

AGAINST GENDER DISCRIMINATION IN PAY STRUCTURES: EQUAL PAY FOR EQUAL VALUE AND JOB EVALUATION

Corominas, A.¹; Coves, A.-M.¹; Lusa, A.¹; Martínez, C.²; Ortega, M.A.¹

¹ Departamento de Organización de Empresas e Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales / ETSEIB

Universidad Politécnica de Cataluña

² Departamento de Organización de Empresas / ETSEIB

Universidad Politécnica de Cataluña

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, tecnológicos, sociales y culturales que se producen en el entorno de la empresa y en la empresa misma tienen importantes consecuencias en su gestión y, en particular, en la gestión de sus recursos humanos.

Uno de los imperativos actuales consiste en diseñar estructuras organizativas que doten a la empresa de la flexibilidad necesaria para adaptarse constantemente a los cambios. Además se requieren nuevos enfoques de dirección que permitan gestionar el cambio organizativo. Para ello es esencial reconocer la importancia del papel de las personas en el desarrollo organizacional.

La tendencia en los nuevos modelos organizativos se basa en diseñar estructuras más descentralizadas y planas, basadas en puestos de trabajo ampliados y enriquecidos, con una mayor presencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Estos “nuevos” puestos exigen una adecuación de los sistemas de valoración de los mismos, con el fin de que sea posible tener en cuenta características que presentan actualmente. Así pues, no pueden seguir utilizándose los mismos manuales de valoración de hace cincuenta años, pues éstos se diseñaron para poder valorar unos puestos de trabajo distintos a los actuales.

A este motivo genérico para adaptar los sistemas de valoración de puestos de trabajo, debe añadirse la necesidad de tener en cuenta la mayor participación de algunos colectivos, y en particular la mayor participación de la mujer, en el mundo laboral.

La estructura organizativa y el estilo de dirección tienen un efecto en el comportamiento de las personas que la integran. Los comportamientos de los individuos y de los grupos se ven afectados significativamente por los puestos que desempeñan. El contenido de los puestos proporciona poderosos estímulos para el comportamiento individual. Así mismo, el sistema de valoración utilizado por la dirección de la empresa para valorar sus puestos de trabajo será un instrumento de transmisión de determinados valores culturales, y tendrá una consecuencia directa sobre el comportamiento de las personas.

Martine Aubry, a la sazón ministra francesa de Trabajo, Empleo y Formación Profesional, presentó un informe al Consejo de Ministros del 27 de noviembre de 1991 que contiene una crítica de lo que denomina “post-taylorismo”, al cual considera incapaz para hacer frente a los nuevos retos. Aubry considera que la competitividad “pasa por una valoración de las capacidades de los asalariados” y que éstos “desean también un estatuto correcto y remuneraciones justas y adaptadas a su calificación”. Las situaciones de discriminación, antaño no percibidas o consideradas como naturales o inevitables, generan hoy un rechazo social creciente.

En este capítulo se presentan métodos e instrumentos para valorar puestos de trabajo que garanticen la neutralidad del procedimiento. Se parte del principio de que a trabajos debe corresponderles la misma retribución igual valor y se propone utilizar un método cuantitativo de valoración de puestos mediante la asignación de puntos por factor, de forma que ni los factores considerados, ni la ponderación de éstos ocasione en su aplicación discriminación indirecta de la mujer. Salvo en lo que respecta a algunas

cuestiones de detalle, el mismo enfoque se puede aplicar para detectar y combatir la discriminación de otros colectivos.

Concretamente, la organización del resto del capítulo es la siguiente: en la sección 2 se establece el alcance del principio “equal pay for equal value”, se discute el concepto de valor del trabajo y se presentan sintéticamente los procedimientos de valoración de puestos; en la sección 3 se discute la relación entre la valoración de puestos y la discriminación salarial de la mujer; la 4 incluye unas orientaciones para establecer un procedimiento de valoración neutro con relación al género; en la sección 5 se indica cómo se pueden detectar elementos discriminatorios en un procedimiento de valoración y, finalmente, la sección 6 contiene las conclusiones.

2. EL PRINCIPIO “A IGUAL VALOR, IGUAL SALARIO” (“EQUAL PAY FOR EQUAL VALUE”) Y LOS PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

La normativa legal garantiza el principio “a igual trabajo, igual salario”, obligando al empresario a pagar la misma retribución por el mismo trabajo¹.

En la práctica es obvio que este principio se incumple muchas veces: trabajos iguales reciben distinta retribución en distintas empresas, e incluso en algunas empresas a trabajos iguales (con idénticas tareas y funciones) aunque con denominaciones diferentes les corresponde distinta retribución.

Pero la forma habitual de discriminación salarial se esconde bajo otros casos más difíciles de controlar y demostrar. Para evitarla, la normativa más reciente consagra el principio más amplio “a igual valor (a trabajo de igual valor), igual salario”, que llamaremos para abreviar, IVIS², según el cual el empleador está obligado a pagar, por la prestación de un trabajo de igual valor, la misma retribución.

Ambos principios tienen suma importancia en lo que respecta a la discriminación salarial de la mujer. Ésta ha sido ampliamente estudiada y tiene causas múltiples, pero una de ellas es el incumplimiento de dichos principios. En el caso de trabajos iguales es fácil detectar la discriminación, pero ésta se debe en muchas ocasiones a que las personas que desempeñan dos tipos de trabajos distintos, pero equivalentes o comparables, reciben retribuciones distintas, debido a que se omiten i/o infravaloran aspectos del trabajo que mayoritariamente realizan las mujeres.

La aceptación del principio IVIS, que comprende el de “a igual trabajo, igual salario”, constituye un elemento fundamental para combatir la discriminación salarial de la mujer, pero la mayor dificultad en la aplicación del mismo consiste en la falta de acuerdo general sobre qué se entiende por valor del trabajo y cómo se puede cuantificar.

2.1. El valor del trabajo

La dificultad para definir el valor del trabajo y para cuantificar el valor de un puesto de trabajo específico tiene causas diversas. Por una parte los procesos de producción de bienes y de servicios son colectivos y resulta muy complejo y siempre discutible determinar cuál es la aportación de cada miembro del grupo; por otra, el precio (el salario) no sirve como medida del valor (si así fuera no cabría jamás, por definición, discriminación alguna): los salarios vigentes resultan de un proceso complejo en el que intervienen la oferta y la demanda, la capacidad negociadora de las partes y la consideración que se atribuye a unos o a otros trabajos y a sus características.

Aun si se renuncia a definir el valor del trabajo y se plantea el más modesto objetivo de definir qué se entiende por trabajos de igual valor siguen presentándose dificultades difíciles de salvar. El artículo 140-2 del *Code du Travail* francés establece que “se consideran de igual valor los trabajos que exigen de los trabajadores un conjunto similar de conocimientos profesionales acreditados por un título, un diploma o una práctica profesional, de capacidades adquiridas por la experiencia, de responsabilidades y de carga física y nerviosa”, pero obsérvese que no se define el significado preciso del término “similar” en este

¹ Art. 119 del Tratado de Roma de 1957

² Directiva 75/117/CEE norma comunitaria de 1975 sobre igualdad retributiva. Y el Art. 28 del Estatuto de los Trabajadores en el caso español

contexto; pese a ello, debe considerarse muy positivo el hecho de que una ley incluya una definición de trabajos de igual valor.

En la línea de lo indicado en la normativa francesa, pero con mayor detalle, se puede decir que dos trabajos son de igual valor si incluyen conjuntos similares (se podría substituir “similares” por “equivalentes”, lo cual pondría más en evidencia que lo definido entra en la definición, contra la conocida máxima) de requerimientos relativos a:

- Capacidades (conocimientos, aptitudes e iniciativa)
- Esfuerzo (físico, mental y emocional)
- Responsabilidades (mando o supervisión de personas, seguridad de los recursos materiales y de la información y seguridad y bienestar de las personas)
- Condiciones de trabajo

Este planteamiento es la base para determinar la igualdad de valor o, más ampliamente, el valor relativo de dos o más puestos de trabajo. Se valora un puesto de trabajo en relación con los requisitos de la tarea desempeñada y con la naturaleza de la misma³.

Aunque en España no hay ninguna disposición legal que defina qué se entiende por puestos de trabajo de igual valor, en otros países la ley proporciona el derecho a percibir un salario (retribución) igual a los trabajadores que realizan un trabajo clasificado como equivalente mediante un procedimiento de valoración de puestos de trabajo⁴.

En Portugal el Decreto Ley nº 392/79 de 20 de septiembre determina en el Art. 2º que se entiende por “trabajo de igual valor el prestado a la misma entidad patronal si las tareas desarrolladas aunque de naturaleza diferente, son consideradas iguales ante la aplicación de criterios objetivos de valoración de puestos de trabajo”.

De ello se deriva que los procedimientos de valoración de puestos de trabajo, y sin perjuicio de las críticas que pueden hacerse a éstos, son el único instrumento que, de forma general y práctica, permite determinar el valor relativo de los puestos de trabajo de una organización, y establecer la igualdad de valor entre dos puestos de trabajo distintos.

Debe tenerse en cuenta, no obstante, que la igualdad de valor de dos puestos puede establecerse también sin recurrir a los procedimientos de valoración si así lo establece una sentencia judicial firme (lo cual supone la previa presentación de una demanda); de hecho, existen sentencias en este sentido que no se fundamentan en una valoración formal de los puestos en cuestión (y puede darse el caso de que el puesto minusvalorado inicialmente y declarado judicialmente de igual valor que otro puesto con el que se compara resulte tener mayor valor que éste si se utiliza un procedimiento de valoración). Y, asimismo, si lo dictamina un árbitro aceptado por las partes o si se acuerda mediante una negociación cuyo resultado sea aceptado por todas las personas involucradas.

De todos modos, la realización práctica del principio IVIS de una forma generalizada, no limitada a casos particulares, exige la aplicación de procedimientos de valoración.

2.2. La valoración de puestos de trabajo

El desarrollo de la valoración de tareas como técnica estuvo asociado a la llamada ‘gestión científica’ cuyo principal exponente fue F. W. Taylor⁵.

Los procedimientos de valoración de puestos han sido criticados fundamentalmente por quienes niegan el carácter científico de la “organización científica del trabajo” (OCT) taylorista. Ciertamente, la pretensión de atribuir un carácter científico, de forma general, a las aportaciones del taylorismo no se sostiene en

³ Comisión de las Comunidades Europeas. Memorándum sobre igual retribución para trabajos de igual valor. Bruselas, 23 de agosto de 1994.

⁴ Por ejemplo la Ley de igualdad en el salario de 1970 del Reino Unido (conocida como la EqPA) y los reglamentos sobre igual valor de 1983 que la enmendaron

⁵ Véase: OIT (1986). Evaluación de tareas. OIT, pp 10-11

modo alguno y, por ello, una buena parte de dichas críticas están plenamente justificadas (ver al respecto, por ejemplo Vegara, 1971).

Pese a ello, la aplicación de las técnicas de valoración de puestos como medio para la asignación de salarios, aunque no elimina por completo la subjetividad, la reduce significativamente. No obstante, el procedimiento se limita a situar cada puesto en una escala ordenada, normalmente discreta, con un número limitado de valores (niveles o categorías). Mediante una correspondencia entre esta escala y valores monetarios (que puede ser o no proporcional) se fija la retribución (o una parte de la misma). Pero la forma de realizar la correspondencia entre categorías de puestos y unidades monetarias depende de la política salarial de la empresa y queda fuera del ámbito del procedimiento de valoración de puestos.

Los procedimientos específicos de valoración de puestos, como ya cabría esperar, tratándose de unas técnicas con tanta tradición, son muy numerosos y variados. Algunos han sido desarrollados por consultores y otros por empresas o por asociaciones sectoriales. No se pretende aquí describirlos con detalle, sino presentarlos sintéticamente⁶. Para ello no basamos en la clasificación de los procedimientos en cualitativos y cuantitativos.

Los cualitativos valoran los puestos de trabajo de forma global, con el fin de ordenarlos (sistemas de jerarquización) o de situarlos en un nivel entre los previamente establecidos (sistemas de clasificación). Permiten saber cuál es la importancia de cada puesto de la organización, pero no las diferencias de valor entre unos y otros.

Los cuantitativos o analíticos evalúan los puestos según distintos criterios, que se denominan factores, previamente seleccionados y claramente definidos. A su vez, pueden clasificarse en procedimientos de comparación de factores, por una parte, y de asignación de puntos por factor, por otra. Al ser cuantitativos permiten determinar un valor numérico de cada puesto, y por tanto, permiten cuantificar la diferencia de valor entre puestos.

Existe un amplio consenso acerca de que los procedimientos de asignación de puntos por factor son los más adecuados, tanto en lo que respecta genéricamente a la valoración de puestos como para evitar la discriminación salarial de la mujer.

Recordemos brevemente en qué consisten tales procedimientos. Se establece una relación de *factores* (tales como conocimientos, iniciativa, esfuerzo mental, responsabilidad sobre materiales, etc.), más o menos detallada y una escala de valoración para cada factor (con un número determinado de niveles o grados). La magnitud de la escala (número de grados) puede ser la misma para todos los factores o no (en este último supuesto, la diversa magnitud de las escalas actúa como una ponderación implícita de los factores, es decir, es una forma de dar más o menos importancia a cada factor).

El conjunto de factores tiene que ser completo, es decir, debe cubrir todas las características relevantes del puesto; por otra parte, los factores deben ser independientes, no redundantes, puesto que si una característica es tenida en cuenta por más de un factor se le está otorgando implícitamente mayor importancia.

En cualquier caso, hay que definir, para cada factor, las exigencias correspondientes a cada grado (por ejemplo, si un factor es la formación: certificado de estudios primarios, formación profesional de segundo grado, primer ciclo universitario, etc.); a partir de la descripción o de la observación del puesto de trabajo se le asigna un nivel o grado para cada uno de los factores y, finalmente estas puntuaciones se agregan para dar como resultado una puntuación global del puesto de trabajo. Usualmente, la agregación se realiza por ponderación, es decir, se asigna un coeficiente positivo (*peso*) a cada factor y se suman los productos de las puntuaciones obtenidas en cada factor por los pesos correspondientes.

Es obvio que la selección de factores, la definición de los niveles de cada factor, la descripción de los puestos y la ponderación de los factores son, al menos en parte, subjetivas y están condicionadas socialmente. Sin embargo, ello no significa, a nuestro entender, que estos procedimientos deban rechazarse; por una parte, y como se ha mencionado, por la falta de alternativas, y por otra porque definen unos marcos estructurados para desarrollar la discusión sobre la estructura retributiva en una organización

⁶ Para una descripción detallada véase Corominas et al., 1999b.

y obligan a realizar un análisis de cada puesto, es decir, de sus funciones y de las condiciones en que se desempeña.

3. LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL DE LA MUJER

El principio general de prohibición de toda discriminación es un derecho constitucional que se aplica a todas las ramas del derecho, y de forma específica para el ordenamiento laboral, en el artículo 35.1 de la Constitución. También se recoge en el Estatuto de los Trabajadores en los artículos 4.2.c, 17, 24.2 y 28.

La STC 198/1996 ha declarado que “la específica prohibición de discriminación por razón de sexo consagrada en el art. 14 de la C.E. comprende no sólo la discriminación directa, es decir el tratamiento jurídico diferenciado y desfavorable de una persona por razón de su sexo, sino también la indirecta, esto es, aquel tratamiento formalmente neutro o no discriminatorio del que se deriva, por las diversas condiciones fácticas que se dan entre trabajadores de uno y otro sexo, un impacto adverso sobre los miembros de un determinado sexo [...] la medida que produce el efecto adverso ha de carecer de justificación, no fundarse en una exigencia objetiva e indispensable para el cumplimiento del trabajo o no ser idónea para el logro de tal fin”.

El ordenamiento comunitario en su directiva 97/80/CE del Consejo, de 15 de diciembre recoge el mecanismo de la inversión de la carga de la prueba. Así mismo los países miembros (como España, Italia y Portugal) tienen también establecido en su legislación laboral este mecanismo, es decir, cuando existan indicios de discriminación por razón de sexo corresponde al empresario la aportación de una justificación objetiva y razonable de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad (el demandado asume así la carga de probar que los hechos que motivan la decisión son legítimos y razonablemente ajenos a todo móvil lesivo de derechos fundamentales de la persona afectada).

Los procedimientos de valoración de puestos no sólo son instrumentos para detectar la discriminación, sino también para combatirla. El mero hecho de que su finalidad sea la de evaluar puestos y no personas ya es un elemento antidiscriminatorio importante.

No obstante, si bien la aplicación de los procedimientos de valoración puede considerarse una condición casi necesaria para combatir la discriminación, no es suficiente para eliminarla, puesto que se requiere, además, que el procedimiento sea *neutro* con relación a los géneros. Es decir, un procedimiento de valoración, en su definición o en su aplicación, puede presentar, por acción o por omisión, características discriminatorias (en este caso se trataría de discriminación indirecta).

Esto se produce al omitir ciertos factores (como por ejemplo: aptitudes para la comunicación o esfuerzo emocional) que deberían tenerse en cuenta como requerimientos de determinados puestos de trabajo, o al asignar valores excesivamente grandes (pesos) a factores en que los hombres, globalmente, tienen ventaja sobre las mujeres (tal es el caso del esfuerzo físico).

Pero partiendo de que en general la valoración se efectúa a partir de una observación o de una descripción del puesto, si éstas son sesgadas podrá producirse discriminación aunque el conjunto de factores y sus pesos estén correctamente definidos. Seguramente, una de las causas más importantes de discriminación es la omisión de características de los puestos de trabajo relacionadas con habilidades o capacidades que se suponen innatas o “naturales” en las mujeres (la omisión análoga, por cierto, no suele ocurrir en relación con los puestos de trabajo típicamente masculinos), o porque ciertas condiciones de trabajo penosas, como las que pueden presentarse en actividades de enfermería y de limpieza de edificios, se consideren asumibles por las mujeres cuando, por el contrario, se acepte que sean rechazadas por los hombres.

De lo dicho se desprende que la relación entre la valoración de puestos y la discriminación salarial de la mujer es más compleja de lo que puede parecer a primera vista.

El tema ha sido estudiado, en el marco de dos proyectos de investigación auspiciados por el Instituto de la Mujer, por el equipo de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) que suscribe el presente capítulo.

En el primero de dichos proyectos (encomendado a equipos de la Universidad Pompeu Fabra y al mencionado equipo de la UPC y desarrollado en 1997 y 1998) se trataron aspectos jurídicos y

económicos de la discriminación salarial de la mujer y, como se ha indicado, la relación de dicha discriminación con la valoración de puestos de trabajo.

Más concretamente, en la parte del proyecto desarrollada por el equipo de la UPC se elaboró una síntesis descriptiva y crítica de los procedimientos de valoración más difundidos, una discusión sobre los elementos discriminatorios que pueden estar implícitos en los procedimientos de valoración, un estudio sobre la posible cuantificación de las diferencias entre los géneros, unos criterios para establecer un procedimiento neutro, un cuestionario para detectar elementos de discriminación en un procedimiento de valoración y un modelo matemático y un programa informático para calcular los pesos de los factores de modo que se igualen los valores de puestos de trabajo especificados y los pesos resultantes sean lo más parecidos posible a unos valores dados; asimismo el trabajo incluyó la traducción, algunas adaptaciones y una crítica del documento “Equity at work”, procedente de Nueva Zelanda, considerado generalmente como uno de los intentos más logrados de definición de un esquema bastante detallado para la elaboración de un manual de valoración neutro; finalmente, en el curso de la investigación se recopiló una copiosa documentación sobre el tema. Los resultados del trabajo se han editado como documentos internos del Instituto de Organización y Control (IOC) de la UPC (Corominas et al. 1999a-h).

El segundo de los proyectos fue desarrollado a lo largo del curso 1998-99, tuvo un carácter transnacional, y contó con la participación de cinco países: Bélgica, Francia, Portugal y el Reino Unido y, por supuesto, ya que la entidad impulsora fue el Instituto de la Mujer, España.

En el marco de dicho proyecto se elaboró un cuestionario relativo a diversos aspectos de la discriminación salarial de la mujer que fue respondido por los países participantes (Instituto de la Mujer, 1999a); el análisis de dichas respuestas permitió establecer un diagnóstico de la situación y, teniéndolo en cuenta, se elaboró una guía de buenas prácticas (Instituto de la Mujer, 1999b).

En lo que se refiere al cuestionario, de las respuestas al mismo y de otra información disponible se deduce que las situaciones de los países participantes en el proyecto transnacional no son homogéneas. En alguno de dichos países existen elementos en la legislación que propician la utilización de procedimientos de valoración de puestos. Pero, en ninguno se puede considerar que el actual estado de cosas sea satisfactorio. En definitiva, se desprendía de las respuestas al cuestionario que debería establecerse un marco normativo que: 1) incluyera una definición de lo que debe entenderse como trabajos de igual valor, tan precisa, al menos, como la incluida en la legislación francesa; 2) propiciara la utilización de procedimientos analíticos de valoración de puestos de trabajo; 3) incorporara instrumentos para eliminar los elementos discriminatorios implícitos en algunos procedimientos de valoración; 4) obligara a efectuar valoraciones de puestos en los casos en que se apreciaran indicios de discriminación. Y que deberían realizarse acciones de mentalización y formación de los agentes implicados, entre las cuales se puede citar la elaboración y difusión de publicaciones sobre las condiciones que debe satisfacer un procedimiento de valoración para que ofrezca garantías de neutralidad y de listas de control para facilitar la comprobación del grado de cumplimiento de dichas condiciones.

Estas conclusiones apuntaban a lo que deberían ser unas “buenas prácticas” relativas a la valoración de puestos de trabajo en relación con la discriminación salarial de la mujer.

Una conclusión general que se desprende de estos estudios es que la valoración de puestos de trabajo, aun sin perder de vista las críticas de que puede ser objeto, permite detectar y combatir la discriminación salarial en general y, en particular, la de la mujer. Aunque en un procedimiento de valoración, si no se adoptan determinadas precauciones, pueden subsistir elementos discriminatorios, se dispone de instrumentos con los que se puede garantizar, razonablemente, que el procedimiento tenga un carácter neutro, desde el punto de vista del género.

Si la organización no dispone de un procedimiento de valoración de puestos de trabajo y desea implantarlo debe diseñarlo y ponerlo en práctica respetando ciertos principios y condiciones. A ello se refiere la sección 4, que contiene observaciones y orientaciones a modo de guía para la definición e implementación del procedimiento.

En el caso de que la organización ya utilice un procedimiento de valoración, el objetivo debe ser la detección de los elementos de discriminación que pueda incluir, con el fin de proceder a su eliminación o corrección. A esta situación se refiere la sección 5.

4. GUIA PARA DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA UN MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO NEUTRO

Una vez la dirección ha tomado la decisión de implantar un sistema de valoración de puestos de trabajo en su organización, como herramienta para garantizar el principio de igual retribución para trabajos de igual valor, debe estudiar cuál de las posibles alternativas le resulta más conveniente: escoger un procedimiento ya existente, por ejemplo el de una determinada consultoría, u optar por diseñar un procedimiento específico (a medida) para su organización (creando un comité con personal interno, o bien contratando para tal propósito a expertos externos).

La implantación de un sistema de valoración de puestos, al igual que sucede con la implantación de otras técnicas de gestión por vez primera en la empresa, es un proceso que debe ser correctamente planificado, y puede descomponerse en varias fases. En cada fase se deberán acometer diversas etapas, asegurando que no se produzca discriminación en ningún momento.

A continuación se resumen una serie de criterios a tener en cuenta para diseñar y poner en práctica un procedimiento de valoración de puestos de tipo cuantitativo de asignación de puntos por factor “neutro”.

a) Preparación del proceso

Establecer la responsabilidad y el papel que deberán tener todos los participantes (dirección, representantes de los trabajadores, analistas, ocupantes de los puestos, etc.).

Creación de comités. El comité de evaluación (y el de apelación) tiene que ser representativo de todos los puestos a evaluar, y contar con una representación femenina (según sea su proporción en la empresa, si la proporción es pequeña deberá haber como mínimo una mujer en cada comité).

Establecer los principios sobre los que se basará el proceso y las garantías de neutralidad.

Selección de un sistema analítico de valoración de asignación de puntos por factor.

Información y comunicación a todos los miembros de la organización.

Formación de todos los participantes en el proceso sobre la técnica de valoración de puestos, concretamente sobre el tipo de procedimiento seleccionado, y sobre discriminación salarial.

Debe publicarse que el objetivo final de la valoración es el conseguir igual retribución para trabajos de igual valor.

b) Análisis de la estructura de la organización e inventario de los puestos

Inventariar todas las funciones.

Dar nombre a todos los puestos de trabajo (denominaciones neutras, y que no transmitan ni el género del ocupante ni el estatus histórico del puesto).

Asegurar que se dan nombres distintos a puestos que consisten en tareas distintas.

c) Descripción de los puestos

La información se obtendrá con un método mixto mediante un cuestionario y entrevista al ocupante del puesto.

El cuestionario debe contener ejemplos y explicaciones de cada factor. Se debe contar con expertos (analistas) en el caso de que un ocupante del puesto necesite ayuda para rellenar el cuestionario.

El analista entrevistará a los ocupantes para eliminar infravaloraciones y complementar información.

Las descripciones han de tener un formato común

La descripción de cada puesto ha de ser objetiva y completa (asegurando que no se omite información).

El ocupante debe firmar la descripción del puesto una vez redactada por el analista, dejando constancia de su acuerdo o desacuerdo (haciendo constar, en este caso, los motivos del mismo).

d) Cobertura del procedimiento

Aplicar el mismo sistema a todos los puestos de trabajo de la organización. En organizaciones grandes y complejas, se utilizarán los mismos factores aunque con distintos subfactores si se debe valorar a distintos grupos de puestos, por ejemplo: puestos de producción, técnicos, administrativos, etc.

e) Modelos de consultoría

En el caso de haber contratado a una empresa consultora para realizar la valoración, comprobar la correcta adaptación de su procedimiento a los puestos y características de la organización.

f) **Benchmarks (puestos clave o de referencia)**

El método debe estar provisto de puestos de referencia de distinta naturaleza, representativos de la organización, de los distintos departamentos, grupos y niveles jerárquicos, de puestos masculinizados y feminizados, etc., que sirvan de estándar y de ejemplo para valorar a los demás puestos.

g) **Desarrollo del plan de factores**

Seleccionar el conjunto de factores asegurando que cubren todos los aspectos significativos de todos los puestos (evitar omisiones).

Evitar redundancias, es decir, que un mismo aspecto o requerimiento del puesto esté considerado por más de un factor (ya que se le estaría otorgando más valor que a otros).

Asegurar que cada factor valore un aspecto y uno sólo (no agrupar más de un aspecto bajo un mismo factor)

El procedimiento debe presentar con claridad (y de forma documentada) qué aspectos o requerimientos del puesto se evalúan con cada factor.

Utilizar los mismos factores en todos los puestos.

h) **Grados de los factores y niveles de puntuación**

Escoger la escala de valoración más adecuada para cada factor (número de niveles o grados).

Los grados o niveles de los factores deberán estar basados en los requerimientos reales de los puestos de trabajo.

Analizar la conveniencia de utilizar una escala común para todos los factores. Si el número de grados no es fijo se producirá ponderación implícita de los factores (factores con mayor número de grados tendrán una ponderación o importancia mayor en el total de puntos).

Se debe dar una definición clara y detallada de cada nivel (mediante ejemplos, cuantificando los requerimientos correspondientes).

i) **Ponderación de los factores y asignación de puntos**

Los pesos asignados, implícita o explícitamente, a los factores deben reflejar (ser coherentes con) el sistema de valores de la organización.

El sistema de ponderación ha de ser transparente y estar justificado.

La ponderación de los factores no ha de favorecer a ningún grupo de características (masculinas o femeninas) en particular.

Los puntos obtenidos por los puestos deberán guardar relación con los requerimientos de los mismos.

La puntuación en cada uno de los factores, así como la puntuación final del puesto de trabajo, deberán estar justificadas de forma clara y convincente.

j) **Correspondencia entre puntos y salarios**

Agrupar los puestos en categorías (según su valor en puntos). Comprobar si los puestos de forma natural constituyen “clusters”. De lo contrario, negociar el número de categorías y los límites o amplitud de cada una.

Publicar los resultados del proceso de valoración: puestos, puntos y categorías.

Negociar la retribución correspondiente a cada categoría o grupo.

Comprobar el cumplimiento del principio IVIS, y que no se produce discriminación salarial en la correspondencia de los puntos con la retribución.

k) **Mantenimiento y apelación**

Asegurar la existencia de mecanismos de reclamación.

Comité permanente de apelación o revisión en la empresa.

Revisión y modificación periódica del método de valoración (cada 1o 2 años), que permita valorar y clasificar nuevos puestos de trabajo, puestos que hayan sido modificados o atender posibles reclamaciones.

5. LISTA DE CONTROL PARA DETECTAR LA EXISTENCIA DE DISCRIMINACIÓN POR RAZON DE SEXO EN EL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Cuando se trata de detectar, para eliminarlos o corregirlos, los elementos discriminatorios que pueden estar incluidos en un procedimiento de valoración existente, los principios y condiciones que deben respetarse son, por supuesto, los mismos a que se ha hecho referencia en la sección precedente.

En esta situación se trata fundamentalmente de interrogarse acerca de si el procedimiento vigente respeta cada uno de los principios y condiciones citados. El instrumento adecuado para llevar a cabo sistemáticamente esta que podríamos denominar crítica cartesiana del procedimiento es un cuestionario cuyas preguntas hagan referencia a cada uno de los posibles elementos discriminatorios, formuladas de modo que de la propia pregunta se deduzca cuál debería ser, en su caso, la acción correctora. Un cuestionario de este tipo viene a ser una versión en negativo de una guía para diseñar y poner en práctica un procedimiento de valoración neutro.

Se han difundido, en formas variadas, algunos de tales cuestionarios, pero, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, el más completo se encuentra en Corominas et al. 1999f, publicado también, con ligeros retoques en Instituto de la Mujer 1999c y 1999d. La versión más actual de dicho cuestionario se encuentra en <http://www.ioc.upc.es/ivis>, donde se pueden indicar las respuestas a las preguntas en la propia página web, con lo cual se obtiene un indicador numérico del carácter más o menos discriminatorio del procedimiento en cuestión.

Un aspecto de gran importancia, no siempre reconocida en las publicaciones sobre el tema, es la determinación de los valores de los pesos de los factores de modo que no impliquen discriminación. Dado que, por diversos motivos que no cabe discutir aquí, resulta muy difícil cuantificar de forma rigurosa y que pueda merecer una aceptación general las ventajas que cada género pueda tener en relación con uno u otro factor (Corominas et al. 1999d), el enfoque que hemos adoptado para resolver el problema de la determinación de los pesos es el que se resume en el párrafo siguiente.

Suponemos que existen pares de puestos de trabajo para los cuales se ha establecido (por acuerdo o mediante sentencia judicial firme) que ambos deben tener el mismo valor. Suponemos, asimismo, que existen unos valores de referencia de los pesos (que son los que la organización considera a priori correctos) y que para dichos pesos de referencia la igualdad de valor no se cumple. Se trata entonces de determinar nuevos valores de los pesos, tales que den como resultado el mismo valor para cada uno de los dos miembros de cada par de puestos equivalentes; pero esta condición de equivalencia no suele bastar para determinar los nuevos pesos, ya que si el número de pares de puestos equivalentes es pequeño, con relación al número de factores, existen generalmente infinitas soluciones que la satisfacen. Por ello, se establece, adicionalmente, el objetivo de que los nuevos valores lo más parecidos posible a los de referencia; ello permite determinar los nuevos pesos y es coherente con el supuesto de que los valores de referencia expresan, más o menos exactamente, la importancia que la organización concede a cada factor (los valores de referencia se modifican sólo lo indispensable para satisfacer la condición de igual valor para los pares de puestos equivalentes). Técnicamente, se ha planteado el problema como un programa cuadrático (Corominas et al. 1999g), para el que se ha elaborado un programa informático (programa IVIS), ejecutable en un PC y de utilización muy sencilla, puesto que la intervención del usuario se limita prácticamente a introducir unos pocos datos. Dicho programa puede obtenerse en <http://www.ioc.upc.es/ivis>.

6. CONCLUSIONES

En muchos países (como los de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda, entre otros) se están produciendo iniciativas de sensibilización de la sociedad en general, y en el ámbito laboral, sobre el problema de la discriminación salarial de la mujer. La difusión de conocimientos y de información en esta materia, desempeña un papel fundamental, así como la formación específica a los agentes implicados.

A pesar de los avances que se están produciendo en la legislación y jurisprudencia, tanto comunitaria como en cada uno de los países miembros, quedan muchas mejoras por hacer, que sin duda contribuirían a eliminar la discriminación salarial de la mujer.

Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo son un instrumento necesario para detectar y combatir la discriminación salarial de la mujer.

De todos los sistemas de valoración posibles, los procedimientos cuantitativos de asignación de puntos por factor son los más consistentes y recomendables.

Aunque en la definición y en la aplicación de tales procedimientos pueden subsistir elementos discriminatorios, se dispone de instrumentos para detectarlos y para efectuar, en su caso, las correcciones que permitan obtener un manual de valoración que sea neutro en relación con los géneros.

BIBLIOGRAFÍA

Comision de las Comunidades Europeas, 1994, *Memorandum sobre igual retribución para un trabajo de igual valor*, Bruselas.

Comisión Europea, 1996, *Código práctico para la aplicación de la igualdad de retribución entre hombres y mujeres para un trabajo de igual valor (Code of practice on equal pay)*, Bruselas.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999a, *La discriminación salarial de la mujer y la valoración de puestos de trabajo: Introducción*, IOC-DT-C-1999-01.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999b, *Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo*, IOC-DT-C-1999-02.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999c, *La discriminación salarial de la mujer y su relación con la valoración de puestos de trabajo*, IOC-DT-C-1999-03.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999d, *Las diferencias entre géneros*, IOC-DT-C-1999-04.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999e, *Criterios para diseñar y poner en práctica un método de valoración de puestos de trabajo libre de discriminación por razón de sexo*, IOC-DT-C-1999-05.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999f, *Cómo detectar la discriminación por razón de sexo en el proceso de valoración de puestos de trabajo: lista de control*, IOC-DT-C-1999-06.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999g, *Modelo y programa IVIS para el cálculo de pesos en un procedimiento de valoración por ponderación de factores*, IOC-DT-C-1999-07.

Corominas, A., Coves, A.-M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A., 1999h, *Documentación sobre la valoración de puestos de trabajo y la discriminación salarial de la mujer*, IOC-DT-C-1999-08.

Hastings, Sue, 1987, *Identificar la discriminación en los métodos de valoración de puestos de trabajo*, Nota técnica nº 108, The Trade Union Research Unit, Oxford.

Hastings, Sue, 1991, *Developing a less discriminatory job evaluation scheme*, Nota técnica nº 109, The Trade Union Research Unit, Oxford.

Instituto de la Mujer, 1998, *Hacia la Igualdad Laboral entre mujeres y hombres*, Madrid.

Instituto de la Mujer, 1999a, *Herramientas para eliminar la discriminación retributiva* (documento de trabajo de uso interno).

Instituto de la Mujer, 1999b, *Guía de buenas prácticas para garantizar la igualdad retributiva*, Madrid.

OIT, 1986, *Evaluación de tareas*, OIT, Ginebra.

Smet, Miet, 1996, *Pour une rémunération correcte de votre fonction. Un manuel pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions*, Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruselas.

Van Meensel, Rian, 1993, *Equal treatment of men and women.. Sex discrimination and job classification*, ponencia en el seminario “Equal Pay, 36 years later: in search of excellence?!, Bruselas.

Vegara, J. M., 1971, *La organización científica del trabajo. ¿Ciencia o ideología?*, Fontanella, Barcelona.

<http://www.ioc.upc.es/ivis/>