballadores	29
Elaboració de l'estratègia d'informació i comunicació interna del procés de valoració	30
Confidencialitat.....	30
REQUADRE 3: Construcció de l'estratègia comunicativa (cas d'estudi)	31
PAS 4: SELECCIÓ D'EINES	32
Selecció de l'eina de valoració	32
Selecció i adaptació d'instruments per a la recollida d'informació	34
Aspectes metodològics respecte a la realització	36

Adaptació d'eines normalitzades a característiques particulars de l'organització mitjançant la construcció de subfactors addicionals.....	36
REQUADRE 4: Adaptació d'instruments (cas d'estudi)	37
PAS 5: RECOLLIDA D'INFORMACIÓ.....	39
Definició d'una estratègia per recollir informació i estadístiques que complementin la revisió documental de l'organització i dels llocs de treball a valorar	39
Revisió de possibles tècniques per a la recollida informació	39
Elaboració d'una mostra representativa de persones amb les quals obtenir informació qualitativa sobre els llocs de treball a valorar.....	40
REQUADRE 5: Selecció de persones treballadores per a la recollida d'informació qualitativa (cas d'estudi)	40
PAS 6: VALORACIÓ I INCORPORACIÓ DE LA INFORMACIÓ A L' EINA DE CÀLCUL	42
Revisió del procés de registre de nivells dels factors i subfactors en l'eina de valoració a través d'exemples	42
Proves de consistència	47
Ponderadors, punts i agrupacions.....	48
REQUADRE 6: Procediment de valoració (cas d'estudi).....	51
DIFERÈNCIES SALARIALS ENTRE LLOCS DE TREBALL DEL MATEIX VALOR	54
PAS 7: COMPARACIÓ	54
PASSOS 8 I 9: AJUSTOS I SEGUIMENT	59
Planificació de mesures d'ajust	59
Seguiment i control de l'aplicació	60
REQUADRE 7: Aplicació i resultats (cas d'estudi)	60
REFERÈNCIES	65

INTRODUCCIÓ

Antecedents i justificació de la guia

El Conveni sobre igualtat de remuneració número 100 de l'Organització Internacional del Treball (OIT) té per objectiu acabar amb la discriminació en matèria de remuneració i assegurar que les dones i els homes rebin un mateix salari no només per un treball similar o idèntic, sinó també per un treball del mateix valor.

Els països membres de l'OIT que han ratificat el Conveni número 100 han d'alinejar la seva normativa estatal al que es preveu en aquest estàndard internacional. No obstant això, malgrat l'ampli consens entorn del principi que inspira aquest Conveni, les diferències salarials entre les dones i els homes continuen sent un fet persistent i universal en els mercats de treball.

Així mateix, el maig de 2023 es va publicar la Directiva europea 2023/970 per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per un mateix treball o un treball del mateix valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment.

D'altra banda, d'acord amb el que preveu l'article 28 de l'Estatut dels treballadors i el Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, sobre igualtat retributiva entre dones i homes, totes les organitzacions —al marge de la seva grandària— han de tenir un registre retributiu de tota la seva plantilla, amb els valors mitjans i el desglossament de la informació sobre els salaris. De la mateixa manera, s'incorporen els criteris, paràmetres i factors que permeten ponderar l'existència de treballs del mateix valor amb l'objectiu d'avaluar els treballs de manera objectiva, sense biaixos de gènere. També es preveuen altres eines de transparència salarial, com l'auditoria retributiva en el cas d'empreses de més de 50 treballadors i treballadores, que es realitzarà en el marc del pla d'igualtat de l'empresa. Aquestes auditories han de determinar, amb perspectiva de gènere, el valor que aporta cadascun dels llocs de treball a la seva organització, així com dissenyar un sistema de retribució que eviti biaixos de gènere en l'import de les retribucions.

Tot això, s'ha de dur a terme reconeixent el dret de la representació legal de les persones treballadores a informar-se sobre les retribucions per facilitar la identificació de bretxes i discriminacions salarials.

Així, aquesta guia sorgeix com una eina de suport per a totes aquelles empreses i organitzacions que han d'implementar una valoració de llocs de treball i volen incorporar-hi la perspectiva de gènere per assegurar la igual remuneració per treballs del mateix valor, donant compliment a la normativa vigent.

Objectius de la guia

Amb l'objectiu d'enfortir la capacitat dels actors socials de Catalunya, la present guia pretén il·lustrar l'aplicació de la metodologia d'avaluació de llocs de treball amb perspectiva de gènere

de l'OIT, adaptada als continguts establerts pel marc legislatiu estatal vigent a Catalunya i a les eines gratuïtes disponibles.

A més, es presenten pas a pas les diverses etapes metodològiques del procés de valoració i s'expliquen els criteris que han de satisfer-se per evitar pràctiques discriminatòries.

Els principals objectius de la guia són:

1. Explicar per què és important definir el valor del treball en una organització de manera objectiva i amb perspectiva de gènere.
2. Descriure a través d'exemples pràctics els passos que s'han de seguir a l'hora de dur a terme un procés de valoració objectiva de llocs de treball, segons la metodologia de l'OIT per a l'avaluació dels llocs de treball amb perspectiva de gènere.
3. Proporcionar consells, bones pràctiques i recomanacions puntuals per a cada pas.

Aquesta guia es nodreix de diversos documents, principalment:

- De la guia de l'OIT: [Promoció de la igualtat salarial per mitjà de l'avaluació no sexista de les ocupacions: Guia detallada](#) (Chicha, 2008)
- Del llibre de l'OIT: [Igualtat salarial - Guia introductòria](#) (Oelz, M.; Olney, S.; Tomei, M.; 2013)
- De la [Guia d'ús de l'eina de valoració de llocs de treball](#) (Ministeri de Treball i Economia Social, 2022)
- De la [Guia d'ús de l'eina de registre retributiu](#) (Ministeri de Treball i Economia Social, 2021)
- Dels resultats, aprenentatges i propostes de bones pràctiques recollides durant l'execució dels dos tallers d'aplicació pràctica de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere duts a terme per la Generalitat de Catalunya el desembre de 2022 i el maig de 2023 amb el suport del Centre Internacional de Formació de l'OIT.

Context normatiu per a la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere

El principi de transparència retributiva s'aplica als diferents aspectes i elements d'un treball que determinen la retribució de les persones treballadores. Obtenir informació suficient i significativa sobre el valor que aporten a l'organització els diferents llocs de treball permet identificar discriminacions, tant directes com indirectes, particularment aquelles que responen a processos de valoració de llocs de treball realitzats de manera incorrecta.

Tres criteris inspiren la valoració dels llocs de treball: (i) adequació, que fa referència al fet que els factors que es considerin al moment de valorar han d'estar relacionats efectivament amb el treball, (ii) totalitat, que estableix que tots els elements rellevants que caracteritzen el treball han

de considerar-se, (iii) objectivitat, que dicta que la valoració ha de fer-se aplicant procediments clars a l'efecte d'evitar estereotips de gènere.

L'[article 28 de l'Estatut dels treballadors](#) fa esment a la igualtat de remuneració per raó de sexe. Per a això, defineix el que és treball del mateix valor i preveu l'obligació de les empreses de portar un registre salarial.

Article 28: "L'empresari està obligat a pagar per la prestació d'un treball del mateix valor la mateixa retribució, satisfeta directament o indirectament, i qualsevol que sigui la naturalesa d'aquesta, salarial o extrasalarial, sense que es pugui produir cap discriminació per raó de sexe en cap dels elements o condicions d'aquella.

- 1. Un treball tindrà el mateix valor que un altre quan la naturalesa de les funcions o tasques efectivament encomanades, les condicions educatives, professionals o de formació exigides per al seu exercici, els factors estrictament relacionats amb el seu compliment i les condicions laborals en les quals aquestes activitats es duen a terme en realitat siguin equivalents.*
- 2. L'empresari està obligat a portar un registre amb els valors mitjans dels salaris, els complements salarials i les percepcions extrasalarials de la seva plantilla, desagregats per sexe i distribuïts per grups professionals, categories professionals o llocs de treball iguals o del mateix valor.*

Les persones treballadores tenen dret a accedir, a través de la representació legal dels treballadors en l'empresa, al registre salarial de la seva empresa.

- 3. Quan en una empresa amb almenys cinquanta treballadors, la mitjana de les retribucions als treballadors d'un sexe sigui superior als de l'altre en un vint-i-cinc per cent o més, prenent el conjunt de la massa salarial o la mitjana de les percepcions satisfetes, l'empresari haurà d'incloure en el Registre salarial una justificació que dita diferència respon a motius no relacionats amb el sexe de les persones treballadores."*

El [Reial decret 901/2020](#), de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre, desenvolupa l'abast subjectiu, el procediment negociador, el contingut i l'obligació de registre. S'estableix, d'acord amb l'article 45.2 de la Llei orgànica 3/2007, que les empreses de cinquanta o més persones treballadores hauran d'elaborar un pla d'igualtat i que aquelles que ho facin de manera voluntària hauran de seguir també el que regula aquest Reial decret. També desenvolupa el contingut dels plans d'igualtat, en què s'estableix que serà necessari incloure els resultats de l'auditoria retributiva, de conformitat amb el que s'estableix en el Reial decret 902/2020.

El [Reial decret 902/2020](#), de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes, apunta el repte de la discriminació indirecta per incorrecta valoració de llocs de treball. Estableix el principi de transparència retributiva, a través dels registres retributius, l'auditoria retributiva i el sistema de valoració de llocs de treball. El registre retributiu té caràcter anual, és obligat per a totes les empreses i ha d'incloure els valors mitjans dels salaris, els complements salarials i les percepcions extrasalarials de la plantilla desagregats per sexe. En el cas d'empreses amb auditoria retributiva, el registre retributiu també ha d'incloure la justificació a la qual es refereix

l'article 28.3 de l'Estatut dels treballadors, quan la mitjana aritmètica o la mitjana de les retribucions de les persones treballadores d'un sexe sigui superior a les de l'altre en, almenys, un vint-i-cinc per cent. Alhora, les empreses amb auditoria retributiva analitzaran les mitjanes i medianes dels salaris de les agrupacions que resultin del procés de valoració de llocs de treball —llocs del mateix valor— convenientment desglossats per sexe.

L'auditoria retributiva s'elabora en el marc del pla d'igualtat i inclou un resum dels resultats en el pla d'igualtat, amb la prèvia negociació que requereixen aquests plans d'igualtat, d'acord amb l'article 46.2.e) de la Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, i el Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre. L'auditoria inclou un diagnòstic, amb una valoració de llocs de treball i les possibles deficiències o desigualtats que hi puguin haver, i un pla d'actuació per a la correcció de les desigualtats retributives (Reial decret 902/2020). Així mateix, molta de la informació necessària per fer la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere estarà recollida dins el pla d'igualtat.

L'auditoria retributiva té per objecte obtenir la informació necessària per comprovar si el sistema retributiu de l'empresa, de manera transversal i completa, compleix amb l'aplicació efectiva del principi d'igualtat entre dones i homes en matèria de retribució. Així mateix, ha de permetre definir les necessitats per evitar, corregir i prevenir els obstacles i les dificultats existents o que es puguin produir amb vista a garantir la igualtat retributiva, i assegurar la transparència i el seguiment d'aquest sistema retributiu (Instituto de las Mujeres, 2022).

El Reial decret 902/2020 estableix el que implica dur a terme adequadament un procés de valoració de llocs de treball a l'efecte de garantir un sistema de classificació professional neutre i lliure de biaixos de gènere. S'ha de ponderar informació sobre: (i) la naturalesa de les funcions d'un treball, (ii) les condicions educatives que es requereixen per a l'acompliment autònom d'aquest treball, (iii) les condicions professionals i de formació, les quals inclouen l'experiència i l'educació no reglada, (iv) les condicions laborals diferents a les anteriors (tipus d'esforços, condicions de l'ambient, responsabilitats associades al lloc de treball, etc.).

Finalment, cal destacar que el sistema de relacions laborals està directament relacionat amb el dret a la negociació col·lectiva. Així, és fonamental tenir en compte la importància dels convenis col·lectius en el nostre sistema de relacions laborals, com a instrument del dret laboral. Aquests actuen com a regulació de les condicions laborals de sectors concrets, i són vinculants per a totes les persones treballadores i empresàries incloses dins del seu àmbit d'aplicació a causa del seu caràcter *erga omnes* o d'eficiència general.

Causes de la discriminació salarial

La discriminació salarial té un origen multicausal en què conflueixen causes objectives, com el nivell de formació, l'experiència, el sector econòmic, entre d'altres, amb discriminacions estructurals que afecten les dones, com la segregació horitzontal, la segregació vertical, el treball a temps parcial, etc., i altres discriminacions que no són objectivables i no poden ser explicables, com la menysvaloració de les ocupacions feminitzades, els estereotips, etc.

D'acord amb la guia *Promoció de la igualtat salarial per mitjà de l'avaluació no sexista de les ocupacions: Guia detallada* (Chicha, 2008), es poden distingir dos grups de factors quan parlem de la discriminació salarial. El primer es relaciona amb les característiques de les persones i de les organitzacions en les quals treballen. Per exemple:

- el nivell d'escolaritat i l'àmbit d'estudi;
- l'experiència professional en el mercat de treball i l'antiguitat en l'organització o el lloc ocupat;
- el nombre d'hores treballat;
- la grandària de l'organització i la branca d'activitat.

De la mateixa manera, la guia estableix que el segon grup de factors es vincula a diferències inexplicables entre el salari mitjà dels homes i el de les dones, és a dir, amb la discriminació salarial per motius de gènere. Són manifestacions de l'androcentrisme en les relacions laborals i la invisibilització de les aportacions de les dones al món laboral i de les seves necessitats. En concret, aquesta discriminació respon, per exemple, a:

- els estereotips i els prejudicis relacionats amb el treball de les dones;¹
- els mètodes tradicionals d'avaluació de les ocupacions concebudes en funció de les exigències de les ocupacions masculines;²
- el menor poder de negociació de les treballadores, que solen estar afiliades en menor proporció a sindicats i que tenen, amb més freqüència que els homes, ocupacions precàries.

Per tant, part de les diferències salarials entre homes i dones és un indicador de la divisió sexual dels treballs i els estereotips persistents en la societat. Les polítiques poden mitigar la bretxa amb mesures que incideixin de manera directa en aquests factors, com l'establiment de mesures de conciliació i corresponsabilitat o horaris flexibles, entre d'altres. Això permetria a les persones en qui recauen majoritàriament les tasques de la llar i les cures, generalment les dones, no interrompre la seva carrera i continuar acumulant experiència i antiguitat, així com garantir la seva pròpia disponibilitat de temps. D'altra banda, també són necessàries polítiques

¹ Les ocupacions amb predomini femení són considerades, moltes vegades inconscientment, poc exigents en relació amb les de predomini masculí. Aquesta percepció respon al fet que s'assumeix que les dones tenen talent per cuidar i atendre altres persones. Per exemple, es considera que per a les "professores del nivell preescolar" mantenir l'ordre a les classes és senzill, gràcies al fet que està dins la seva naturalesa, perquè hi ha un instint maternal.

² Els mètodes tradicionals minimitzen els esforços que es realitzen en les ocupacions feminitzades. Això ocorre amb el lloc de treball "secretària", que aixeca i desplaça caixes amb documents, arxiva i està asseguda durant llargs períodes de temps digitalitzant. També amb el de "infermera" o d'"assistent d'infermeria" que mou, neteja i trasllada persones malaltes, a vegades prostrades. També minimitzen l'esforç emocional que caracteritza algunes ocupacions feminitzades, com l'associat a l'assistència social, i sobredimensiona els esforços associats a l'esforç físic que realitzen els qui treballen en fàbriques com a operaris.

laborals dirigides a revisar les classificacions professionals i les estructures salarials en els convenis col·lectius.

Definicions prèvies per a la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere

- **Salari:** d'acord amb l'OIT, el salari és la remuneració o guany, sigui com sigui la seva denominació o mètode de càlcul, sempre que pugui avaluar-se en efectiu, fixada per acord o per la legislació nacional, i deguda per un empresari o una persona treballadora en virtut d'un contracte de treball, escrit o verbal, pel treball que aquest últim hagi efectuat o hagi d'efectuar o per serveis que hagi prestat o hagi de prestar. En aquesta guia es farà al·lusió al concepte de remuneració, quan es parli d'un sistema o gestió de remuneracions.
- **Salari base:** es defineix com la quantia de base percebuda per l'empleat/ada abans d'afegir altres complements. Aquesta quantia pot ser fixa, com en el cas de les taxes salarials úniques de determinades ocupacions, o basar-se en una escala en què el pas d'un graó a un altre està determinat per l'antiguitat o per altres criteris (Chicha, 2008).
- **Igualtat salarial:** les dones i els homes haurien de rebre no només el mateix salari per un treball igual o similar, sinó també quan duen a terme un treball completament diferent, però que, d'acord amb criteris objectius, és del mateix valor. La igualtat salarial és un dret humà reconegut al qual tenen dret totes les dones i homes (Oelz *et al*, 2013).
- **Lloc feminitzat:** lloc de treball on hi ha més predomini de dones, o que històricament ha estat ocupat per dones. Normalment s'utilitza el percentatge de dones que l'exerceixen, el qual es coneix com a "criteri estadístic". Quan el percentatge de dones és igual o més alt del 60%, es considera un lloc feminitzat.
- **Lloc masculinitzat:** lloc de treball en què hi ha més predomini d'homes, o que històricament ha estat ocupat per homes. Normalment s'utilitza el percentatge d'homes que l'exerceixen, el qual es coneix com a "criteri estadístic". Quan el percentatge d'homes és igual o més alt del 60%, es considera un lloc masculinitzat.
- **Lloc neutre o equilibrat:** quan no es compleixin els criteris per a un lloc feminitzat o masculinitzat, es pot considerar que l'ocupació és neutra. En aquest cas, no es tindrà en compte en les comparacions salarials. Normalment quan el percentatge de dones està entre el 40% i el 59,9%, es considera un lloc neutre o equilibrat.
- **Mediana del salari:** quan parlem de la mediana del salari de les dones, ens referim a la dada (salari) central dels salaris de totes les dones de la plantilla de l'organització ordenats de menor a major. És el cas similar per a la mediana dels salaris dels homes.
- **Mitjana del salari:** quan parlem de la mitjana del salari de les dones, ens referim a la suma de tots els salaris de les dones de la plantilla de l'organització, dividit pel nombre de dones que componen la plantilla. El mateix per a la mitjana dels salaris dels homes.

- **Segregació horitzontal:** es refereix a la concentració de dones en àrees o en activitats considerades com a “femenines”, moltes vegades per l’extensió del rol de cuidadora. S’observen els següents patrons: dones treballant en major proporció en alguns sectors econòmics, com els de serveis, educació i cura; dones dins de les empreses situades particularment en algunes divisions, com les de persones, atenció a clients o benestar; dones en oficis o professions tradicionalment considerats femenins.
- **Segregació vertical:** es refereix a la concentració de dones en posicions més baixes de la piràmide organitzacional. S’observen els següents patrons: dones que romanen en els llocs més baixos de l’estructura de l’organització (“terra enganxós”) o dones que no aconsegueixen ascendir a les posicions més altes (“sostre de vidre”).

Procés complet de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere

A fi de determinar si dos llocs de treball que difereixen quant als seus continguts (per exemple, per la naturalesa de les seves tasques, activitats, funcions, etc.) tenen el mateix valor és necessari aplicar un mètode que, per comparar-los, utilitzi criteris objectius.

Els mètodes d’avaluació dels llocs de treball són instruments que permeten establir el valor relatiu dels treballs dins d’una organització. S’apliquen amb l’objectiu de determinar si el salari corresponent és adequat, independentment de qui ocupi aquest lloc de treball.

Segons els continguts de la guia *Promoció de la igualtat salarial per mitjà de la de l’avaluació no sexista de les ocupacions: Guia detallada* de l’OIT (2008), el procés de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere es pot resumir en nou passos metodològics que s’exposen en la imatge 1.



Imatge 1. Passos de la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.

Cadascun d’aquests passos té el seu propi objectiu i tasques que han de dur-se a terme. Els passos són els següents:

- **Pas 1. Anàlisi de l'organització:** és rellevant conèixer l'organització i el context en el qual es desenvolupa. D'una banda, estar al corrent del marc normatiu vigent, de les seves polítiques organitzacionals, de la relació entre la part treballadora i l'empresarial i del nivell de diàleg social, estructura funcional, organigrama, etc. I, d'una altra, tenir en compte informació del sector econòmic en el qual es troba operant l'organització. Per exemple, si en aquest sector hi ha bretxa salarial i quina és la mitjana d'aquesta bretxa, si es caracteritza per la presència de segregació ocupacional, si s'apliquen convenis col·lectius, etc.
- **Pas 2. Planificació:** és important definir els terminis en què es duran a terme cadascun dels passos i les seves tasques, així com les persones involucrades, les seves funcions, els llocs de treball a valorar, el pressupost del projecte. És a dir, tots aquells aspectes que permetran dur a terme el procés de valoració de manera reeixida.
- **Pas 3. Comunicació i participació:** el procés de valoració ha d'estar acompanyat d'una estratègia de comunicació que informi dels objectius del projecte i processos, gestioni de manera adequada les expectatives de les parts i destaquï els seus beneficis en termes de millora dels processos de gestió de persones i legitimitat.
- **Pas 4. Selecció d'eines:** és necessari triar i adaptar aquelles eines que s'utilitzaran, tant en la recollida d'informació sobre els llocs de treball a valorar com en l'etapa mateixa de valoració (definició de factors i subfactors). Aquestes eines han de ser equivalents al context de l'organització.
- **Pas 5. Recollida d'informació:** en aquest pas s'ha de recollir la informació relativa al contingut de cadascun dels llocs de treball a valorar en funció dels factors definits.
- **Pas 6. Valoració:** aquest pas és el cor del procés. Consisteix a registrar, sobre la base d'allò aconseguit en els passos anteriors, els nivells que corresponen a cada lloc de treball per a cada factor que considera la metodologia (per exemple, per a l'OIT: competències, responsabilitats, esforços, condicions de treball). Per tirar endavant aquest pas adequadament és necessari comprendre els factors, els seus nivells, com aquests es transformen en punts i com s'interpreten.
- **Pas 7. Comparació:** en aquesta etapa es comprova si hi ha diferències salarials entre llocs de treball feminitzats i masculinitzats que, segons els resultats de la valoració, aporten el mateix valor per a l'organització.
- **Pas 8. Ajust:** una vegada identificades les diferències salarials, és convenient definir com es farà un ajust que doni compliment a l'obligació que tenen les organitzacions d'establir la mateixa retribució pel treball del mateix valor.
- **Pas 9. Control de l'aplicació:** fa referència al seguiment i el nivell de compliment del mètode d'ajust establert en el pas anterior.

PAS 1: ANÀLISI

Context econòmic i social, sector econòmic, estructura i dimensió de l'organització

Per a la realització d'un procés de valoració de llocs de treball és necessari conèixer el context de l'organització. Per exemple, a quin sector econòmic pertany? sol ser aquest un sector ocupat principalment per homes o dones? a quant ascendeix la bretxa salarial de gènere mitjana del sector?

Informació com aquesta és important a l'efecte de poder comparar l'organització amb la mitjana del sector.

També és rellevant conèixer els convenis existents de negociació col·lectiva, tant en l'àmbit de l'empresa com del sector econòmic. S'han negociat plans d'igualtat? Hi ha antecedents sobre demandes vinculades a temes d'igualtat salarial entre homes i dones o valoració de llocs de treball? Un altre punt important per revisar és el marc normatiu vigent, és a dir, hi ha una llei o directriu respecte de la valoració de llocs de treball? Hi ha normes que incorporen la igualtat salarial entre dones i homes davant treballs del mateix valor?

Adicionalment, s'ha de comptar amb estadístiques sobre el nombre d'homes i de dones ocupades en l'organització. En el cas d'empreses de més de cinquanta persones treballadores aquesta informació ja estarà recollida en el diagnòstic del pla d'igualtat. La informació ha d'estar desagregada per nivell jeràrquic i unitats de negoci o maneres similars d'estructurar-se, com direccions, àrees, departaments, etc. En aquesta primera aproximació a l'organització s'han d'incloure també antecedents sobre com és la relació entre la representació legal de les persones treballadores i l'empresa.

Revisió de documents clau de l'organització

És necessari fer una revisió documental de l'organització que consideri la missió, visió, metes o indicadors rellevants, estratègies corporatives, polítiques internes i de recursos humans (RH), principals procediments, entre d'altres. També s'han de recollir antecedents respecte de qualsevol iniciativa que l'organització hagi tirat endavant en relació amb temes d'equitat de gènere, com també documentar si hi ha algun compromís institucionalitzat sobre aquest tema.

La informació anterior pot ser indicativa de la importància que es donarà al procés de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere, així com dels recursos (financers, materials, humans) que s'hi dedicaran. Per exemple, ha estat l'organització consistentment rigorosa en la seva gestió de persones i treballa per l'equitat interna? Ha establert bones pràctiques per a la reducció de les desigualtats? S'estima que hi ha un compromís real o que s'està complint per formalitat? Una anàlisi preliminar d'aquest tipus aporta realisme a l'hora de pressupostar i dissenyar un calendari de treball. També pot ser útil per preveure les resistències organitzacionals que s'afronten durant els diferents passos del procés.

Cal considerar que el fet de tenir el suport del nivell més alt de les parts (direcció general, per exemple, i presidència del sindicat) és fonamental per a l'avenç i la diligència d'aquesta mena de projectes.

Revisió de l'organigrama i esquema funcional de l'organització

Pel fet que es tracta d'un projecte que involucra la revisió de llocs de treball, és rellevant conèixer l'estructura de l'organització, és a dir, l'organigrama i com es vinculen cadascun dels llocs de treball a avaluar amb els diferents nivells jeràrquics. També cal conèixer els perfils d'aquests llocs de treball i l'esquema funcional, és a dir, el flux en la presa de decisions i les comunicacions.

D'acord amb la normativa estatal, no hi ha possibilitat de triar els llocs de treball a valorar, ja que la norma estableix que totes les empreses de 50 persones treballadores o més han de disposar d'un pla d'igualtat. I, dins d'aquest, és obligatori incloure una auditoria retributiva amb els resultats d'una valoració amb perspectiva de gènere de tots els llocs de treball.

Reconeixement de l'existència de segregació ocupacional

La segregació ocupacional de gènere obeeix a factors relacionats tant amb la demanda com amb l'oferta. Pel costat de la demanda, la discriminació, els estereotips i els biaixos inconscients poden ser factors determinants de la segregació. Entre els factors relacionats amb l'oferta, les diferències de gènere en el tipus de capital humà de què disposen les persones són clau. Aquestes, al seu torn, depenen de decisions, tant individuals com familiars, basades en la consideració de les capacitats humanes i financeres, i en les projeccions relatives a l'ús que es donarà al capital humà acumulat (OIT, 2019).

La segregació ocupacional pot ser horitzontal o vertical. La segregació horitzontal es deu al fet que dones i homes es distribueixen de manera diferent entre sectors d'activitat o tipus d'ocupacions del mateix nivell. Les dones tendeixen a ocupar sectors relacionats amb serveis socials, salut, educació i atenció a les persones, etc., mentre que els homes es concentren en ocupacions o sectors com la indústria, el transport, la construcció, l'energia, etc. A escala mundial, s'observa que aquests sectors en què els homes es concentren estan, de mitjana, més ben remunerats que aquells ocupats en major proporció per les dones.

La segregació vertical es refereix a una distribució desigual de dones i homes en l'estructura jeràrquica ocupacional, que dona lloc a la infrarepresentació d'un grup de persones treballadores, les dones, en la part superior de l'ordenament de les ocupacions. Això es tradueix en menors remuneracions al llarg de la carrera de les dones en comparació amb els homes. La segregació vertical es coneix amb una metàfora, el "sostre de vidre", que fa referència als obstacles invisibles que impedeixen que les dones accedeixin als càrrecs jeràrquics i que, per tant, tinguin una participació més equilibrada en la presa de decisions que es desplega en les organitzacions públiques, les empreses, les associacions i els sindicats (Espino & Dels Sants, 2019).

Com podem observar, aquestes formes de segregació (ocupacional i vertical) per gènere es tradueixen en l'exclusió social de les dones, perquè les situen, en termes generals, en ocupacions amb menor reconeixement social i condicions de treball menys favorables, entre les quals hi ha un menor salari.

REQUADRE 1: Presentació del cas d'estudi³

1. L'ORGANITZACIÓ

Organització del cas d'estudi: Xarxa de Salut Benestar

La Xarxa de Salut Benestar és una xarxa privada que dona serveis mèdics a la ciutat de Barcelona. Els seus inicis daten del 2008 i avui dia compta amb una de les cobertures de salut més àmplies de la ciutat. Ofereix accés a salut de qualitat a totes les persones, posant-les en el centre del seu treball i tractant-les amb especial empatia i amabilitat. Aquesta xarxa compta amb quatre centres clínics situats a la ciutat de Barcelona.

Sector econòmic en el qual s'ubica l'organització

El sector de salut és una de les àrees més feminitzades de l'economia, principalment pel que fa als treballs de cures i la seva estreta relació amb els rols de gènere. En particular, no només a Catalunya, sinó també en el món, la infermeria és una professió fonamentalment de dones.

En les activitats sanitàries i de serveis socials hi ha una gran segregació ocupacional amb un 76,44% de dones fent aquestes activitats respecte a un 23,56% d'homes. Tanmateix, hi ha una bretxa salarial del 28,39%, la segona més alta per sectors (Ministeri d'Igualtat, 2023).

Estructures de l'organització

L'organització Xarxa de Salut Benestar, compta amb 755 persones ocupades. Posseeix un total de 45 perfils de càrrec. El percentatge de dones en tota l'organització és del 60,2%.

La direcció està formada per set membres (cinc homes i dues dones) i l'administració està conformada per sis gerències i una direcció mèdica: gerència general, gerència legal, gerència de finances, gerència de RH, gerència de centres clínics, gerència de sistemes i tecnologia, i direcció mèdica.

Existència de sindicat

L'organització compta amb un únic sindicat, al qual pertanyen prop del 70% de les persones treballadores.

³ El cas d'estudi utilitzat és fictici i té una finalitat exclusivament didàctica.

És important esmentar que el clima laboral i la comunicació entre les persones treballadores i l'empresa és bona, la qual cosa s'ha vist reflectida en les enquestes de clima laboral semestrals que es fan al 100% del personal.

El 2020 es va negociar i acordar entre sindicats i patronal el conveni col·lectiu de 2020-2024.

2. REVISIÓ DE DOCUMENTS CLAU

Missió de l'organització

“Contribuir al fet que les persones tinguin una vida saludable, brindant una atenció integral de salut mèdica centrada en el pacient i la seva família. Ens comprometem a lliurar servei amb alts estàndards de qualitat.”

Visió de l'organització

“Ser un referent en salut mèdica dins del territori, en especial per la seva atenció de qualitat i accessibilitat, ser un espai de treball agradable i respectuós, i donar solució als problemes de salut de les persones.”

Polítiques de l'organització

a. Política de responsabilitat social

Xarxa de Salut Benestar compta amb una àrea de responsabilitat social que dona suport econòmic a les persones més vulnerables. Per això disposa d'una política de responsabilitat social que busca donar assistència financera a iniciatives que promouen la millora i l'accés a serveis de salut.

b. Polítiques de comunicacions

La comunicació està a càrrec del departament de comunicació que compta amb una política centralitzada, però amb operacions en els quatre centres de salut. Aquesta política compta amb un protocol de llenguatge inclusiu vigent des de 2020. Aquest departament informa oportunament de totes les activitats/iniciatives o projectes que estiguin en curs, com ara esdeveniments entre les persones treballadores, polítiques organitzacionals, enquestes al personal, acords sindicals, etc.

Pel fet que cada centre compta amb diferents àrees de salut, existeix un diari mural per àrea, a més de pantalles en els menjadors i sales d'estar, en les quals s'ofereix la informació. També, cada treballadora i treballador de la xarxa compta amb un correu personal corporatiu al què s'envia un butlletí de notícies setmanals amb les principals activitats i novetats de la setmana.

Per a qualsevol dubte o suggeriment, el personal pot escriure a l'adreça electrònica: comunicacions@xarxasalutbenestar.org.

c. Iniciatives relacionades amb temes d'equitat de gènere

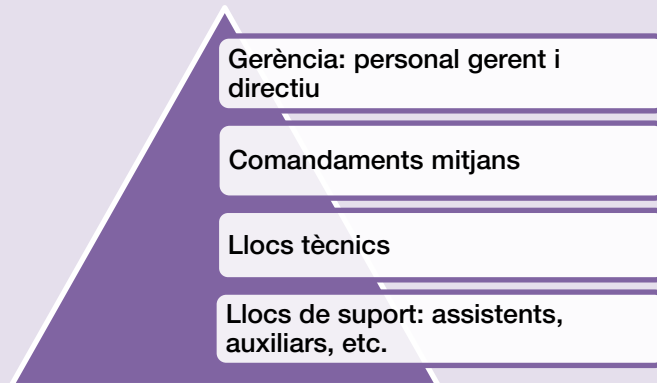
El 2020 es va elaborar el pla d'igualtat. De la diagnosi d'aquest pla, es va extreure el següent:

- i. En els processos de RH, la selecció, formació, avaluació d'acompliment, desenvolupament de carrera i ambient laboral no compten amb perspectiva de gènere.
- ii. El 60,2% de la força laboral són dones.
- iii. Existeix una segregació vertical en la qual el 70% dels llocs de direcció estan ocupats per homes.
- iv. La rotació de personal és conforme a la mitjana del sector salut.

Sobre la base dels resultats, es va recomanar analitzar si hi ha bretxa salarial i impulsar una política d'igualtat de remuneració. Per això es suggereix fer una valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.

Nivells jeràrquics

L'organització té quatre nivells jeràrquics: gerència, comandaments mitjans, llocs tècnics i llocs de suport.



Imatge 2. Nivells jeràrquics de l'organització.

Llocs de treball

La Xarxa de Salut Benestar compta amb 755 persones ocupades, 455 dones (60,2%) i 300 homes (39,8%). Cada lloc de treball compta amb el seu perfil de càrrec que especifica: àrea en què s'exerceix, departament, centre de treball (si s'escau), conveni d'aplicació, informació sobre a qui es rendeix comptes, propòsit del lloc i funcions, competències, esforç, responsabilitats i condicions de treball. Per a aquest cas d'estudi es consideraran 18 llocs de treball, que són:

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Cap d'unitat | 10. Tècnic/a de laboratori |
| 2. Administratiu/iva comptable | 11. Llevador/a |
| 3. Analista d'administració | 12. Psicòleg/psicòloga |
| 4. Assistent de manteniment | 13. Nutricionista |
| 5. Administratiu/iva d'admissió | 14. Infermer/a |
| 6. Metge/essa de capçalera | 15. Tècnic/a d'emergències sanitàries |

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 7. Metge/essa especialista | 16. Conductor/a |
| 8. Fisioterapeuta | 17. Guàrdia |
| 9. Tècnic/a en radiologia | 18. Auxiliar de neteja |

Cada lloc de treball ha de respondre a un cap, la qual cosa es pot observar en la taula 1.

Títol del lloc de treball	Responsable
Cap d'unitat	Director/a de la clínica
Administratiu/iva comptable	Cap de finances
Analista d'administració	Cap d'administració
Assistent de manteniment	Cap de manteniment
Administratiu/iva d'admissió	Cap d'admissió
Metge/essa de capçalera	Cap de medicina
Metge/essa especialista	Cap de medicina
Fisioterapeuta	Cap d'especialitats
Tècnic/a en radiologia	Cap de radiologia
Tecnòleg/tecnòloga mèdic/	Cap de laboratori
Llevador/a	Cap d'especialitats
Psicòleg/psicòloga	Cap d'especialitats
Nutricionista	Cap d'especialitats
Infermer/a	Cap d'urgències
Tècnic/a d'emergències sanitàries	Cap d'urgències
Conductor/a	Cap de serveis generals
Guàrdia	Cap de serveis generals
Auxiliar de neteja	Cap de manteniment

Taula 1. Cap o responsable de cada lloc de treball.

Organigrama

A la imatge 3 es presenta l'organigrama de l'organització, que compta amb 18 llocs de treball que s'avaluaran en el procés de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.

Sobre cadascun d'aquests 18 llocs de treball es compta amb un perfil de càrrec, que són els que s'analitzaran en els passos següents. A continuació es detallen els components de l'organigrama:

- **Requadres en lila fosc:** llocs de treball a valorar.
- **Requadres en lila clar:** àrees, departaments i centres de treball que es detallen a continuació.
- **Àrees:** especialitats, medicina, administració i operacions.
- **Departaments:** nutrició, ginecologia, rehabilitació, laboratori, radiologia, salut mental, medicina, urgències, administració, finances, admissió, manteniment i serveis generals.
- **Centres de treball:** maquinària, neteja, mobilització i seguretat.

3. SEGREGACIÓ OCUPACIONAL

En el cas de la Xarxa de Salut Benestar es constata segregació ocupacional, tal com es desprèn de la taula 2. En efecte, aquells llocs de treball associats a rols femenins com la neteja i cures (auxiliar de neteja, infermer/a, administratiu/iva d'admissió, psicòleg/psicòloga) estan ocupats majoritàriament per dones, mentre que els llocs de treball associats a rols masculins, com la seguretat, tecnologia, finances, etc. (guàrdia de seguretat, conductor/a, manteniment, administratiu/iva comptable) estan ocupats majoritàriament per homes.



Imatge 3. Organigrama Xarxa de Salut Benestar

PAS 2: PLANIFICACIÓ

Identificació de perfils i competències necessàries de l'equip de valoració

Per tirar endavant el procés de valoració, s'identifiquen tres actors importants amb funcions diferents. Aquests actors s'exemplifiquen en el requadre 2 sobre la Xarxa de Salut Benestar.

En primer lloc, es recomana la creació d'un comitè de valoració (CV) (veg. el detall en els punts que cal seguir), en el qual estiguin involucrades tant la part empresarial com la part treballadora (el sindicat, en aquest cas). És necessari assegurar la paritat de gènere en el CV. Les dones poden sobrepassar el 50% del CV, en funció de la importància del personal femení de l'organització que estigui portant endavant el procés i del nombre de llocs de treball amb predomini de dones per avaluar. És desitjable considerar la diversitat de l'organització en el CV, sempre que hi hagi personal pertanyent a aquests grups amb les habilitats necessàries per integrar aquest comitè (per exemple, integrar una persona migrant que no parli l'idioma podria ser complex).

També es pot contractar una consultoria externa que doni suport al procés. Per a això, es recomana que el perfil tingui en compte:

- Estudis en temes de gènere, específicament els estudis relacionats amb biaixos i discriminacions en processos de gestió de recursos humans.
- Coneixement comprovable de la metodologia de l'OIT respecte de la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.
- Experiència en la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere en organitzacions públiques i/o privades.
- Experiència comprovable d'almenys dos anys en treball de formació en temes de gènere.
- Habilitats de dinamització de grups, lideratge, comunicació efectiva, responsabilitat i proactivitat.

En segon lloc, es recomana comptar amb un equip de suport que pugui donar assistència al CV. La idea és que aquest equip estigui format per persones d'àrees que són rellevants per al funcionament del procés. Per exemple, de l'àrea de comunicació perquè puguin donar suport en l'estratègia de comunicació, de RH o, més específicament, de comptabilitat o nòmines, perquè puguin proporcionar informació dels llocs de treball a valorar i els seus salaris al moment de dur a terme el pas 8. També persones responsables de prevenció de riscos laborals, de l'àrea legal i de la unitat d'igualtat.

En tercer lloc, es pot comptar amb assistència tècnica que s'encarregarà de portar el registre de les reunions del CV, els acords i desacords, i de dur a terme l'organització logística de la recollida d'informació i la seva sistematització.

Per exercir adequadament les seves funcions, l'equip de valoració ha de rebre una formació sobre dos aspectes:

- Dinàmiques de la discriminació salarial de gènere que involucra temes com: dimensions de la discriminació salarial, influència dels prejudicis i els estereotips en la percepció de les ocupacions, la seva influència en els mètodes d'avaluació i la seva influència en els sistemes de remuneracions.
- Aspectes metodològics de l'aplicació del mètode de valoració de llocs de treball, com els procediments de recollida de dades, els procediments de recollida d'informació per a la valoració, les eines de càlcul a utilitzar per a l'obtenció dels punts, els components de la remuneració global, entre d'altres.

Categorització del lloc de treball a valorar

S'ha d'establir sota quin criteri es definirà si els llocs de treball són feminitzats, masculinitzats o si són neutres (equilibrats). D'acord amb la guia de l'OIT (Chicha, 2008), hi ha tres criteris:

1. Criteri estadístic: per a això s'estableix un llindar de participació de dones. Aquest criteri és sovint utilitzat en organitzacions de diferents parts del món que duen a terme processos valoració.

- i. Lloc de treball feminitzat: la quantitat de dones en el lloc de treball és major o igual al 60%,
- ii. Lloc de treball masculinitzat: la quantitat de dones en el lloc de treball és menor al 40%,
- iii. Lloc de treball equilibrat: la quantitat de dones està entre el 40% i 59,9%.

2. Criteri històric: implica fer una revisió del lloc de treball al llarg dels anys. Ha estat històricament ocupat per dones, homes o equilibrat?

3. Criteri cultural: s'associa amb els estereotips de gènere que prevalen en la societat i que estan presents en l'organització. El lloc de treball s'ha entès al llarg de la història com un lloc femení (per exemple, infermera o secretària).

Elaboració d'un diagrama de Gantt i pressupost

És important definir un calendari per al pla de treball (diagrama de Gantt). És a dir, establir el moment en què es duren a terme cadascun dels nou passos de la imatge 1 i la data en què acabarà el procés. Així mateix, cal definir la data d'inici del procés de valoració, la data de formació del CV, els horaris i la periodicitat de les reunions del CV, entre altres.

També s'han d'establir els recursos financers i els recursos humans necessaris (equip de suport, eines de valoració en cas de no utilitzar l'eina gratuïta del Ministeri de Treball i Economia Social, etc.). Els primers consisteixen fonamentalment en les despeses associades al procés: contractació d'un servei de consultoria per a la construcció de qüestionaris per la recollida d'informació, per a la realització d'entrevistes, per a la definició d'una estratègia de comunicació, per al suport de les activitats (jornada de presentació, per exemple), etc. El segon tipus de recursos fan referència al nombre de persones que treballaran en el projecte (CV,

equip de suport, etc.) i a la freqüència de la seva participació (per exemple, el nombre d'hores per setmana o al mes).

Cal tenir en compte que la categoria “recursos financers” no inclou el que eventualment es pugui necessitar en el futur per ajustar salaris en cas d'identificar-se bretxes de gènere. Lògicament, això seria impossible, ja que no poden estimar-se valors d'ajustos amb anterioritat a completar el procés de valoració dels llocs de treball.

Constitució del comitè de valoració

Una de les forteses de la metodologia de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere de l'OIT és l'èmfasi que en la realització dels passos seguint els principis del diàleg social. Això aporta legitimitat al procés.

El CV és un engranatge fonamental, per la qual cosa és rellevant que les persones que integrin el CV siguin les mateixes al llarg de tot el procés, o almenys entre el pas 1 (anàlisi) i el pas 6 (valoració). Els coneixements i competències vinculats a la valoració dels llocs de treball són acumulatius i es van adquirint a poc a poc. Incorporar-se una vegada iniciat el procés i després de diverses etapes acomplertes és complex, ja que la persona que s'hi hagi de sumar hauria de fer un esforç important per posar-se al dia i comprendre la lògica del treball realitzat.

Llavors, l'establiment d'un CV en almenys els sis primers passos és recomanable, ja que permet avançar eficaçment, assegurar la coherència del procés i evitar retards derivats de canvis de personal entre un pas i un altre. La composició del CV ha de tenir en compte almenys els aspectes següents:

- a. Comptar amb membres que tinguin un coneixement al més directe possible d'alguns dels llocs de treball que s'avaluaran (entre totes les persones han de comprendre l'organització en el seu conjunt i els seus llocs).
- b. Comptar amb persones preparades per reconèixer i eliminar els prejudicis sexistes que poden afectar la tasca o els instruments d'avaluació.
- c. Promoure el consens i la igualtat dins del CV, i cuidar que els treballadors i treballadores que el formin exerceixin una funció significativa i no únicament de suport (tasques administratives, per exemple).

REQUADRE 2: Planificació del procés de valoració (cas d'estudi)

1. IDENTIFICACIÓ DE PERFILS I COMPETÈNCIES NECESSÀRIES DE L'EQUIP DE VALORACIÓ

Per al nostre cas, l'equip de valoració ha de tenir tres actors importants.

- a. Comitè de valoració (CV): persones encarregades de tirar endavant el projecte de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.
- b. Equip de suport: és l'encarregat d'acompanyar i donar suport al CV. Ha d'estar compost per dues persones de RH i d'altres àrees de l'organització que siguin pertinents, que faran el lliurament d'informació respecte de perfils, salaris, etc. També s'incorporarà una persona del departament de comunicació, qui donarà suport respecte de l'estratègia de comunicació, i una persona representant de la direcció.
- c. Assistència tècnica: aquesta persona és una figura rellevant en el projecte, ja que ha de portar el registre dels acords del CV i de la sistematització de la informació. Se la contractarà per a un període de quatre mesos a jornada completa i dos mesos a mitja jornada. Les funcions de l'assistència tècnica seran:
 - Participar de totes les reunions del CV i aixecar acta de les principals decisions i acords.
 - Aplicar el qüestionari a les i els representants dels llocs de treball a avaluar en els quatre centres.
 - Vetllar perquè els qüestionaris es completin de manera correcta.
 - Revisar els qüestionaris una vegada completats i buscar possibles incongruències per a mostrar-les al CV.
 - Sistematitzar el full de càlcul dels qüestionaris d'acord amb el sistema de punts. Elaborar els materials necessaris per a l'informe final de resultats.
 - Participar de la formació del CV i el seu equip de suport.

Capacitació del comitè o grup de valoració

Abans d'iniciar el procés, cal oferir formació a les persones que s'encarregaran d'aplicar-lo, en aquest cas el CV, l'equip de suport i la persona encarregada de l'assistència tècnica.

La formació consistirà en quatre tallers de tres hores cadascun i tindrà l'estructura següent:

Primer taller

Hores: 3

Persona encarregada: consultoria, gerència.

Introducció sobre el projecte

- Objectius de la valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere.
- Marc normatiu.
- Convenis i conceptes de l'OIT: estructura i sistema normatiu de l'OIT, Conveni núm. 100 i 111, conceptes clau per a la igualtat de gènere.

Segon taller

Hores: 3

Persona encarregada: consultoria.

- Biaixos de gènere conscients i inconscients.
- Mètode d'avaluació de llocs de treball en l'àrea de desenvolupament de persones.
- Metodologia de l'OIT d'avaluació de llocs de treball amb perspectiva de gènere.

Tercer taller

Hores: 3

Persona encarregada: consultoria, RH.

- Diagnòstic de la institució.
- Exemple aplicació de la metodologia.
- Factors i subfactors.
- Possibles biaixos de gènere en construcció o aplicació de qüestionari.

Quart taller

Hores: 3

Persona encarregada: consultoria, RH.

- Presentació de la Xarxa de Salut Benestar i els seus llocs de treball.
- Metodologia de l'OIT. Recomanacions pràctiques.
- Presentació de les característiques que hauria de tenir la mostra anònima.
- Dinàmica de grup sobre subfactors a considerar.

Per a aquest projecte es requerirà una consultoria externa que dugui a terme la formació a les persones que participaran en l'aplicació de la metodologia. El principal motiu per a aquesta contractació és que l'organització no compta amb personal per a això.

2. IDENTIFICACIÓ DELS LLOCS DE TREBALL A VALORAR

Per a efectes d'anàlisi de l'avaluació de llocs de treball amb perspectiva de gènere es revisaran tots els llocs de treball de les diferents àrees de la Xarxa de Salut Benestar.

Cal destacar que s'assumeix que el nombre de llocs de treball és 18. Això amb l'objectiu d'exposar un cas pràctic prou il·lustratiu, sense que això signifiqui estendre l'anàlisi més enllà del necessari. Aquests 18 llocs de treball ocupen 455 persones treballadores, i corresponen a 256 dones i 199 homes.

Títol del lloc	Nre. de dones	Nre. d'homes
Cap d'unitat	8	14
Administratiu/iva comptable	4	12
Analista d'administració	24	3
Personal de manteniment	0	16
Administratiu/iva d'admissió	20	2
Metge/essa de capçalera	30	30
Metge/essa especialista	9	25
Fisioterapeuta	8	12
Tècnic/a en radiologia	9	8
Tècnic/a de laboratori	20	4
Llevador/a	18	0
Psicòleg/psicòloga	20	4
Nutricionista	16	4
Infermer/a	30	3
Tècnic/a d'emergències sanitàries	15	30
Conductor/a	0	12
Guàrdia	0	16
Auxiliar de neteja	25	4

Taula 2. Distribució d'homes i dones per lloc de treball.

3. CATEGORITZACIÓ DE GÈNERE DOMINANT ALS LLOCS DE TREBALL A VALORAR

Per a aquest cas d'estudi es va utilitzar el criteri estadístic.

En la columna del tant per cent de dones (% dones) s'observa la proporció de dones que hi ha en cada lloc de treball, la qual permet fer la categorització com a llocs masculinitzats (M), feminitzats (F) o lloc equilibrat (Neutre, E/N).

En la taula 3 s'observa que hi ha set llocs de treball masculinitzats, vuit feminitzats i tres equilibrats. La quantitat mínima de persones en un lloc de treball és de 12 per al cas de conductor/a i la màxima de 60 per al cas de metge/essa de capçalera.

Títol del lloc	Nre. de dones	Nre. d'homes	% dones	Categorització
Cap d'unitat	8	14	36%	Masculinitzada
Administratiu/iva comptable	4	12	25%	Masculinitzada
Analista d'administració	24	3	89%	Feminitzada
Personal de manteniment	0	16	0%	Masculinitzada
Administratiu/iva d'admissió	20	2	91%	Feminitzada
Metge/essa de capçalera	30	30	50%	Equilibrada
Metge/essa especialista	9	25	26%	Masculinitzada
Fisioterapeuta	8	12	40%	Equilibrada
Tècnic/a en radiologia	9	8	53%	Equilibrada
Tècnic/a de laboratori	20	4	83%	Feminitzada
Llevador/a	18	0	100%	Feminitzada
Psicòleg/psicòloga	20	4	83%	Feminitzada
Nutricionista	16	4	80%	Feminitzada
Infermer/a	30	3	91%	Feminitzada
Tècnic/a d'emergències sanitàries	15	30	33%	Masculinitzada
Conductor/a	0	12	0%	Masculinitzada
Guàrdia	0	16	0%	Masculinitzada
Auxiliar de neteja	25	4	86%	Masculinitzada

Taula 3. Llocs de treball amb criteri F, M o N.

4. DIAGRAMA DE GANTT I PRESSUPOST

Diagrama de Gantt

S'estima que el projecte de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere tindrà una durada de 6 mesos, equivalent a 24 setmanes (taula 4).

Tasca	Responsable	Setmanes																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Presentació del projecte a la gerència	Gerent de persones	█																							
Contractació de consultor/a extern i assistent tècnic	Gerent de persones	█																							
Conformació del CV	Gerent de persones		█																						
Elaboració de pla de treball	CV		█	█																					
Creació del reglament del CV	CV		█	█																					
Disseny de l'estratègia i pla de comunicació	CV i dep. de comunicació			█																					
Revisió i validació de l'estratègia i pla de comunicació	CV i dep. de comunicació			█	█																				
Implementació del pla de comunicació	CV i dep. de comunicació				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Esdeveniment de llançament i signatura de compromís	CV i dep. de comunicació				█																				
Capacitació del CV	Consultor/a extern					█	█	█	█	█															
Anàlisi de càrrecs i elaboració de proposta de càrrecs a avaluar	CV									█															
Definició de càrrecs a avaluar	CV									█															
Definició de subfactors i nivells	CV										█														
Definició de l'estratègia de recollida d'informació	CV											█	█												
Adaptació d'instruments de recollida d'informació i de la seva escala interpretativa	CV											█	█												
Seguiment	Assistent tècnic												█												
Aprovació de l'instrument	CV													█											
Definició de qui respondrà l'instrument	CV														█										
Coordiació amb entrevistats/a des	Assistent tècnic															█									
Recollida d'informació	Assistent tècnic																█	█							
Presentació de la informació al CV	Assistent tècnic																		█						



Taula 4. Diagrama de Gantt del projecte.

Pressupost

Com aquesta organització està només en una ciutat no es consideraran dietes.

Cost
Consultoria externa (12 hores)
Personal tècnic (4 mesos a jornada completa i 2 mesos a jornada parcial)
Esdeveniment de llançament i esdeveniment de tancament
Formacions (alimentació, material, etc.)
Premsa

Taula 5. Conceptes per considerar en el pressupost del projecte.

CONSTITUCIÓ DEL COMITÈ O GRUP DE VALORACIÓ

El CV estarà format per tres representants de la part empresarial i tres representants del sindicat de les persones treballadores de diferents nivells jeràrquics, i entre aquestes una persona representant de l'àrea de prevenció de riscos laborals (PRL).

D'aquestes sis persones quatre han de ser dones i dues homes. Es recomana que cada part (empresarial i treballadora) compti amb una persona suplent en cas que alguna de les persones integrants inicials no pugui seguir en el CV. Aquestes persones han de participar obligatòriament de la capacitació inicial, igual que l'equip de suport.

PAS 3: COMUNICACIÓ I PARTICIPACIÓ

Compromís de la direcció

És de vital importància comptar amb el suport del cos directiu de l'organització i les seves gerències, i de que posi a disposició els recursos financers i humans necessaris perquè el treball es dugui a terme. Per això és rellevant que se signi un compromís entre la part treballadora i la part empresària en què formalment es comprometin a:

- i) dur a terme el procés de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere de manera adequada,
- ii) instaurar un pla d'ajustos a curt-mitjà termini que redueixi les bretxes salarials de gènere que eventualment podrien arribar a trobar-se,
- iii) mantenir la confidencialitat de les dades i de les persones entrevistades.

Participació de la representació de les persones treballadores

Si bé la norma no estableix un rol explícit per a la representació legal de les persones treballadores (en endavant, la RLPT) en el procés mateix de valoració de càrrecs, sí que diu que la RLPT tindrà accés al contingut íntegre del registre retributiu.

Cal recordar que, en el cas d'organitzacions de 50 o més persones, el registre retributiu conté els resultats del procés de valoració. En efecte, com es veurà en les últimes seccions d'aquest document, l'eina del registre retributiu conté informació sobre cada persona treballadora, incloent-hi dades personals, salarials, el nom del seu lloc de treball i l'agrupació de valor a la qual pertany el lloc ("Escala", com es diu en el registre retributiu). Per tant, per a una organització amb 50 o més persones treballadores, és possible fer la seva valoració de llocs de treball de manera unilateral, introduint-ne els resultats al registre retributiu i comunicar aquest últim instrument a la RLPT, i evitar entrar en el detall de com es va arribar a les "agrupacions" de llocs de treball de valor similar de l'organització.

En aquest sentit, si bé les organitzacions catalanes poden complir la llei valorant els seus llocs de treball sense incorporar de manera explícita les persones treballadores, això implica perdre una oportunitat per millorar la gestió de persones i per guanyar legitimitat davant dels treballadors i treballadores. En efecte, si s'afronta l'obligació de tirar endavant un procés que lliurarà materials útils per als processos de gestió de remuneracions i d'actualització de perfils de llocs de treball, per què no incorporar la visió de les persones treballadores? Qui millor que qui desenvolupa les tasques per informar sobre aquestes tasques? I, què millor que poder garantir a les persones treballadores que les seves perspectives han estat considerades durant el procés de valoració? La RLPT pot jugar un rol clau i cooperar en la difusió del procés de valoració convocant les persones representats al moment de recollir informació, entre altres activitats.

Les organitzacions tenen l'opció d'adoptar bones pràctiques que millorin la legislació del seu país. L'OIT recomana un estàndard més alt del que imposa la norma estatal per a l'etapa de valoració de llocs de treball inclosa en l'elaboració del pla d'igualtat. Des de la lògica de la promoció del diàleg social i d'aplicació de mesures que procurin l'eliminació de biaixos de gènere amb eficàcia, l'OIT recomana la constitució de CV bipartits de valoració (Chicha, 2008). Destaca el fet que la presència de la RLPT en el CV comporta avantatges, u dels quals és que legitima el procés de valoració i facilita l'acceptació i comprensió dels resultats per part de les persones treballadores. En particular, la RLPT hauria d'ocupar aproximadament la meitat de les posicions del CV.

Elaboració de l'estratègia d'informació i comunicació interna del procés de valoració

Atès que el projecte de valoració aborda un tema tan controvertit com els salaris de l'organització, és recomanable fer tot el possible per evitar que es generin expectatives excessives (augmentos salarials immediats, per exemple). Pel mateix motiu, es recomana adoptar una estratègia de comunicació i transparència des del primer moment per evitar la propagació de rumors i la desconfiança (per exemple, al moment de completar qüestionaris o participar en entrevistes sobre els llocs de treball).

L'estratègia concreta podrà adoptar diferents formes, en funció del tipus d'organització i dels mitjans de què disposi. No obstant això, es recomana comptar sempre amb un esdeveniment de llançament, amb la difusió del compromís contret entre les parts i amb la socialització del pla de treball.

Confidencialitat

Perquè el CV pugui exercir les seves funcions, l'empresa ha de proporcionar la informació que aquest necessita. En particular la relacionada amb els perfils dels llocs de treball, amb l'organització i les seves polítiques, i amb la gestió de remuneracions, etc.

Tenint en compte el caràcter reservat d'aquesta informació, els membres del CV han de comprometre's⁴ per escrit a garantir la confidencialitat. Aquesta informació només s'hauria d'utilitzar en el marc de les activitats relatives a la igualtat salarial.

⁴ L'article 6.1.c) del Reglament general de protecció de dades, assenyalava que el tractament de les dades només serà lícit si és necessari per al compliment d'una obligació legal aplicable al responsable del tractament. L'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD) adverteix que si s'utilitzen mitjans proporcionats per l'empresa s'han d'aplicar les seves polítiques de seguretat amb perfils específics.

Així mateix, l'AEPD disposa, d'una banda, que en el registre no ha de constar el salari de cada persona treballadora, sinó els valors mitjans dels salaris, els complements i les percepcions extrasalarials de la plantilla desagregats per sexe i distribuïts per grups professionals, categories professionals o llocs iguals o del mateix valor. D'una altra, que han de figurar dades dissociades i no personals. Finalment, no hi ha de figurar informació que permeti identificar una persona treballadora. En aquest context, estableix que es tracta d'una obligació legal, per la qual cosa l'ocupador/a no necessita el consentiment de les persones treballadores.

REQUADRE 3: Construcció de l'estratègica comunicativa (cas d'estudi)

ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ

En el nostre cas d'estudi, el departament de comunicació de la Xarxa de Salut Benestar va elaborar una estratègia de comunicació amb l'objectiu de donar a conèixer el projecte i les principals etapes que componen el procés complet:

- El llançament i la signatura del compromís entre la part ocupadora i la treballadora.
- El calendari del pla de treball.
- Els llocs de treball que s'avaluaran.
- L'eina de valoració dels llocs de treball.
- La metodologia per analitzar les bretxes salarials (per exemple, si s'utilitzarà mediana o mitjana).

Aquesta informació es farà arribar per diferents plataformes institucionals:

- Butlletí setmanal enviat als correus corporatius.
- Pantalles en els espais comuns (menjador, sales de descans).

En cas que les persones treballadores tinguin dubtes sobre el projecte, poden enviar un missatge a l'adreça electrònica comunicacions@xarxasalutbenestar.org.

PAS 4: SELECCIÓ D'EINES

Selecció de l'eina de valoració

L'objectiu de qualsevol mètode de valoració és estudiar, per mitjà de criteris objectius, el valor que els llocs de treball aporten a l'organització. Aquests mètodes es divideixen en globals i analítics.

Els mètodes globals determinen la importància de les ocupacions dins de les organitzacions (els ordenen i permeten comparar-los entre si), però no determinen les diferències de valor entre ells. Per aquesta raó sol desaconsellar-se la seva utilització en contextos en què es busca el compliment del principi d'igualtat de remuneració per treball del mateix valor, ja que només donen un ordre i no un resultat que permeti comparar diferències percentuals entre salaris i alguna mesura de valor. A través d'aquests mètodes es poden construir ordenaments ascendents, descendents, per grups, per categories, etc.

Els mètodes analítics, en canvi, permeten examinar de manera sistemàtica els requisits i les característiques dels llocs de treball d'una organització i avaluar-los mitjançant criteris comuns, precisos i detallats. Es considera que el mètode per punts i factors és el més apropiat per a la tasca de valoració en un context en què es procura aconseguir la igualtat. Per a això és necessari que s'apliqui amb perspectiva de gènere i eviti prejudicis sexistes.

Com ja s'ha desenvolupat en paràgrafs previs, la normativa vigent a Catalunya estableix que les empreses de més de 50 persones treballadores han de fer una valoració, i aquesta valoració és de tipus analític. Per a això han d'usar una eina que serveixi per sistematitzar informació que després es transformi en punts, respectant els criteris de: (i) adequació, (ii) totalitat, (iii) objectivitat.

Sobre aquest tema, cal destacar que moltes eines per a la valoració de tipus analític poden complir amb aquests tres criteris i, per tant, satisfer les exigències normatives. Firmes de serveis de consultoria tant nacionals com internacionals poden desenvolupar els seus propis instruments per a la transformació d'informació qualitativa sobre els llocs de treball en punts que representin valor generat a l'organització.

Alternativament, podria passar que una organització construeixi la seva pròpia eina, la qual serà apropiada a l'efecte de satisfer la normativa si compleix amb els tres criteris esmentats en el paràgraf anterior.

En aquesta guia s'utilitza com a exemple l'eina del Ministeri de Treball i Economia Social (MTES), anomenada "Eina de valoració de llocs de treball" (d'ara endavant: eina de valoració) que compleix amb la norma i és d'ús lliure i gratuït. Es tracta d'un full de càlcul desenvolupat pel MTES, que a més compta amb una guia d'ús disponible en la pàgina del [Ministeri](#).

D'acord amb la [Guia d'ús](#) de l'eina de valoració del MTES, l'objectiu de qualsevol eina que compleixi amb la normativa és possibilitar un procediment de valoració de llocs de treball en l'organització que l'estigui fent.

En particular, la que el MTES ofereix gratuïtament compleix amb això, garantint els aspectes següents:

1. S'adequa a les exigències del Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, i es basa en factors de valoració agrupats de conformitat amb l'article 4.
2. És normalitzat, de manera que pugui aplicar-se a tot tipus d'empreses, al marge de la seva grandària o sector d'activitat.
3. És integral, el sistema és aplicable a tots els llocs de treball en l'organització i els factors que el conformen són comuns a tots ells.
4. És un mètode quantitatiu i ponderat, ja que l'avaluació dels llocs de treball es du a terme mitjançant l'assignació d'un valor numèric a cadascun d'ells que en garanteix la comparabilitat.
5. És una eina amb perspectiva de gènere que pretén evitar els biaixos de gènere o l'estimació estereotipada dels factors de valoració. Els factors són objectius i neutres respecte al gènere.
6. És un mètode analític que avalua la importància relativa de les ocupacions d'una manera sistemàtica i, en aquest sentit, satisfà tots i cadascun dels criteris i principis descrits a l'article 4.4 del Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre.

L'eina de valoració considera els elements següents:

1. Categories de valoració (factors), que són:
 - a. Naturalesa de les funcions o tasques
 - b. Condicions educatives
 - c. Condicions professionals i de formació
 - d. Condicions laborals i factors estrictament relacionats amb l'acompliment
2. Factors i subfactors de valoració, que són els elements en què es desagreguen les categories (naturalesa de les funcions o tasques, condicions educatives, condicions professionals i de formació, condicions laborals i factors estrictament relacionats amb l'acompliment). Es tracta de components concrets que permeten analitzar de manera objectiva les característiques d'un determinat lloc de treball.
3. Nivells per a cada factor o subfactor, que s'organitzen en una escala predeterminada que permet mesurar la intensitat en què cada factor o subfactor concorre en el cas del lloc de treball que s'estigui valorant. L'escala preveu un "nivell zero" o "no rellevant", que expressa la no concurrència del factor o subfactor a la generació de valor en el cas d'un determinat lloc de treball. Alguns factors o subfactors aconseguen el nivell 3, altres 5 i altres fins a 7. El cas dels subfactors "altres" és diferent, ja que aquests no estan definits. Per contra, s'han de construir en cas que es consideri que algunes dimensions

del treball de l'organització no es reflecteixen adequadament pels factors i subfactors establerts per defecte en l'eina de valoració.

Tal com s'ha exposat, cal destacar que la utilització d'aquesta eina de valoració que ofereix el MTES és voluntària. És a dir, les organitzacions tenen la llibertat de dissenyar o adquirir un altre instrument per a la valoració de llocs de treball.

Altres països també han desenvolupat eines de valoració. Per exemple, a Suïssa, la Federal Office Gender Equality posa a la disposició de les organitzacions suïsses l'eina [LOGIB](#). Aquesta eina està disponible per a ús gratuït en el web de la institució. Hi ha documents i guies perquè les persones usuàries, a través d'una anàlisi d'igualtat salarial en set passos, puguin calcular la seva bretxa salarial de gènere. L'eina assegura la confidencialitat i la protecció de les dades.

Selecció i adaptació d'instruments per a la recollida d'informació

És important que l'eina de valoració s'acompanyi d'altres instruments que puguin facilitar la recollida. En efecte, l'experiència en l'elaboració de processos de valoracions de llocs de treball deixa al descobert que la multiplicitat de característiques de les ocupacions requereix comptar amb instruments addicionals als perfils de càrrec usualment disponibles en les organitzacions.

Aquests instruments addicionals han d'adaptar-se als diferents contextos i a les característiques de l'organització que es tracti. Per exemple, per a la recollida de dades es poden utilitzar qüestionaris oberts o tancats, entrevistes en profunditat, observació i descripció de tasques, entre altres instruments.

Cal reconèixer que, en el context d'anàlisi de bretxes de gènere, alguns d'aquests instruments són preferibles. Per exemple, un qüestionari estructurat,⁵ que pot complementar-se amb entrevistes presencials o telemàtiques que aportin informació més rica que la simple observació de les persones ocupades en el lloc de treball.

En aquest sentit, cal destacar que l'eina de valoració es pot transformar en un qüestionari estructurat de llenguatge senzill i adequat a tots els nivells educacionals presents en l'organització. Cal advertir que simplement transformar l'eina de valoració en un qüestionari estructurat de manera literal, sense adaptar-ne les definicions, explicacions dels nivells i els exemples, pot resultar no ser tan fructífer, pel fet que l'eina de valoració conté algunes expressions complexes i un llenguatge tècnic que pot no ser comprensible per totes les persones de l'organització.

Respecte a l'elaboració de qüestionaris de suport a la recollida d'informació necessària per completar l'eina de valoració, s'ha d'evitar formular preguntes relatives a les percepcions de les persones respecte a si mateixes. El focus ha d'estar en les tasques del lloc de treball, en les competències necessàries per exercir-les de manera autònoma, en les responsabilitats

⁵ Qüestionari estructurat: és un qüestionari compost per preguntes amb les possibles respostes respectives, entre les quals l'enquestat ha de triar.

Aspectes metodològics respecte a la realització

Abans d'utilitzar qualsevol instrument de recollida d'informació és important adaptar-lo a l'organització i posar-lo a prova amb algunes persones treballadores dels principals llocs de treball a valorar. Les persones han d'entendre perfectament les preguntes i les respostes no han de ser vagues. Fins que no s'analitzin els resultats d'aquestes proves pilot amb els instruments adequats, aquests resultats no es podran aplicar.

Posteriorment, en el moment de recollir la informació per mitjà d'entrevistes, s'haurien d'organitzar sessions informatives/grups focals amb les persones treballadores. D'aquesta manera, rebran informació precisa, entre altres temes, sobre els objectius de l'instrument que utilitzaran i el procediment que s'ha de seguir per respondre el qüestionari. Cal destacar que, si bé el qüestionari a utilitzar en el moment de recollir la informació necessària per valorar els llocs de treball es pot enviar al compte de correu corporatiu perquè la persona treballadora el completi, és preferible fer-ho en una entrevista personal o en grup, a fi que es puguin formular preguntes.

Adaptació d'eines normalitzades a característiques particulars de l'organització mitjançant la construcció de subfactors addicionals

La llista de factors elaborada en l'eina de valoració del Ministeri de Treball i Economia Social es considera prou exhaustiva i la definició dels factors prou genèrica com perquè la gran majoria de les organitzacions que usin l'eina no considerin necessària l'addició d'altres factors. A més, cal destacar que es va procurar que la definició dels diferents factors i subfactors, els exemples i l'explicació dels nivells, evitin els biaixos de gènere que infravalorin qualitats tradicionalment enteses com a femenines.

No obstant, per als casos en què alguna característica o situació particular requereixi ser considerada, l'eina de valoració inclou en tres de les quatre categories un factor denominat "altres". Aquest pot usar-se quan es consideri que unes certes dimensions de l'organització no es troben representades en els factors i subfactors disponibles per defecte.

D'acord amb la Guia d'ús de l'eina de valoració, el factor "altres" ha de complir amb els criteris següents:

- L'ús en cadascuna de les categories és opcional.
- L'organització ha de definir de manera clara i objectiva els aspectes dels llocs de treball que vol valorar amb la introducció d'aquest factor.
- S'ha d'acreditar que no es produeix un encavalcament entre els factors introduïts ("altres") i els que ja recull l'eina.
- S'han de definir objectivament els nivells en els quals es desagrega el factor.
- Tots els llocs de treball de l'organització s'han d'avaluar emprant aquest factor amb idèntica definició i anivellament, igual que ocorre amb la resta dels factors i subfactors.

REQUADRE 4: Adaptació d'instruments (cas d'estudi)

1. EXEMPLE D'ADAPTACIÓ DE FACTORS A PREGUNTES D'UN QÜESTIONARI

A continuació, s'exemplifica com un subfactor de l'eina de valoració es pot transformar en una pregunta amb les seves respectives respostes/alternatives.

Exemple: Moviments repetitius.

La informació que lliura l'eina de valoració respecte del subfactor "Moviments repetitius" és:

- **Definició:** reflecteix la freqüència de realització de moviments repetitius o continus durant l'execució del treball.
- **Exemple:** és habitual la realització de moviments repetitius, entre d'altres, pel personal de línia de caixa de supermercat, les persones dedicades a la pintura, la neteja, la confecció, els serveis de perruqueria i estètica, la recollida hortofruccícola, especejament carni, o la producció en cadena de muntatge.

Nivells d'esforç		DE TANT EN TANT (fins al 30% de la jornada setmanal)	NORMALMENT (més del 30% i fins al 60% de la jornada setmanal)	SEMPRE O GAIREBÉ SEMPRE (més del 60% de la jornada setmanal)
INTENSITAT	BAIX	1 (molt baix nivell d'esforç)	2 (baix nivell d'esforç)	3 (nivell moderat d'esforç)
	MODERAT	2 (baix nivell d'esforç)	3 (nivell moderat d'esforç)	4 (alt nivell d'esforç)
	FORT	3 (nivell moderat d'esforç)	4 (alt nivell d'esforç)	5 (molt alt nivell d'esforç)

Pot ser que, en el moment de fer aquest tipus de preguntes, sigui complex per a la persona entrevistada interpretar una certa informació i estructura. Una opció és reescriure l'anterior a diverses preguntes i alternatives equivalents amb el que es presenta en l'eina de valoració, així després l'entrevistador/a les traspassa segons correspongui. Un exemple de com es podria reescriure aquest subfactor és:

Pregunta 1	Alternatives 1	Pregunta 2	Alternatives 2	Pregunta 3	Alternatives 3
El teu lloc de treball implica moviments repetitius i/o continus de mans, dits, peus, etc.?	a. Sí b. No	Quin nivell d'esforç implica aquest moviment repetitiu?	Baix Moderat Fort	Quantes hores a la setmana fas aquests moviments?	a. Menys de 12 hores b. De 12 a 24 hores c. Més de 24 hores

2. EXEMPLE DE CREACIÓ D'UN SUBFACTOR EN "ALTRES"

En el cas de la clínica Xarxa de Salut Benestar, un dels aspectes que va identificar el CV que no està contingut en l'eina de valoració, però que sí que té rellevància per a l'organització, és l'hostilitat i la violència a la qual s'exposa el personal de salut, principalment infermeres i persones treballadores que atenen el públic. A més, el representant de seguretat i salut en el treball (SST) del CV esmenta que hi ha uns nivells alts de risc psicosocial. Explica que aquests riscos deriven de les deficiències en la gestió del treball, així com d'un escàs context social, i poden tenir conseqüències psicològiques, físiques i socials negatives, com l'estrès laboral, l'esgotament o la depressió. Aquest fet alerta tot el CV i decideixen utilitzar el factor "Altres" per representar aquesta situació.

- **Exemple:** exposició a situacions de risc psicosocial.
- **Definició:** inseguretat en el lloc de treball deguda a agressions de caràcter psicològic o físic exercides per tercers, ja sigui en grau d'amenaça o efectives, que causi o tingui moltes probabilitats de causar lesions, mort, trastorns del desenvolupament o privacions, danys psicològics com ara estrès, esgotament laboral o depressió.

No rellevant 0	La utilització d'aquest factor no és rellevant per a aquest lloc de treball.
Nivell 1	L'entorn del lloc de treball està exposat a possibles agressions verbals com ara insults, humiliacions, maltractaments o crits.
Nivell 2	L'entorn del lloc de treball està exposat a possibles agressions verbals i/o físiques menors, com ara insults, humiliacions, maltractaments o crits, cops al mobiliari, escupinades.
Nivell 3	L'entorn del lloc de treball està exposat a possibles agressions verbals i/o físiques greus, com ara insults, humiliacions, maltractaments o crits, pallisses, atacs amb armes de cos a cos, etc.

PAS 5: RECOLLIDA D'INFORMACIÓ

Definició d'una estratègia per recollir informació i estadístiques que complementin la revisió documental de l'organització i dels llocs de treball a valorar

S'ha de comptar amb la informació de totes les persones treballadores desagregades per sexe per a cadascun dels llocs de treball a valorar, i per sucursal o seu, en cas que correspongui. També s'ha de tenir en compte si hi ha torns nocturns o diürns.

Per definir l'estratègia de recollida d'informació és necessari tenir en compte els aspectes següents:

1. Si l'organització té diverses seus dins d'una mateixa ciutat, s'ha de considerar si les entrevistes es faran en cada seu per separat o se sol·licitarà a les persones seleccionades que es dirigeixin a una seu en particular.
2. Si l'organització té desplegament nacional, s'ha de considerar si una o diverses persones viatjaran a cada sucursal o la farà el personal del mateix lloc.
3. Si l'organització té persones treballadores en zones rurals o de poca accessibilitat on no hi ha connexió a Internet, s'ha de considerar una estratègia que sigui conforme a les condicions del lloc.
4. Si l'organització compta amb llocs de treball per torns, per exemple, en les línies de producció de la indústria d'alimentació, s'ha d'establir una manera de treballar que permeti entrevistar les persones seleccionades sense interferir en les seves tasques laborals. També cal tenir això en compte en el cas d'altres indústries o serveis com, per exemple, els vinculats al turisme, en què moltes vegades és complex interrompre l'atenció al client.

Revisió de possibles tècniques per a la recollida informació

És important que el CV no sàpiga qui són les persones seleccionades per a la recollida d'informació, per tal d'evitar subjectivitats no vinculades amb el lloc de treball. Les tècniques de recollida poden variar en funció del context de l'organització. Entre aquestes tècniques destaquen:

- **Grups focals:** aquesta tècnica consisteix a fer llistes amb les preguntes i compartir-les en un grup d'entre cinc a deu persones treballadores del mateix lloc de treball a avaluar. Ha de comptar amb una persona moderadora que vagi fent les preguntes una per una i moderant l'intercanvi d'idees, d'aquesta manera va emplenant el qüestionari o l'instrument a utilitzar.
- **Aplicació del qüestionari en grup:** en aquest cas se cita en una sala a les persones que han de contestar el qüestionari individualment. Prèviament, la persona encarregada

d'aplicar el qüestionari ha d'explicar en què consisteix i com es completa, i ha d'estar disponible per a dubtes i comentaris.

- **Entrevistes personals tancades:** a diferència de les altres dues tècniques descrites, aquestes són de caràcter individual i s'entrevista a les persones seleccionades una per una segons cada lloc de treball a valorar. Una vegada acabades totes les entrevistes, s'han de sistematitzar les respostes per a cada lloc de treball i traspasar els resultats d'aquesta sistematització a l'eina de valoració.
- **Entrevistes virtuals:** en cas que no es pugui realitzar l'entrevista presencial, es pot donar l'opció de fer-ho virtualment, tenint en compte que les condicions d'Internet siguin les adequades, tant per a les persones entrevistades com per a les entrevistadores.

Elaboració d'una mostra representativa de persones amb les quals obtenir informació qualitativa sobre els llocs de treball a valorar

Per a l'elaboració de la mostra representativa, la quantitat de la mostra no és el més important, perquè la valoració de llocs de treball és de caràcter qualitatiu i no quantitatiu. És a dir, es busca informació sobre els llocs de treball, per aquest motiu és més important la qualitat de la informació que la quantitat. El que és fonamental és l'aportació de les persones treballadores que ajuda a entendre cada lloc de treball.

És important tenir en compte que hi pot haver un punt de saturació de la persona entrevistadora, pel fet d'escoltar gran diversitat d'idees en cada entrevista o observació addicional, en què ja no apareixen elements nous que puguin ser una aportació.

Cal considerar que, si un lloc de treball és feminitzat, s'ha d'entrevistar més dones que homes i viceversa. I si hi ha diferents seus o sucursals de l'organització, també s'ha de considerar que hi hagi representants de les diverses ubicacions.

REQUADRE 5: Selecció de persones treballadores per a la recollida d'informació qualitativa (cas d'estudi)

SELECCIÓ DE LA MOSTRA

Per dur a terme la recollida d'informació, el/la assistent tècnic de RH elabora una base de dades de les persones entrevistades amb els contactes respectius. El personal tècnic tindrà una setmana per coordinar i definir les dates per al contacte amb les persones representants de cada lloc de treball.

En aquest punt és de summa importància el suport de la direcció de l'organització, per això, qui és representant de la direcció (part de l'equip de suport) ha de vincular-se amb el personal tècnic. Quan aquest es posi en contacte i enviï els correus per citar les persones representants de cada lloc de treball, sempre hi ha d'anar en còpia un cap supervisor/a, perquè estigui al corrent de la situació i faci palesa la formalitat i importància del projecte.

Considerant els 18 llocs de treball, en la taula 6 es mostra la quantitat de persones treballadores seleccionades, tenint en compte el sexe, la representativitat i el centre de salut. Mentre que en la taula 7 s'observa la quantitat de dones i homes per centre i lloc de treball.

Centre	Dones	Homes
Centre 1	12	10
Centre 2	11	10
Centre 3	12	12
Centre 4	13	9
Total	48	41

Taula 6. Mostra per centre.

El personal tècnic serà l'encarregat d'assistir a cadascun dels quatre centres de salut i aplicar un qüestionari, que es va elaborar a partir de l'eina de valoració. Les persones representants han d'emplenar-lo individualment. Prèviament, el personal tècnic ha d'explicar en què consisteix el qüestionari i com es completa.

Les persones seleccionades poden triar entre dues dates, dintre de la setmana que s'assigni a cada centre, per tal de donar més flexibilitat a l'assistència.

S'ha de considerar fer una entrevista virtual en cas que alguna persona seleccionada tingui algun inconvenient per assistir-hi en les dates indicades. Pel fet que hi pot haver dubtes pel que fa a l'extensió del qüestionari, és important que es donin les instruccions prèvies a les persones a entrevistar.

Núm.	Càrrec	Criteri	Homes	Dones	Total	Nre. de dones	Nre. d'homes	Total		
1	Cap d'unitat	M	14	8	22	1	Centre 1	1	Centre 1	5
							Centre 2	1	Centre 2	
						1	Centre 3	1	Centre 3	
							Centre 4		Centre 4	
2	Administratiu/iva comptable	M	12	4	16		Centre 1	1	Centre 1	4
						1	Centre 2		Centre 2	
							Centre 3	1	Centre 3	
							Centre 4	1	Centre 4	
3	Analista d'administració	F	3	24	27	2	Centre 1	1	Centre 1	6
						1	Centre 2		Centre 2	
						1	Centre 3		Centre 3	
						1	Centre 4		Centre 4	
4	Assistent de manteniment	M	16	0	16		Centre 1	1	Centre 1	4
							Centre 2	1	Centre 2	
							Centre 3	1	Centre 3	
							Centre 4	1	Centre 4	

Taula 7. Mostra de gènere, centre i lloc de treball.

PAS 6: VALORACIÓ I INCORPORACIÓ DE LA INFORMACIÓ A L' EINA DE CÀLCUL

Revisió del procés de registre de nivells dels factors i subfactors en l'eina de valoració a través d'exemples

La metodologia analítica de valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere en un marc de diàleg social, promoguda per l'OIT, estableix que s'hi han d'incloure quatre factors, sense excepció: competències, responsabilitats, condicions de treball i esforços.

En el cas de l'eina exposada en aquesta guia aquests quatre factors es troben reagrupats en quatre categories de factors de valoració. Així, a través del seu ús s'aconsegueix examinar totes les tasques executades en les organitzacions, amb independència del sector econòmic al qual pertanyin. Aquestes categories no es poden modificar i són les següents:⁶

- a. Naturalesa de les funcions o tasques: és el contingut essencial de la relació laboral, tant en atenció al que estableix la llei o el conveni col·lectiu com en atenció al contingut efectiu de l'activitat exercida.
- b. Condicions educatives: aquelles que es corresponguin amb qualificacions reglades i tinguin relació amb el desenvolupament de l'activitat.
- c. Condicions professionals i de formació: aquelles que puguin servir per acreditar la qualificació de la persona treballadora, incloent-hi l'experiència o la formació no reglada, sempre que tingui connexió amb el desenvolupament de l'activitat.
- d. Condicions laborals i factors estrictament relacionats amb l'acompliment: aquells factors diferents dels anteriors que siguin rellevants per a l'acompliment de l'activitat.

Cal destacar que, després d'una revisió i comparació, es pot afirmar que aquests quatre criteris coincideixen amb els quatre factors considerats en la **metodologia d'avaluació de llocs de treball amb perspectiva de gènere de l'OIT** (competències, responsabilitats, condicions de treball i esforços), però s'anomenen i agrupen d'una manera lleugerament diferent.

Aquestes quatre categories, al seu torn, es subdivideixen en factors i subfactors de valoració, que són aquells components que permeten apreciar les característiques d'un determinat lloc de treball.

Cada factor i subfactor, es completa a través d'una escala (nivells) predeterminada que permet mesurar la intensitat en què aquests factors i subfactors concorren per a cada lloc de treball.

⁶ Ministeri de treball i Economia Social (2022). *Elaboració de llocs de treball: Guia d'ús*.

<https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/portada/valoracion_puestos/2022.04.01-gua_uso_heramienta_svpt.pdf>

Aquesta escala considera un «nivell zero» o «no rellevant», que expressa la no concurrència del factor o subfactor per a un determinat lloc de treball.

A la taula 8 es pot apreciar un exemple de l'estructura de les categories, factors i subfactors de valoració i els nivells respectius.

NATURALES DE LES FUNCIONS	Nivells
A.1. Polivalència o definició extensa d'obligacions	5
A.2. Esforç físic	
A.2.1. Posició continuada i postures forçades	5
A.2.2. Moviments repetitius	5
A.2.3. Esforç visual	5
A.2.4. Esforç auditiu	5
A.2.5. Altres tipus d'esforç físic	5
A.3. Esforç mental	5
A.4. Esforç emocional	5
A.5. Responsabilitat d'organització, coordinació i supervisió	
A.5.1. Responsabilitat d'organització i coordinació	5
A.5.2. Responsabilitat de supervisió de resultats i qualitat	3
A.6. Responsabilitats funcionals	
A.6.1. Responsabilitat sobre el benestar de les persones	3
A.6.2. Responsabilitat econòmica	3
A.6.3. Responsabilitat sobre informació confidencial	3
A.7. Autonomia	3
A.8. Altres	5
A. CONDICIONS EDUCATIVES	
B.1. Educació reglada	7
B. CONDICIONS PROFESSIONALS I DE FORMACIÓ	
C.1. Coneixements i comprensió	
C.1.1. Responsabilitat sobre el benestar de les persones	3
C.1.2. Competències digitals	3
C.1.3. Gestió de la diversitat	3
C.1.4. Coneixement o domini d'idioma estranger	5
C.1.5. Formació no reglada	3
C.1.6. Experiència	5
C.1.7. Actualització de coneixements	3
C.2. Aptituds	
C.2.1. Destresa	3

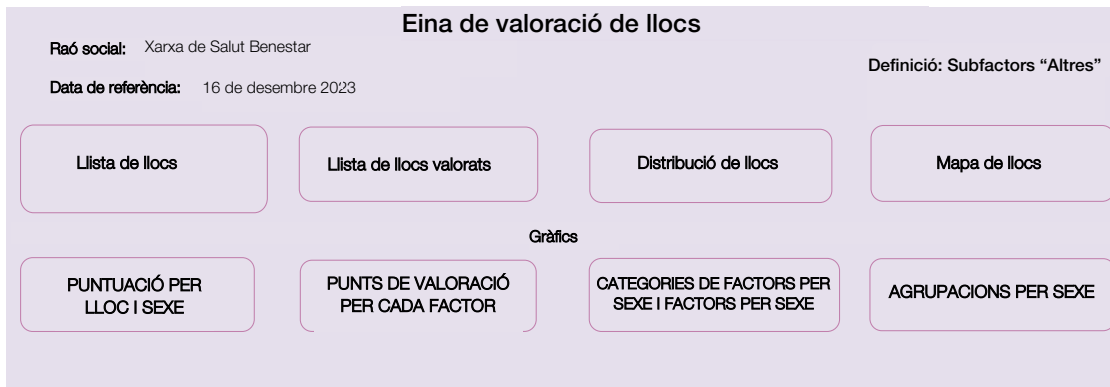
C.2.2. Minuciositats	3
C.2.3. Aptituds sensorials	3
C.2.4. Capacitat per plantejar idees i solucions	3
C.3. Habilitats socials	
C.3.1. Capacitat comunicativa	3
C.3.2. Capacitat emocional	3
C.3.3. Capacitat de resolució de conflictes	3
C.4. Altres	5
C. CONDICIONS LABORALS I FACTORS ESTRUCTURALS RELACIONATS AMB L'ACOMPLIMENT	
D.1. Entorn	
D.1.1. Condicions físiques	5
D.1.2. Condicions psicosocials	5
D.2. Condicions organitzatives	
D.2.1. Horaris, descansos i vacances	5
D.2.2. Desplaçaments i viatges	5
D.3. Altres	5

Taula 8. Categories, factors i subfactors de valoració.

Cada eina de valoració de llocs de treball requereix un temps d'adaptació, algunes seran més simples i intuïtives, i altres poden resultar més enutjoses. Per exemple, una empresa gran, amb un robust equip de gestió de compensacions, podria elaborar el seu propi qüestionari, agrupar els factors i subfactors, definir els seus nivells, etc. ajustant-lo a la seva organització i sector econòmic. Un procés d'aquest tipus es materialitzaria en un full de càlcul simple, en què segurament serien suficients algunes macros i fórmules.

No obstant això, el nivell de complexitat de l'eina i les seves fórmules augmenta quan un mateix recurs ha de servir per representar a totes les organitzacions del país, de tots els sectors econòmics. Emprar un recurs com aquest requereix un temps més extens de familiarització. Aquest és el cas de l'eina gratuïta que es tracta en aquesta guia, que té diferents aplicacions automatitzades, imatges per seleccionar, procediments puntuals intermedis per donar suport al treball que es va realitzant, etc.

En la pràctica concreta, per valorar un lloc de treball, s'ha d'obrir l'eina de valoració i situar-se en el full "Inici" (imatge 4), introduir la raó social de l'organització i la data de referència i clicar en el requadre "Llista de llocs".



Imatge 4. Eina de valoració de llocs de treball

Aquest full té cel·les buides que s'han d'emplenar amb la informació que se sol·licita, tal com es mostra a continuació (imatge 5).

Llistat de llocs

Contador	Títol del lloc	Conveni d'aplicació	Àrea	Departament/ Zona	Centre de treball	Responsable
1	Cap d'unitat		Direcció			Director/a de la clínica
2	Administratiu/va comptable		Administració	Finances		Cap de finances
3	Analista administració		Administració	Administració		Cap d'administració

Imatge 5. Llistat de llocs

Després s'ha de situar el cursor sobre el primer lloc de treball, en aquest cas "Cap d'unitat", i clicar el requadre superior que diu "Procedir a la valoració".

Una vegada fet això, entrarem en el "Full de valoració", en el qual s'ha d'introduir la informació de cada subfactor per a cada lloc de treball.

És molt important que cada vegada que es vulgui tancar l'eina de valoració es desin els canvis clicant el disquet de la cantonada superior esquerra.

Full de valoració

Nom de lloc	1
Títol del lloc	Cap d'unitat
Conveni d'aplicació	

Àrea	Direcció
Departament/Zona	
Centre de treball	
Responsable	Director/a de la clínica
Observacions (opcional)	

Quan acabi de valorar un lloc clicar al botó “Guardar”



El “Full de valoració” conté els 36 subfactors per valorar, en els quals s’han de seleccionar els nivells d’un en un, d’acord amb la informació recollida.

Hi ha dos tipus de subfactors. Els que es completen de manera directa a partir d’una escala ascendent en una dimensió, i els que involucren una matriu de dues dimensions a partir de la qual es determina el nivell del factor o subfactor.

Per exemple, en el primer cas, un subfactor relacionat amb una mena d’esforç (físic o psicològic) podria tenir un punt de partida “No rellevant” i cinc nivells creixents. El subfactor podria anar des de “Molt baix nivell d’esforç” a “Molt alt nivell d’esforç”. El nivell “No rellevant” expressa la no concurrència del factor o subfactor per a un determinat lloc de treball.

Alternativament, en el segon tipus de subfactors, un factor relacionat amb els esforços podria requerir que qui valora seleccioni un grau d’intensitat i una freqüència, i, a partir de la informació introduïda respecte a aquestes dues dimensions, es formaria el nivell corresponent. Llavors, en el cas de “moviments repetitius”, es completen les dimensions de freqüència i intensitat.

Per al cas de la freqüència, se selecciona si els moviments repetitius es fan “De tant en tant (fins al 30% de la jornada setmanal)”, “Normalment (més del 30% i fins al 60% de la jornada setmanal)”, “Sempre o gairebé sempre (més del 60% de la jornada setmanal)”.

Mentre que per a la intensitat se selecciona si els moviments repetitius són d’intensitat “Dèbil”, “Moderada” o “Forta”.

Les interaccions d’aquestes dues dimensions determinarien el nivell assignat “moviments repetitius”. En el cas de l’eina descrita amb més detall en aquesta guia, el càlcul és automàtic a partir d’una matriu com l’exposada en la imatge 7):

Nivells d'esforç		Freqüència		
		De tant en tant (fins el 30% de la jornada laboral)	Normalment (més del 30% i fins el 60% de la jornada setmanal)	Sempre o gairebé sempre (més del 60% de la jornada laboral)
Intensitat	Dèbil	1	2	3
	Moderada	2	3	4
	Forta	3	4	5

Imatge 7. Nivell d'esforç

És a dir, si per a la dimensió d'intensitat es tria "Dèbil" i per a la dimensió de freqüència, es tria "De tant en tant", el nivell per a aquest subfactor és 1. Una vegada seleccionades aquestes dues dimensions, l'eina de valoració automàticament registra el nivell 1. Dels 36 subfactors a valorar utilitzant l'eina descrita en aquesta guia, 9 tenen estructura de matriu (dues dimensions), mentre que els altres 25 subfactors són d'una sola dimensió. En el cas de l'eina del MTES, una vegada que tots els llocs de treball s'hagin valorat, s'ha d'anar al full "Distribució de llocs" on hi haurà la llista dels llocs que es van completar.

En la columna "Nre. de dones" i "Nre. d'homes" s'ha d'introduir la quantitat total de dones i homes que ocupen els llocs de treball respectius. Tal com es mostra en la imatge 8, automàticament l'eina de valoració mostrarà si es tracta d'un lloc feminitzat, masculinitzat o equilibrat (d'acord amb el criteri estadístic revisat anteriorment). I en la part superior, presentarà la suma del total de dones i d'homes de la plantilla a avaluar.

Total plantilla dones	36	Cel·les formulades - NO LES TOQUEU
Total plantilla homes	29	

Títol del lloc	Nre. de dones	Nre. d'homes	Categorització
Cap d'unitat	8	14	Masculinitzada
Administratiu/iva comptable	4	12	Masculinitzada
Analista d'administració	24	3	Feminitzada

Imatge 8.

Proves de consistència

Una vegada valorats tots els llocs de treball és necessari fer una prova de consistència. Això vol dir revisar els nivells assignats a cada subfactor per a tots els llocs de treball de manera simultània buscant possibles errors de digitació o inconsistències.

Per exemple, en la imatge 9 es poden veure els nivells definits per a “Posició continuada i postures forçades”, “Esforç visual” i “Moviments repetitius”.

En aquest últim, al metge/essa especialista se li va assignar un nivell 4, el qual es considera un alt nivell d’esforç, mentre que la persona auxiliar de neteja té un nivell 1, que es considera un molt baix nivell d’esforç. Això podria despertar dubtes al moment de la revisió, i fer que el CV ho catalogués com una inconsistència. En efecte, la persona auxiliar de neteja ha de fer tasques com netejar parets, netejar vidres, escombrar, encerar, entre d’altres, mentre que el metge/essa ha d’atendre pacients, fer revisions mèdiques quotidianes, tasques que no es consideren moviments continus de manera prolongada.

Important: davant situacions com aquestes, el CV ha d’aixecar alertes i tornar a revisar la informació fins a arribar a un acord sobre els nivells. Es recomana fer aquesta prova de consistència amb cadascun dels 36 subfactors.

Subfactors	Metge/essa especialista	Auxiliar de neteja	Infermer/a	Assistent de manteniment
A.2.1) Posició continuada i postures forçades	1	4	3	5
A.2.2) Moviments repetitius	4	1	1	3
A.2.3) Esforç visual	1	2	1	3

Imatge 9.

Ponderadors, punts i agrupacions

La definició de la ponderació (o pes) de cadascuna de les categories, i dels factors que la componen, consisteix a determinar la seva importància relativa. Després d’això, es pot assignar un equivalent en punts al nivell seleccionat per a cada subfactor.

La definició dels ponderadors té repercussions summament importants en la puntuació final dels llocs de treball en acabar la valoració. Els següents percentatges s’exposen i es detallen en la guia de l’OIT de 2008 (Chicha, 2008):

- a. Del 20% al 35% per a les qualificacions
- b. Del 25% al 40% per a les responsabilitats
- c. Del 15% al 25% per als esforços
- d. Del 5% a 15% per a les condicions de treball

La suma total dels ponderadors per cada categoria de factors ha de ser 100%.

Com s’ha assenyalat anteriorment, es recomana considerar els quatre factors que estableix l’OIT (competències, responsabilitats, esforços i condicions de treball) a qui dugui a terme tot el procés de valoració a partir de l’adaptació o creació d’instruments propis (creació de

qüestionaris, documents d'interpretació, fulls de càlcul, taula de ponderadors per a factors i subfactors, etc.).

No fer-ho podria conduir a biaixos. Per exemple, si no s'avaluessin els esforços, podrien quedar fora de les anàlisis els esforços psicològics vinculats a la cura de persones malaltes, i això portaria a una subvaloració de llocs de treball feminitzats.

Una vegada que està definit que els quatre grans factors que recomana l'OIT s'han pres en consideració, la pregunta és amb quant pes cadascun, i dins de cadascun d'aquests quatre factors, amb quanta ponderació cadascun dels subfactors. En concret, què podria passar? Una organització podria incloure esforços en la llista de components reconeguts en la generació de valor, amb la qual cosa estaria complint les recomanacions conduents a minimitzar biaixos de gènere. No obstant això, al mateix temps que ho inclou podria donar-li un pes d'1%. En la pràctica, això equival a no incloure-ho.

D'aquí ve que la recomanació d'incloure els quatre factors o grans categories vagi acompanyada d'interval de ponderació per a cada factor. Per al cas analitzat en el paràgraf anterior, esforços, la guia de l'OIT de 2008 (Chicha, 2008) suggereix no assignar menys del 15% i tampoc més del 25%.

Després de l'aplicació de ponderadors, en general, els diferents sistemes de valoració informen d'una valoració que es distribueix entre 1 i 1.000 punts. Així ocorre en el cas de l'Excel que s'analiza amb més detall en aquesta guia. A l'efecte de transformar els nivells atorgats a cada subfactor en punts, l'eina, de manera predeterminada i de manera automàtica, assigna un pes o ponderació a cada factor i subfactor de valoració.

Cal destacar que, així com les categories establertes en l'eina del MTES (Naturalesa de les funcions o tasques, Condicions educatives, Condicions professionals i de formació, Condicions laborals i factors relacionats estrictament amb l'acompliment) constitueixen una reagrupació dels quatre factors documentats per l'OIT, els seus ponderadors també compleixen amb les recomanacions de la metodologia promoguda per l'organisme internacional. En efecte, per a la definició dels pesos es va dur a terme un procés participatiu que va considerar una anàlisi de la realitat de les organitzacions.

Així, després d'aquesta anàlisi i negociació tripartida, es va arribar a fórmules matemàtiques que estan ocultes en l'eina de manera "protegida". L'organització que utilitzi l'instrument del MTES no pot establir els seus propis ponderadors. Així, per posar un exemple, no pot portar "Esforços" a 1% (cas il·lustratiu exposat en paràgrafs anteriors). Cal assenyalar que s'atorga un marge de flexibilitat amb l'opció d'agregar els subfactors "Altres".

Per tant, les categories de factors de l'eina de valoració tenen el pes següent:

- Naturalesa de les funcions o tasques: 40%
- Condicions educatives: 20%
- Condicions professionals i de formació: 25%
- Condicions laborals i factors relacionats estrictament amb l'acompliment: 15%

Per exemple, per al cas de Naturalesa de les funcions o tasques, se li assigna una ponderació del 40%, que després es transforma en 400 punts. Això, alhora, s'ha de subdividir en:

- a. Polivalència: se li assigna una ponderació del 30% (és a dir, el 30% del 40%).
- b. Esforç: se li assigna una ponderació del 24% (és a dir, el 24% del 40%), que a la vegada se subdivideix en:
 - i. Esforç físic: se li assigna una ponderació del 30%, (és a dir, 30% del 24% del 40%), i alhora aquest percentatge se subdivideix en 5 subfactors (Posicions continuades i postura forçades, Moviment repetitiu, Esforç visual, Esforç auditiu i altres tipus de moviment), en què cadascun té un pes del 20% (és a dir, el 20% del 30% del 24% del 40%).

Després de fer la valoració dels llocs de treball de l'organització, l'eina fa agrupacions de llocs de valor similar. El conjunt de totes les agrupacions inclou tots els llocs de l'organització valorats, tal com es mostra en la imatge 10.

Els llocs que es trobin en una mateixa agrupació s'entenen com a llocs de treball del mateix valor en l'organització, és el cas de subdirector/a i metge/essa, que tenen 681 i 655 punts respectivament i que pertanyen a l'agrupació 8.

Aquesta eina té 10 agrupacions, en l'agrupació 1 s'assignen els llocs que tenen menor valor per a l'organització i, en l'agrupació 10, els que tenen més valor.

Agrupacions ▼	Lloc + Punts
⇒ Agrupació 10	Director/a general (788)
⇒ Agrupació 9	Director/a d'àrea (764)
	Director/a de recursos humans (768)
	Director/a de vendes (747)
⇒ Agrupació 8	Subdirector/a (681)
	Metge/essa (655)
⇒ Agrupació 7	Responsable/gerent/mànager (758)
	Cap de zona (569)
	Supervisor (613)
	Infermer/a (640)

Imatge 10.

REQUADRE 6: Procediment de valoració (cas d'estudi)

PROCÉS DE VALORACIÓ

Sistematització de la informació

Una vegada que els i les representants de cada lloc de treball han completat els qüestionaris, el personal tècnic ha de revisar que estiguin complets i emplenats correctament, i en cas de falta d'informació o que hi hagi alguna incongruència, haurà de comunicar-se amb la persona que ha emplenat el qüestionari. Posteriorment, el qüestionari passarà per la persona supervisora del lloc de treball, perquè hi faci comentaris en cada subfactor.

Després, la persona assistent tècnica ha de revisar els qüestionaris juntament amb l'eina de valoració i assignar els nivells corresponents a cada subfactor de cada lloc de treball (només quan no hi hagi discrepàncies).

Les discrepàncies poden ocórrer en l'assignació de nivells. Per exemple, si per al lloc d'infermer/a alguns qüestionaris situen el subfactor esforç mental en el nivell 3 i altres en el nivell 4, això s'ha de registrar en un document per presentar-lo al CV i que aquest ho discuteixi.

Una vegada que s'hagin revisat tots els qüestionaris i assignat els nivells corresponents, el següent pas és presentar els resultats i les possibles discrepàncies al CV, el qual ha de revisar que els nivells presentats siguin congruents, perquè seran la base per a l'assignació de punts i l'anàlisi de bretxes entre llocs de treball. A aquestes discussions també hi pot assistir l'equip de suport si és necessari. S'han de registrar totes les decisions/justificacions dels avaluadors per escrit.

Revisió dels nivells. Equip de valoració

Una vegada que l'assistent tècnic ha sistematitzat la informació, es reuneix amb el CV i amb l'equip de suport en reunions de mitja jornada durant una setmana, en les quals revisen i acorden els nivells de cada subfactor per a cada lloc de treball.

Una manera senzilla de poder revisar la informació és fer una síntesi de cada lloc de treball i dels seus respectius nivells, tal com es mostra en la taula 9. Això, alhora, permet fer una revisió de consistència, subfactor per subfactor.

En cas que hi hagi discrepàncies amb algun nivell, és necessari tornar a revisar la informació continguda en els qüestionaris. Tots els acords i desacords han de ser registrats per l'assistent tècnic.

Una alerta que s'observa en la taula 9 és que el lloc auxiliar de neteja té molts "no rellevant". Es podria estar incorrent en un efecte de disponibilitat. Per contra, podria passar que per al cas de metge/essa especialistes els nivells assignats estiguin sobrevalorats a causa de la

influència del salari, és a dir, un lloc com a metge/essa molt ben remunerat pot pressuposar l'existència de requisits elevats en diversos subfactors.

Subfactors	Metge/essa especialista	Auxiliar de neteja	Infermer/a	Assistent de manteniment
A.1) Polivalència o definició extensa de funcions	5	2	3	3
A.2.1) Posició continuada i postures forçades	1	4	3	5
A.2.2) Moviments repetitius	4	1	1	3
A.2.3) Esforç visual	1	2	1	3
A.2.4) Esforç auditiu	1	No rellevant	1	1
A.2.5) Altres tipus d'esforç físic	No rellevant	4	4	4
A.3) Esforç mental	5	1	2	1
A.4) Esforç emocional	5	No rellevant	4	No rellevant
A.5.1) Responsabilitat d'organització i coordinació	2	1	1	No rellevant
A.5.2) Responsabilitat de supervisió de resultats i qualitat	1	No rellevant	No rellevant	1
A.6.1) Responsabilitat sobre el benestar de les persones	3	No rellevant	3	1
A.6.2) Responsabilitat econòmica	No rellevant	No rellevant	No rellevant	1
A.6.3) Responsabilitat sobre informació confidencial	2	No rellevant	1	No rellevant
A.7) Autonomia	3	No rellevant	1	1
A.8) Altres	No rellevant	No rellevant	No rellevant	No rellevant
B.1) Educació reglada	6	2	5	3
C.1.1) Procediments, materials, equips i màquines	No rellevant	No rellevant	1	3
C.1.2) Competències digitals	1	1	1	2
C.1.3) Gestió de la diversitat	3	3	1	No rellevant
C.1.4) Coneixement o domini d'idioma estranger	No rellevant	1	No rellevant	1
C.1.5) Formació no reglada	3	No rellevant	3	1

C.1.6) Experiència	4	2	2	2
C.1.7) Actualització de coneixements	3	1	2	2
C.2.1) Destresa	No rellevant	1	1	1
C.2.2) Minuciositat	1	No rellevant	1	3
C.2.3) Aptituds sensorials	1	1	1	1
C.2.4) Capacitat per a plantejar idees i solucions	1	1	2	1
C.3.1) Capacitat comunicativa	1	1	1	No rellevant
C.3.2) Capacitat emocional	3	3	3	No rellevant
C.3.3) Capacitat de resolució de conflictes	3	3	1	No rellevant
C.4) Altres	No rellevant	No rellevant	No rellevant	No rellevant
D.1.1) Condicions físiques	1	1	2	1
D.1.2) Condicions psicosocials	2	5	4	No rellevant
D.2.1) Horaris, descansos i vacances	4	1	3	1
D.2.2) Desplaçaments i viatges	No rellevant	No rellevant	No rellevant	No rellevant
D.3) Altres	No rellevant	No rellevant	No rellevant	No rellevant

Taula 9. Síntesi de la valoració de 4 llocs de treball.

Una vegada que es resolen les discrepàncies i s'acorden els nivells per a tots els subfactors, els 18 llocs queden agrupats com es mostra en la imatge 11.

En l'agrupació 1 de menor valor està auxiliar de neteja amb 199 punts, mentre que cap d'unitat és el lloc amb més valoració, amb 656 punts en l'agrupació 8.

És recomanable que el CV (complet o representants acordats per la part ocupadora i treballadora) signin un document que contingui un quadre amb els nivells corresponents a tots els subfactors per a tots els llocs de treball. Aquest document signat és un registre fonamental que certifica una de les etapes més importants de tot el procés.

Agrupacions	Lloc + punts
Agrupació 8	Cap d'unitat (656)
	Metge/essa especialista (658)
Agrupació 7	Metge/essa de capçalera (594)
Agrupació 6	Psicòleg/psicòloga (524)

	Tecnòleg/tecnòloga mèdic/a (431)
	Nutricionista (421)
	Infermer/a (500)
	Llevador/a (446)
	Analista d'administració (403)
	Fisioterapeuta (460)
	Tècnic/a d'emergències sanitàries (473)
Agrupació 4	Administratiu/iva comptable (371)
	Administratiu/iva d'admissió (372)
	Conductor/a (334)
	Assistent de manteniment (319)
	Tècnic/a en radiologia (373)
Agrupació 2	Guàrdia (244)
Agrupació 1	Auxiliar de neteja (199)

Imatge 11.

DIFERÈNCIES SALARIALS ENTRE LLOCS DE TREBALL DEL MATEIX VALOR

PAS 7: COMPARACIÓ

Anàlisi de salaris mitjans per llocs de treball i comparació amb punts obtinguts durant la valoració per a la verificació del compliment del principi d'igual remuneració per treball del mateix valor.

El pas 7 correspon a la comparació dels salaris dels llocs de treball feminitzats i masculinitzats del mateix valor. Hi ha diferents maneres de dur a terme aquesta tasca.

Una manera de fer-ho és mitjançant l'anàlisi de regressió, en què es vinculi la valoració dels llocs de treball amb les seves retribucions mitjanes. Se separen els llocs de treball feminitzats dels masculinitzats. Amb els últims s'estima una regressió economètrica per mínims quadrats ordinaris i es troben els paràmetres associats a la millor predicció lineal que es pot fer per a un lloc masculinitzat. És a dir, atès que el lloc AAA masculinitzat té 585 punts, quina és la meua millor predicció de la seva retribució total mitjana? La següent pregunta és: donat el lloc BBB

feminitzat, quina és la predicció de retribució total mitjana si utilitzem els paràmetres estimats de la regressió de llocs de treball masculinitzats? Amb això s'obté una retribució mitjana predita que es compara amb l'efectiva. Si la diferència percentual és alta, en etapes posteriors, el CV pot suggerir un pla de millora salarial o d'algun tipus d'acció conduent a això.

La segona forma és la de l'eina oferta en aquesta guia: construcció de bandes o agrupacions de llocs de treball del mateix valor. En efecte, una vegada acabada la valoració, l'instrument del MTES crea aquestes agrupacions a partir de fórmules ocultes, amb la qual cosa l'usuari o usuària només revisa els quadres i procedeix a ingressar les agrupacions corresponents a cada lloc de treball en l'eina del registre retributiu.

Per tant, el primer que cal fer és identificar els llocs feminitzats i masculinitzats dins d'una mateixa agrupació, aquests llocs (una vegada feta la valoració) són considerats com "del mateix valor" per a l'organització (estan en un mateix grup per a l'anàlisi).

Per a aquest pas, la pestanya que sintetitza els resultats a través dels "mapes" de l'organització pot ser molt útil, ja que dona una aproximació visual a aquests resultats, la qual cosa és clarificadora per a algunes persones, les quals assimilen millor la informació d'aquesta manera.

Després es procedeix a comparar els seus salaris. Per a això s'utilitza una segona eina, l'eina del MTES anomenada registre retributiu (full de càlcul) disponible en la [pàgina el Ministeri del Treball i Economia Social](#), juntament amb la guia i l'exemple d'ús.

Aquesta eina permet a les organitzacions complir amb l'obligació d'elaborar un registre retributiu d'acord amb les exigències previstes en el Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes i en l'article 28.2 de l'Estatut dels treballadors.

En el registre retributiu s'ha d'incloure informació sobre els salaris, desagregada per sexe i actualitzada, de cadascuna de les persones treballadores de l'organització, amb l'objectiu de conèixer les diferències retributives i possibles discriminacions retributives en les organitzacions entre dones i homes.

En el full Camps del registre retributiu es detalla, una per una, cadascun de les dades sol·licitades per a cada persona de la plantilla.

A més, qui introdueix la informació en el full de càlcul del registre retributiu del MTES ha d'introduir altres dades que no estan vinculades al procés de valoració en sentit estricte. Per exemple, ha de declarar l'"Agrupació segons classificació professional"⁷ de l'organització d'acord amb el conveni d'aplicació.

En tant, l'agrupació que emergeix de l'eina de valoració (AGRUP. VALOR. PTO) en el registre retributiu rep el nom d'ESCALA, en què l'ESCALA 01 és equivalent a l'agrupació 10 de l'eina de valoració.

⁷ 7 AGRUP. CLAS. PROF en l'Excel del Registre retributiu.

Si es completen totes les files (totes les columnes per a totes les persones treballadores representades en files), a partir de tota la informació introduïda, de manera automatitzada, l'eina realitzarà els càlculs necessaris per a les anàlisis de bretxa.

Concretament, ens interessen els fulls de:

- A. Dades. En aquest full s'ha d'afegir la informació de cada persona treballadora de la plantilla, entre aquesta, la informació relativa a l'agrupació a què pertany després de la valoració de llocs de treball, tal com indica la fletxa de la imatge 12.
- B. Full 2.1.b. Equip. Prom⁸ i el full 2.2.b. Equip. Med⁹ ens proporcionen les medianes i mitjanes respectivament de les quantitats corresponents a cada cel·la de la taula i la diferència percentual entre dones i homes.

Aquests fulls lliuren automàticament la informació per determinar si hi ha bretxes de gènere entre les dones i els homes en llocs de treball del mateix valor (agrupats en ESCALES). Cadascun dels fulls proporcionen dues taules: una per al total de l'organització, i una altra segmentant la informació per files per a cadascuna de les agrupacions definides en el full AGRUPACIONS (pel que fa a ESCALES, cal anar a la fila 100, la primera taula que apareix en la pestanya correspon a l'anàlisi segons agrupacions del conveni corresponent).

Cal considerar que, com s'assenyala en paràgrafs anteriors, dins de cada grup es mostra el nombre de dones i home i no els llocs de treball que pertanyen a cada grup.

⁸ La mitjana d'un conjunt de valors s'obté en dividir la suma de tots ells pel nombre de valors.

⁹ La mitjana d'un conjunt de valors és el valor que ocupa la posició central en ordenar-los de més petit a més gran.

Id	Sexe	Data de naixement	Nivell d'estudis	Situació familiar	Fills/es	Data de contractació	Data fi de contracte	Data d'antiguitat	Data a inici sit.	Data a fi sit. contr.	% de jornada	% jornada reduïda	Motiu de la reducció	Ciau de contracte	Àrea empresa	Dep. empresa	Lloc empresa	Horari (continua)	Treball a toms	Escala empresa	AGRUP. CLAS. PROF	AGRUP. VALOR. PTO
1	Home	##	Llicenc.	2	1	##		##			##			100	1. Adm.	1.1 Di	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA A.01
2	Home	##	Llicenc.	2	1	##		##			##			100	1. Adm	1.2 Fin	No Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01
3	Dona	##	Llicenc.	3	0	##		##			50%			100	2. Siste.	4.2 Lo	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01
4	Dona	##	Llicenc.	3	0	##	##	##		##	##			100	3. Com	3.1 Ve	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01
5	Home	##	Llicenc.	3	0	##		##			##			100	1. Adm	1.3 Co	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01
6	Dona	##	Llicenc.	3	0	##		##			##			100	2. Siste.	2.1 SW	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01
7	Home	##	Llicenc.	3	0	##		##			##			100	2. Siste.	2.2 HW	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01
8	Dona	##	Llicenc.	3	0	##		##			##	50%	GLM	100	1. Adm	4.1 Fa	Direc	Parit	No	A	GRUP 01	ESCALA 01

Imatge 12.

En tots els casos, la diferència percentual entre retribucions de dones i retribucions d'homes es proporciona sobre cada parella de files "Home - Dona", i està calculada amb el quocient següent:

$$\frac{\text{Quantitat corresponent als homes} - \text{Ídem de les dones}}{\text{Quantitat corresponent a dones}}$$

El resultat s'expressa amb un percentatge. Si el valor és positiu, significa que la quantitat corresponent a les dones és inferior a la dels homes, en el percentatge expressat. Si és negatiu, la interpretació és la contrària.

Per exemplificar-ho, prendrem com a referència el full 2.2.b. Equip. Med.¹⁰

Tal com es mostra en la imatge 13, la primera taula (superior) mostra la bretxa salarial entre homes i dones per a l'organització, que en aquest cas correspon al 27%.

¹⁰ La mitjana d'un conjunt de valors és el valor que ocupa la posició central en ordenar-los de més petit a més gran.

PASSOS 8 I 9: AJUSTOS I SEGUIMENT

Planificació de mesures d'ajust

El pas 8 correspon als ajustos que s'han de fer en termes salarials una vegada identificades les bretxes.

Quan la mitjana aritmètica o la mediana de les retribucions totals en l'organització (o en una ESCALA) de les persones treballadores d'un sexe sigui superior a les de l'altre en almenys un 25%, la legislació vigent requereix que s'inclogui la justificació (art. 28.3 de l'ET).¹¹

Per exemple, en la imatge 13 es mostra que la bretxa per a tota l'organització és del 27% (les dones guanyen menys), per tant, és necessari justificar-la. Si aquest indicador per a tota l'organització fos menor de 25%, però la bretxa per a una de les ESCALES fos més alta del 25%, caldria també redactar una justificació (per a aquesta escala amb bretxa superior a 25%).

És important que en aquesta justificació es proposi un pla d'ajustos salarials a curt i/o mitjà termini. Per això, és necessari identificar aquells llocs de treball feminitzats mal remunerats que generen aquesta bretxa salarial en l'ESCALA.¹² Cal advertir que els plans d'ajust sempre procuraran la convergència, és a dir, anar gradualment millorant les remuneracions dels llocs feminitzats, amb augments salarials, sense reduir mai els salaris dels llocs de treball masculinitzats. Això és evident, ja que no es poden reduir els salaris. Això és així, tot i que es podria detectar un lloc de treball que està sent pagat per sobre del que correspondria en les anàlisis de valoració de llocs de treball de l'organització. En casos com aquest, la lògica seria anar reduint les bretxes per mitjà d'augmentos superiors dels mal remunerats fins a aconseguir la convergència.

Per tant, el pla per executar ajustos de les diferències salarials es pot fer de manera gradual, considerant aquells llocs de treball que tinguin una més bretxa dins de l'ESCALA sobre la qual s'està redactant la justificació.

En el desenvolupament d'aquest pla d'ajustos la RLPT és fonamental. Primer, pel fet que haver estat participat del procés de valoració (com a part del CV) li permetrà difondre'n els resultats i

¹¹ La recent Directiva (UE) 2023/970 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de maig de 2023, reforça a escala europea l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per un mateix treball o un treball d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment. La Directiva, que entrarà en vigor com a molt tard el juny del 2026, preveu una reducció important de percentatge de bretxa.

¹² Cal destacar que en el cas d'aquest exemple (imatge 13) la bretxa detectada afecta les dones. Elles estarien guanyant menys, amb una diferència percentual en mitjana superior a 25%, de manera que el focus del pla d'acció serà identificar aquells llocs feminitzats situats en l'ESCALA on es presenta el problema, per tal de dur a terme mesures concretes de millora salarial concentrades en llocs de treball mal remunerats. Si bé l'evidència internacional reflecteix que generalment la bretxa salarial entre homes i dones es refereix a situacions en les quals les dones cobren menys per treballs del mateix valor, podria ocórrer que, en algun cas hipotètic, fossin els homes els que cobressin en mitjana menys percentualment, superant el nivell de 25% fixat per la llei. En aquest cas el procediment seria el mateix. Identificar l'ESCALA amb bretxa salarial en decaïment dels homes per sobre de 25%, identificar-hi els càrrecs masculinitzats i proposar un pla d'acció de millora focalitzada.

acompanyar els ajustos. Segon, quan correspongui discutir el conveni col·lectiu de l'empresa, serà més fàcil avançar en mesures especials que apuntin a una convergència dels salaris mitjans d'homes i dones a l'interior de les ESCALES identificades com a crítiques durant el procés de valoració i de comparació (anàlisi del registre retributiu), atès que la part empresarial i la RLPT han treballat de manera conjunta, tant durant el procés de valoració (passos de l'1 al 6) com durant l'etapa de comparació de salaris mitjans (pas 7), la qual cosa podria facilitar el diàleg a partir d'elements que configuren un mateix diagnòstic.

Seguiment i control de l'aplicació

El pas 9 fa referència al seguiment i el nivell de compliment del mètode d'ajust. Es recomana fer una revisió anual del grau d'avanç dels ajustos compromesos, principalment allà on es registren majors bretxes salarials.

REQUADRE 7: Aplicació i resultats (cas d'estudi)

COMPARACIÓ, AJUSTOS I SEGUIMENT

Comparació de salaris

La Comissió o grup de Valoració de Xarxa de Salut Benestar va acordar els nivells dels subfactors corresponents, amb la qual cosa l'eina de valoració va distribuir els 18 llocs de treball en 8 agrupacions, tal com es detalla en la taula 10.

Després es va introduir la informació que sol·licita l'eina de registre retributiu de les 455 persones treballadores distribuïdes en els 18 llocs de treball.

Finalment, l'eina va indicar que hi ha una bretxa retributiva en l'organització del 32%, la qual es pot veure en la imatge 14.

Pel fet que aquesta bretxa supera el 25%, la Xarxa de Salut Benestar ha de fer una justificació. L'eina de registre retributiu indica que la bretxa del 32% prové de diferències salarials en dues agrupacions (nomenclatura de l'eina de valoració), específicament de dos llocs de treball que estan mal remunerats. Aquests són:

Agrupació 4: s'observa en la taula 10 (provinent de l'eina de valoració) el lloc d'administratiu/iva d'admissions el qual està feminitzat (F) amb 372 punts. Aquest lloc té un salari mitjà del 40% menys en comparació als llocs masculinitzats de la mateixa agrupació, la qual cosa es reflecteix en la imatge 14, ESCALA 06 (provinent de l'eina de Registre retributiu).

Agrupació 5: s'observa en la taula 10 (provinent de l'eina de valoració) que el lloc de llevador/a és un lloc feminitzat (F), amb 446 punts. Aquest lloc té un salari mitjà del 35% menys en comparació als llocs masculinitzats de la mateixa agrupació, la qual cosa es reflecteix en la imatge 14, ESCALA 05 (provinent de l'eina de registre retributiu).

Títol del lloc	Agrupació	Punts	Nre. de dones	Nre. d'homes	Categorització
Cap d'unitat	Agrupació 8	656	8	14	Masculinitzada
Administratiu/iva comptable	Agrupació 4	371	4	12	Masculinitzada
Analista administració	Agrupació 4	403	24	3	Feminitzada
Assistent de manteniment	Agrupació 4	319	0	16	Masculinitzada
Administratiu/iva d'admissió	Agrupació 4	372	20	2	Feminitzada
Metge/essa de capçalera	Agrupació 7	594	30	30	Equilibrada
Metge/essa especialista	Agrupació 8	658	9	25	Masculinitzada
Fisioterapeuta	Agrupació 5	460	8	12	Equilibrada
Tècnic/a en radiologia	Agrupació 4	373	9	8	Equilibrada
Tecnòleg/tecnòloga mèdic/a	Agrupació 5	431	20	4	Feminitzada
Llevador/a	Agrupació 5	446	18	0	Feminitzada
Psicòleg/psicòloga	Agrupació 6	524	20	4	Feminitzada
Nutricionista	Agrupació 5	421	16	4	Feminitzada
Infermer/a	Agrupació 5	500	30	3	Feminitzada

Taula 10. Valoració de llocs de treball Xarxa de Salut Benestar.

	Dona	Home	TOTAL	
	256	199		Número
	148	126		Nre SC
	23	7		Nre SC Norm
	52	37		Nre SC anualit.
	4	3		Nre SC Norm i
	79	47		Nre SC Eq
	13.045	17.645	26%	SALARI BASE Eq
	85	1.627	95%	Mill. Vol
	0	615	100%	Antig.
	960	0		Transport
	0	0		Vendes
	0	0		Bonus
	0	0		Cotxe
	80	80	0%	Cistella
	0	0		Nocturnitat
	1.923	5.607	66%	Tot COMPL. Al Eq
	16.567	21.868	32%	SALARI TOTAL Eq
	0	0		Dietes
	0	0		Indem.
	0	0		ERTE
	0	0		IT
	0	0		Total Extrasalarial
	16.567	21.868	32%	Total Retrib. Eq

Dona	Home	ESCALA 06	Dona	Home	ESCALA 05	Dona	Home	ESCALA 04	Dona	Home	ESCALA	Dona	Home	ESCALA	Dona	Home	ESCALA 01	
34	25		71	45		34	25		18	32		15	28		8	8		Número
28	17		77	40		28	17		18	32		16	29		9	8		Nre SC
3	0		10	2		3	0		1	1		7	3		2	1		Nre SC Norm
5	3		34	18		5	3		7	8		4	8		2	0		Nre SC anualit
0	1		2	2		0	1		1	0		1	0		0	0		Nre SC Norm i
8	4		46	22		8	4		9	9		12	11		4	1		Nre SC Eq
14.036	19.651	40%	12.915	16.273	26%	14.036	14.036	0%	15.37	15.372	0%	17.26	17.266	0%	18.547	18.547	0%	SALARI BASE Eq
164	164	0%	85	85	0%	164	164	0%	1.628	1.628	0%	3.734	3.734	0%	14.485	14.485	0%	Mill. Vol
1.123	1.965	43%	0	0		1.123	1.123	0%	1.076	1.076	0%	1.484	2.226	0%	1.484	1.484	0%	Antig.
960	960	0%	960	960	0%	960	960	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	Transport
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		Vendes
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		4.000	4.000	0%	Bonus
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		3.000	3.000	0%	Cotxe
80	80	0%	80	80		80	80	0%	80	80	0%	80	80	0%	200	200	0%	Cistella
0	0		0	0		0	0		0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	Nocturnitat
2.167	3.169	32%	1.125	1.485	32%	2.167	2.167	0%	8.471	8.471	0%	5.583	5.483	0%	20.263	20.263	0%	Tot COMPL. Al Eq
16.203	22.036	34%	14.040	21.622	54%	16.203	16.203	0%	23.84	23.844	0%	22.70	22.702	0%	53.071	53.071	0%	SALARI TOTAL Eq
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		Dietes
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		Indem.
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		ERTE
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		IT
0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		Total Extrasalarial
16.203	22.684	40%	14.040	18.954	35%	16.203	16.203	0%	23.84	23.844	0%	23.04	23.047	0%	53.071	53.071	0%	Total Retrib. Eq

Imatge 14.

Ajustos i seguiment

Una vegada identificats els llocs de treball que estan mal remunerats i que, alhora, determinen una bretxa salarial en l'organització del 32%, el CV va compartir la informació amb la direcció i el departament de RH, els quals van decidir implementar un pla d'igualtat salarial de tres anys, que servirà per augmentar gradualment els salaris dels llocs de treball de llevador/a i administratiu/iva d'admissió fins que la bretxa es redueixi i desaparegui.

Cal destacar que aquests ajustos impliquen una reestructuració del pressupost assignat a remuneracions de la Xarxa de Salut Benestar. Atès que no es duran a terme reduccions de salaris, l'esforç s'ha de fer per fer més increments percentuals de manera progressiva en el cas dels llocs de treball identificats com mal remunerats.

Per a això, es destinaran els recursos necessaris per implementar el pla d'igualtat salarial. Aquest pla s'acordarà amb la RLPT i es plasmarà en el pròxim conveni col·lectiu de la clínica.

També s'estableix que es portarà endavant un pla de seguiment, el qual es farà cada sis mesos i que consisteix a revisar el salari mitjà dels llocs de llevador/a i administratiu/iva d'admissions. S'espera que la bretxa salarial mitjana disminueixi semestralment en aproximadament cinc punts percentuals.

BONES PRÀCTIQUES I RECOMANACIONS

Les percepcions sobre els diversos llocs de treball que es valoraran poden influir fàcilment en les decisions de les persones avaluadores, que han de prestar especial atenció als efectes següents, vinculats a diferents biaixos o estereotips:

- L'efecte d'halo es manifesta quan un lloc de treball obté un nivell elevat en una categoria o factor molt visible i important culturalment per a les persones. Per exemple, en educació seria una titulació en una professió molt prestigiosa (neurocirurgia per exemple). D'això es desprèn (conscient o inconscientment) que el lloc de treball que ocupen les persones titulades en aquesta professió ha de rebre nivells elevats en els altres factors i subfactors. També pot manifestar-se de manera negativa —efecte d'halo invertit— i provocar la reducció dels nivells atribuïts a les ocupacions amb pocs requisits en matèria de titulació, per exemple.
- La influència del rang jeràrquic també pot ser una font de prejudicis sexistes (conscients o inconscients) en la mesura en què els llocs de treball femenins se situen sobretot en els rangs intermedis o inferiors. Les persones avaluadores poden establir una correlació entre el rang jeràrquic superior i nivells elevats de diversos factors, la qual cosa no té per què ser necessàriament el cas. També es pot produir la situació inversa en relació amb les ocupacions de rang inferior.
- La influència del salari es manifesta de la mateixa manera: un lloc de treball professional molt ben remunerat pot pressuposar (conscientment o inconscientment)

l'existència de requisits elevats en diversos subfactors, la qual cosa podria no correspondre a la realitat.

En particular, en el cas de l'eina de valoració sorgeix un element addicional sobre el qual cal ser previngut/uda: el nivell "no rellevant". Aquest nivell expressa la no concurrència del factor o subfactor a la generació de valor per a l'organització d'un determinat lloc de treball. Podria passar que s'assigni com a "no rellevant" un determinat subfactor, perquè es percep que, per al lloc de treball sota anàlisi, aquest és efectivament no rellevant, tot i no ser el cas. Una revisió amb més profunditat podria determinar un nivell "1", per exemple. Seria un efecte de disponibilitat. L'efecte de disponibilitat és referent als aspectes més visibles d'una professió, per exemple: el tractament de textos que fan secretaris/àries, la part més visible i coneguda, pot ocultar altres requisits de les seves tasques, com la classificació d'arxius o la redacció de textos i la digitalització en teclat. Els factors menys familiars reben menys atenció per part de les persones avaluadores i obtenen un nivell baix, que en l'extrem podria ser "no rellevant". Un CV que faci el treball sense el temps suficient o sense l'adequada formació podria sobreutilitzar el factor "no rellevant", i materialitzar múltiples estereotips i biaixos en els resultats finals. Per exemple, podria ocórrer que per al cas del subfactor "Moviments repetitius" se li assigni un "no rellevant", mentre que en realitat moure els dits constantment requereix un esforç diari i constant.

Es recomana fer una formació al CV sobre aquests prejudicis i biaixos prèvia a l'avaluació/revisió dels qüestionaris complets i/o eines de valoració. Una vegada que s'hagin minimitzat aquests prejudicis i verificat la consistència dels resultats, es pot passar a la comparació dels llocs de treball.

REFERÈNCIES

- Chicha, M. (2008). *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: guía detallada*. Disponible a: https://www.ilo.org/declaration/principles/eliminationofdiscrimination/WCMS_101326/lang--es/index.htm
- Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm.100). Disponible a: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C100
- Departament d'Igualtat i Feminismes. Eina de registre retributiu. Disponible a: <https://igualtat.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/cures-temps-i-treballs/Equitat-en-els-treballs/elaboracio-dels-plans-digualtat/>
- Departament d'Igualtat i Feminismes. Eina de diagnosi de plans d'igualtat. Disponible a: <https://igualtat.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/cures-temps-i-treballs/Equitat-en-els-treballs/elaboracio-dels-plans-digualtat/>
- Departament d'Igualtat i Feminismes. Eina de disseny, seguiment i avaluació de plans d'igualtat. Disponible a: <https://igualtat.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/cures-temps-i-treballs/Equitat-en-els-treballs/elaboracio-dels-plans-digualtat/>
- Departament d'Igualtat i Feminismes i Centre Internacional de Formació de l'OIT. Curs en línia (MOOC): Valoració de llocs de treball amb perspectiva de gènere. Disponible a: <https://igualtat.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/cures-temps-i-treballs/formacio/autoaprenentatge/>
- Espino, A.; De los Santos, D. (2019). *La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina: implicancias para las desigualdades de género*. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo de Uruguay.
- Instituto de las Mujeres (2022). *Guía técnica para la realización de auditorías retributivas con perspectiva de género*. Disponible a: https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/guia_AR_GENERO.pdf
- Ministeri de Treball i Economia Social (2022). *Herramienta de valoración de puestos de trabajo. Guía de uso*. Disponible a: https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/Portada/valoracion_puestos/2022.04.01-Gua_Uso_Heramienta_SVPT.pdf
- Ministeri de Treball i Economia Social (2022). *Herramienta de valoración de puestos de trabajo (Excel)*. Disponible en: https://www.mites.gob.es/es/portada/herramienta_valoracion_puesto/index.htm
- Ministeri de Treball i Economia Social (2021). *Herramienta de Registro Retributivo*. Disponible a: https://www.mites.gob.es/es/portada/herramienta_registro_retributivo/index.htm

- Ministeri de Treball i Economia Social (2021). *Guía de uso de la Herramienta de Registro Retributivo*. Disponible a: https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/herramienta_registro_retributivo/Guia_Uso_Herramienta_Registro_Retributivo.pdf
- Oelz, M.; Olney, S.; Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible a: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_223157.pdf
- Organització Internacional del Treball (2019). *La segregación ocupacional de género y sus implicancias en materia de desigualdad entre hombres y mujeres*. Disponible a: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715931.pdf

