

HERRAMIENTA 1.5

Sistema de calificación de los empleados

- » **OBJETIVO:** Recopilar las perspectivas del personal sobre las cuestiones de género relacionadas con el lugar de trabajo y empoderarlo para que realice cambios al respecto (el sistema de calificación se puede usar para evaluar otras cuestiones, como los empleados o los servicios, por ejemplo, en la comunidad).
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

Para obtener más información sobre los sistemas de calificación, consulte también el nuevo conjunto de herramientas de IFC sobre los sistemas de calificación para la comunidad.

Los sistemas de calificación son mecanismos de seguimiento participativos que pueden ayudar a las empresas a facilitar un diálogo participativo entre el personal y la gerencia. Son un proceso que se utiliza para recopilar perspectivas, así como para empoderar a los participantes con el fin de que realicen sugerencias de mejora y sepan cómo implementarlas.

Los sistemas de calificación se desarrollaron en el sector público para respaldar el diálogo entre los prestadores de servicios públicos y los usuarios; sin embargo, pueden ser una herramienta efectiva en el sector privado para ayudar a la gerencia y al personal a comprender mejor las perspectivas y las prioridades de los demás, y a elaborar soluciones colaborativas que suelen ser de bajo costo.

Los sistemas de calificación pueden ser una herramienta efectiva en el sector privado para ayudar a la gerencia y al personal **a comprender mejor las perspectivas y las prioridades de los demás**, y a elaborar soluciones colaborativas que suelen ser de bajo costo.

En el contexto del sector privado, los sistemas de calificación pueden utilizarse con los siguientes fines:

- Brindar al personal y a la gerencia la oportunidad de reflexionar sobre un problema particular en el lugar de trabajo.
- Ofrecer al personal y a la gerencia la oportunidad de identificar cómo sería un mejor lugar de trabajo, y la forma de lograr esas mejoras.
- Proporcionar un foro de discusión e intercambio entre el personal y la gerencia, y una oportunidad de utilizar este foro para acordar cambios.
- Brindar un foro para supervisar la medida en que se implementaron los cambios, y para evaluar el proceso de cambio y recopilar opiniones al respecto.
- Fortalecer la aceptación, la transparencia, la comunicación y la rendición de cuentas entre el personal y la gerencia.

¿Qué implican los sistemas de calificación?

Por lo general, el proceso del sistema de calificación implica una serie de debates en grupos de discusión, en los que diferentes grupos analizan y evalúan un tema determinado (por ejemplo, la igualdad de género en el lugar de trabajo), y analizan e identifican lo que significa para ellos un buen desempeño en ese aspecto; luego, elaboran sus propios indicadores específicos y califican a su lugar de trabajo según corresponda. Una vez que se realiza una serie de encuentros de los grupos de discusión, los participantes de los diferentes grupos se reúnen para comparar los hallazgos y debatir sobre ellos, para llegar a una calificación final acordada y elaborar un plan de mejora.

Tradicionalmente, el sistema de calificación se ha implementado de manera presencial, pero, en 2020, IFC comenzó a experimentarlo de manera virtual. Esto incluyó una combinación de salas virtuales, con algunos participantes que pudieron reunirse en persona, un facilitador remoto y algunos participantes adicionales que participaban de forma remota desde la cuarentena.

Los sistemas de calificación son una buena alternativa a las encuestas tradicionales porque permiten a los participantes definir los indicadores, en lugar de limitarse a las preguntas que formulan los evaluadores. No solo brindan a la gerencia una perspectiva más auténtica de lo que es importante para el personal, sino que también son una invitación para que los participantes aporten soluciones. Esto puede llevar a que surjan ideas más innovadoras, así como a invitar al personal a invertir para la implementación de sus propias sugerencias. El sistema de calificación debe ser un proceso iterativo que se repita a intervalos de seis meses o un año, para realizar un seguimiento de las mejoras e implementar los ajustes necesarios.

Los sistemas de calificación pueden ejecutarse como complemento de una auditoría de género o de manera independiente. Cuando se ejecuten como complemento de una auditoría de género, por diversos motivos, se recomienda realizar primero la auditoría de género. En primer lugar, la información recopilada a partir de la auditoría de género puede crear puntos de partida para el debate y ayudar a los facilitadores a trabajar con el objetivo de abordar las cuestiones que surgieron durante la auditoría. En segundo lugar, los sistemas de calificación revelan percepciones y permiten que el personal plantee preguntas, algunas de las cuales requerirán un trabajo colaborativo, pero otras pueden reflejar deficiencias de información más simples. Al realizar primero una auditoría de género, los facilitadores dispondrán de más datos para responder a las preguntas e inquietudes, abordar los problemas relacionados con las deficiencias de información y reorientar la planificación de las medidas hacia cuestiones más importantes.

Guía detallada para implementar un sistema de calificación

A continuación, se detallan los pasos que se deben seguir para implementar un sistema de calificación. Al final de esta sección, se pueden encontrar recursos adicionales que ofrecen orientaciones detalladas para la implementación. Los siguientes pasos son adaptaciones de las orientaciones del Banco Mundial.

1. Preparación:

- a. Identificación de los facilitadores: Los facilitadores capacitados son un componente importante de un sistema de calificación exitoso. Pueden ser externos a la empresa, o bien los facilitadores internos pueden recibir capacitación. Sin embargo, es importante que

sean percibidos como imparciales y capaces de llevar a cabo un proceso de calificación objetivo y confidencial (no deben mencionar lo que ocurre dentro de cualquier grupo de discusión). Algunas empresas pueden optar por contratar a un facilitador externo que dirija el proceso inicial de los sistemas de calificación y, al mismo tiempo, capacitar a los facilitadores internos para realizar los procesos de calificación de seguimiento. Con el fin de fomentar la imparcialidad, entre los facilitadores internos, se debe incluir a hombres y mujeres, tanto del personal como de la gerencia, que trabajen juntos para lograr una facilitación equilibrada⁴⁸.

- b. Identificación del tema y el alcance: ¿Cuál será el tema específico y el alcance del ejercicio del sistema de calificación? Es importante que el alcance se defina con claridad; si el mandato es demasiado amplio, será difícil limitar los criterios y las recomendaciones. En el caso del género, una pregunta de ejemplo podría ser la siguiente: ¿De qué manera [nombre de la empresa] podría convertirse en un lugar de trabajo con mayor equidad de género? De este modo, la pregunta se define con claridad en torno al género y se limita el alcance a las preguntas relacionadas con la fuerza laboral y el lugar de trabajo (en lugar de incluir también, por ejemplo, temas de participación comunitaria o adquisiciones, que pueden incluir a diferentes partes interesadas).
- c. Selección de grupos de muestra: Una vez definido el tema, se deben identificar los grupos de participantes clave. Al evaluar la igualdad de género en la fuerza laboral sería importante, por ejemplo, hablar con mujeres y hombres de todos los niveles del personal para así poder entender las diferencias en las perspectivas de los distintos niveles y obtener los puntos de vista tanto de hombres como de mujeres.
- d. Recopilación de la información preliminar: Los facilitadores deben asegurarse de contar con información actualizada sobre las políticas y los programas relacionados con la equidad de género y, de ser posible, con datos desglosados por género sobre la situación actual de la equidad de género dentro de la empresa. Tener esta información disponible ayudará a facilitar los debates.
- e. Aumento de la concientización: Los facilitadores deben coordinar la comunicación con el personal para garantizar que todo el mundo reciba la información y las actualizaciones sobre el próximo proceso de calificación.

2. Grupos de discusión:

- a. En cada grupo de discusión, los facilitadores pedirán a los participantes que analicen y evalúen a la empresa (o un aspecto específico de la empresa, por ejemplo, el lugar de trabajo) en relación con la pregunta seleccionada. Por ejemplo, en el caso del lugar de trabajo, los facilitadores invitarían a los participantes a mantener un debate centrado en lo que significa para ellos la igualdad de género en el lugar de trabajo y cómo la definen. Los participantes propondrán criterios y votarán con el fin de determinar los cinco u ocho criterios más

⁴⁸ IFC creó varias herramientas adicionales para garantizar que los programas de capacitación y aprendizaje sean inclusivos en cuanto al género. Para obtener más información, véase IFC (2020), [Gender Supplement, Guide to Training: Setting the Standard for the Design, Delivery, and Evaluation of Learning Programs in Emerging Markets](#) (Suplemento de género. Guía para la capacitación: Establecimiento de las normas para el diseño, la implementación y la evaluación de programas de aprendizaje en los mercados emergentes), Washington, DC, IFC.

importantes para evaluar a la empresa. En el caso de la igualdad de género, por ejemplo, se podrían incluir los siguientes criterios:

- i. la disponibilidad de oportunidades de capacitación;
 - ii. la solicitud y escucha de la opinión de las mujeres;
 - iii. el fomento del liderazgo de las mujeres;
 - iv. si se asciende a las mujeres con la misma frecuencia que a los hombres.
- b. Una vez propuestos y seleccionados los criterios, los participantes evalúan el desempeño de la empresa según cada uno de estos criterios, para lo que utilizan una escala del 1 (muy inadecuado) al 5 (muy bueno). En el caso de los ejercicios presenciales del sistema de calificación, se puede disponer que los participantes anoten su voto para cada uno de los criterios en una hoja de papel y mantener el anonimato en cuanto a cómo calificó cada persona a su empleador. En la modalidad virtual, los facilitadores pueden optar por que los participantes envíen sus votos a través de mensajes de chat privados o que utilicen una herramienta de votación en una plataforma web. Las calificaciones se tabulan y luego se calcula una calificación promedio para cada criterio.
- c. Una vez que se determinaron las calificaciones para cada criterio, los facilitadores deben fomentar un debate sobre las posibles soluciones o formas de mejorar cada cuestión. Idealmente, las soluciones deben centrarse en el bajo costo, cuando sea factible; por ejemplo, identificar formas de cambiar los procesos y las políticas en lugar de adoptar grandes medidas de infraestructura, como la construcción de nuevas instalaciones. Por supuesto, las recomendaciones deben reflejar las prioridades y las necesidades del personal; presentar una variedad de sugerencias (lo que incluye los elementos de menor o mayor costo) puede aumentar la probabilidad de que el personal y la gerencia estén de acuerdo con diferentes recomendaciones para implementar.
- d. Los grupos de discusión se replicarán entre los distintos grupos de empleados y la gerencia. A nivel de la gerencia, el debate, que incluye la identificación de los criterios y la votación sobre el desempeño institucional, servirá como reflejo y evaluación de su propio desempeño, además de propiciar un debate más amplio sobre el tema (por ejemplo, qué hace que un lugar de trabajo sea equitativo desde el punto de vista del género).

GRÁFICO 1A | Plantilla modelo del sistema de calificación para el registro de los grupos de discusión

Criterios	Calificaciones					Fortalezas/ debilidades	Acciones de mejora propuestas
	5 Muy bueno	4 Bueno	3 Regular	2 Inadecuado	1 Muy inadecuado		
1. Oportunidades de capacitación							
2. Fomento de la participación de las mujeres							

3. Reunión de intercambio:

- a. Una vez que se hayan realizado las reuniones de los grupos de discusión del personal y la gerencia, el siguiente paso es reunir a los representantes de ambas partes. En esta reunión, los representantes de cada grupo de discusión tendrán la oportunidad de presentar sus criterios y calificaciones, así como las recomendaciones propuestas.
- b. El debate de la reunión de intercambio debe conducir a un plan de acción final recomendado, con el que estén de acuerdo los representantes tanto del personal como de la gerencia. A continuación, se presenta un modelo de plan de acción.

GRÁFICO 1B | Modelo de plan de acción de la reunión de intercambio del sistema de calificación

Acciones propuestas	¿Quién debe liderar la implementación de los cambios?	¿Quién debería respaldar el trabajo sobre los cambios?
1. En los ascensos, se deben tener en cuenta la experiencia laboral y las evaluaciones laborales con resultados positivos (además de los títulos educativos, los certificados y las calificaciones formales, y las habilidades para las entrevistas).	Recursos humanos	» Sindicato de empleados » Asociación del personal
2. Más oportunidades de licencias para realizar capacitaciones y estudios para las mujeres y el personal general.	Recursos humanos	» Supervisores directos » Asociación de mujeres » Representante de las mujeres del sindicato de empleados
3. Asignación de tareas que permitan a las mujeres demostrar su capacidad de liderazgo.	Supervisores directos Supervisores	» Recursos humanos
4. Reducir la brecha salarial entre el personal general y el de alta jerarquía.	Recursos humanos	» Sindicato de empleados » Departamento jurídico
5. Revisar las disposiciones para la rotación de las licencias (mayor flexibilidad, rotaciones más cortas).	Recursos humanos	» Comité Ejecutivo » Sindicato de empleados

4. Seguimiento:

Después de completar el sistema de calificación, es fundamental que se establezcan medidas y líneas claras de rendición de cuentas para garantizar el seguimiento y la implementación de las recomendaciones. Se debe hacer un seguimiento de los sistemas de calificación a intervalos acordados, por ejemplo, cada seis meses o un año. El poder de este sistema de calificación reside en el nivel en que los participantes se sienten identificados con las calificaciones y su capacidad para cambiar el entorno empresarial, así como en la satisfacción de los participantes cuando se les da voz y participación en las mejoras. Para capitalizar esto, debe realizarse un seguimiento claro y suficiente de las recomendaciones, y también aplicarse un sistema de calificación de seguimiento para captar los cambios durante un período de tiempo determinado.