

**LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL DE  
LA MUJER Y LA VALORACIÓN DE  
PUESTOS DE TRABAJO  
(DOCUMENTO V5)**

**CRITERIOS PARA DISEÑAR Y PONER EN  
PRÁCTICA UN MÉTODO DE  
VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO  
LIBRE DE DISCRIMINACIÓN POR  
RAZÓN DE SEXO**



## 1. INTRODUCCIÓN

La asignación de salarios a los puestos de trabajo está influenciada por los valores internos de la organización y por las fuerzas del mercado, cosa que lo convierte en un proceso subjetivo. A menudo la valoración de puestos de trabajo tan sólo sirve para justificar la estructura salarial existente a pesar de que ésta sea discriminatoria. (Kalantari, Behrooz; 1995 <sup>1</sup>).

**Los siguientes criterios están pensados para un sistema de valoración de puestos de trabajo cuantitativo de puntos por factor** y están basados principalmente en los siguientes documentos:

- nota técnica nº 108 de Sue Hastings de 1987 *Identificar la discriminación en los métodos de valoración de puestos de trabajo* <sup>2</sup>;
- nota técnica nº 109 de Sue Hastings de 1991 *Cómo desarrollar un sistema de valoración de puestos de trabajo menos discriminatorio* <sup>3</sup>;
- ponencia *Equal treatment of men and women. Sex discrimination and job classification* expuesta por Rien Van Meensel en el seminario “Equal Pay, 36 Years Later: In search of excellence?!” de Bruselas (1993) <sup>4</sup>;
- *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) que publicó la Comisión Europea en julio de 1996 <sup>5</sup> y
- ponencia de Sue Hastings *Identifying discrimination in job evaluation and job classification systems – The UK experience* expuesta en la jornada celebrada en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona el 24 de febrero de 1998 “Discriminación salarial de la mujer” <sup>6</sup>.

Este documento no pretende ser una guía para elaborar un manual de valoración de puestos de trabajo completo, sino que pretende ser un conjunto de criterios a tener en cuenta a la hora de elaborar dicho manual con el fin de conseguir que éste no lleve implícita ninguna discriminación por razón de sexo.

Si la persona que va a diseñar el manual ya tiene conocimientos sobre el tema de valoración (sistemas cuantitativos más concretamente), puede basarse únicamente en este documento para diseñar un nuevo manual libre de discriminación por razón de sexo.

Sin embargo, si la valoración de puestos de trabajo mediante un sistema de puntos por factor es un tema nuevo para esa persona, en el DOCUMENTO V2 *Los procedimientos de Valoración de Puestos de Trabajo*<sup>7</sup> hay un anexo donde pueden encontrarse los pasos a seguir para diseñar un manual de valoración de puestos de trabajo. Con la ayuda del documento citado y de estos criterios, puede diseñarse un manual de valoración de puntos por factor que sea neutro.

Un manual de valoración es un documento (confidencial o de uso restringido) en el que se expresan las definiciones de los factores o cualidades que se exigen en los puestos de

trabajo y las escalas de esos factores que permitan determinar la intensidad de la cualidad requerida en cada puesto.

Un manual de valoración consta de cuatro partes claramente diferenciadas:

- (a) Introducción,
- (b) reglas de uso del manual,
- (c) definición de factores y subfactores con sus correspondientes escalas (una por criterio, factor o subfactor) y
- (d) tabla de puntuaciones (se especifican cuántos puntos corresponden a cada grado de cada escala).

Hay que evitar la discriminación en todas las etapas del proceso, desde la elección o diseño del método hasta la asignación de retribuciones. En la recogida de información, en la selección y definición de subfactores bajo los que van a ser evaluados los puestos de trabajo y en la ponderación de estos factores.

En la recogida de información hay que tener en cuenta varias cosas:

1. ¿Qué tipo de organización es? Los sistemas tradicionales (usados en industrias, etc.) no reflejan las características de los puestos femeninos (oficinas, salud, etc.).
2. Hacer visibles todos los aspectos del trabajo.
3. Muchas veces el trabajo desempeñado por las mujeres no se “ve” (porque no queda en forma de producto sino que suele ser un servicio).
4. Descripción detallada del puesto de trabajo.

Los subfactores (si se usan), los niveles o grados y la ponderación tienen que estar libres de sesgo sexual.

## **2. ASPECTOS PRÁCTICOS**

### **2.1 Composición de los comités**

- Cuando haya un Comité Directivo (elige o diseña el método) y un Comité de Evaluación o Panel (lleva a cabo la evaluación), ambos tienen que tener distintos miembros para evitar que ciertos puntos de vista puedan influenciar demasiado en el resultado final.
- El Comité tiene que ser representativo de todos los puestos a evaluar (representantes de todos los departamentos y de distintos niveles jerárquicos).
- Las mujeres tienen que estar representadas (más o menos en la proporción que estén en la empresa).

- Los Comités Directivo y de Apelación tienen que tener por lo menos una mujer.

## **2.2 Formación y comunicación**

Todo aquel que forme parte del proceso de evaluación deberá ser formado e informado sobre la discriminación sexual en el proceso de evaluación de puestos y formado sobre los distintos métodos de evaluación que hay.

Debe estar publicado explícitamente que el objetivo de la valoración es el de conseguir igual retribución para trabajos de igual valor.

## **2.3 Nombre de los puestos**

- Hay que tener cuidado en no poner el mismo nombre a puestos que consistan en distintas tareas. Este es un fenómeno común en los puestos feminizados. Por ejemplo puestos de “secretaria” que en realidad son distintos e incluso implican distintos grados de responsabilidad.
- Hay que poner nombres neutros a los puestos, es decir, no se tiene que poder identificar el sexo de la persona que ocupa el puesto de trabajo.
- Hay que eliminar los nombres que transmitan a los evaluadores el estatus histórico del puesto. A veces los nombres de los puestos masculinizados dan la impresión de que el puesto implica más responsabilidad que los nombres de los puestos feminizados.
- Habría que plantearse la posibilidad de poner códigos en lugar de nombres a los puestos, así nos aseguraríamos que se cumplen las cuestiones anteriores.

## **2.4 Descripción del puesto**

- La información se recogerá de los trabajadores mediante formularios. En dichos formularios deberá haber ejemplos y explicaciones de cada factor.
- El puesto de trabajo tiene que estar descrito en profundidad y a poder ser por más de una persona (las descripciones pobres suelen desembocar en una valoración menor).
- Si un supervisor hace la descripción de un puesto femenino es más probable que infravalore los requerimientos del puesto.
- Las mujeres tienden a infravalorar lo que hacen. Es adecuado poner a alguien (si puede ser que no sea el jefe o jefa del trabajador/a) bien formado en el tema que ayude a los empleados a la hora de rellenar los cuestionarios.
- Que los trabajadores rellenen los cuestionarios y luego que un analista bien formado los entreviste para eliminar las infravaloraciones, etc. Es un método caro y largo.

- Las descripciones tienen que tener un formato común.
- La lista de tareas tiene que estar entre 6 y 10. Si tiene muy pocas puede ser que se hayan pasado por alto algunas tareas o hay que desglosar las que haya en sus partes. Si un trabajo tiene muchas tareas es conveniente que el trabajador rellene un diario durante una semana o un mes apuntando lo que hace cada día.
- En el cuestionario debe haber espacio para cada tarea y aspecto del puesto de trabajo.
- El cuestionario tiene que dar ejemplo refiriéndose a trabajos feminizados (por ejemplo, en un trabajo sucio a menudo se mencionan el aceite, la basura, etc., pero se olvidan la orina, los excrementos, los vómitos, la sangre, etc.).
- Hay que describir los requerimientos del trabajo de manera positiva y omitir las descripciones superfluas (por ejemplo, a menudo se pone “no necesita formación ni especialidad”, pero no se describen las aptitudes indispensables para el puesto). No tiene que haber evaluaciones en la descripción.
- El trabajador/a tiene que firmar la descripción antes de pasar al Comité Evaluador.
- Esta etapa lleva tiempo, así que hay que contar con ello. Los cuestionarios deben rellenarse en horas de trabajo.

### **3. DISEÑO DEL MÉTODO**

#### **3.1 Cobertura del método**

- Hacer un plan para distintos grupos de trabajo dentro de los cuales dicho plan sea apropiado (por ejemplo, un plan para producción, otro para oficinas, etc.). Hacer un plan que cubra todos los puestos puede ser muy complejo y puede llevar a discriminaciones.
- Hay que enlazar los distintos sistemas de valoración (de los distintos grupos).
- Se puede usar el mismo sistema, con los mismos factores pero con distintos subfactores para cada grupo.
- Para encontrar la relación entre sistemas, evaluar con el mismo sistema un pequeño número de puestos similares que pertenezcan a distintos grupos.

#### **3.2 Modelos de consultoría**

Hay que tener cuidado cuando se encarga la evaluación o el modelo a una consultoría (¿para que grupo se hizo el modelo?, ¿qué año se hizo?, etc.).

Algunos propietarios de métodos de valoración ofrecen a sus clientes datos sobre los salarios en otras compañías que usan los mismos métodos, cosa que implica que el salario no está relacionado sólo con el puesto de trabajo concreto sino también con factores externos, restando validez a la aplicación del sistema (Anónimo, 1994 <sup>8</sup>).

Existe un directorio con los distintos métodos de valoración de puestos de trabajo y sus características que ayuda a elegir un sistema para una organización en particular. Este directorio (Job evaluation in the 1990s – a directory of schemes and a review of current practices) está disponible en el Subscriptions Department, IRS, 18-20 Highbury Place, London N5 1QP, tel: 071-354 5858 (Anónimo, 1994 <sup>9</sup>).

### **3.3 Benchmarks (puestos clave o de referencia)**

Muchos métodos valoran unos cuantos puestos clave y ordenan el resto en función de éstos. Estos puestos tienen que ser representativos de aquellos que van a ser evaluados (hombres y mujeres, a tiempo completo y parcial, de distintos departamentos y niveles, etc.).

### **3.4 Desarrollo del plan de factores**

- No omitir factores relevantes.
- No contar más de una vez el mismo aspecto bajo distintos factores. Por ejemplo:
  - tomar decisiones para resolver problemas.
  - dirigir y asumir responsabilidades.
  - formación y grado de experiencia.

Hay una correlación entre los tres criterios que puede tener un efecto negativo en las mujeres, ya que los tres criterios aparecen mayoritariamente en puestos altos en los que las mujeres tienen todavía muy poca presencia debido a la segregación laboral.

- No cubrir diferentes aspectos del puesto bajo un mismo factor (por ejemplo si el esfuerzo físico cubre la fuerza y la resistencia).
- Hay que describir los criterios de manera no ambigua.
- Hay que ir con cuidado para no olvidar (o dar por naturales) factores presentes en puestos de trabajo feminizados. A continuación se detalla una lista con las tareas, aptitudes y condiciones difíciles que a menudo se pasan por alto (basadas en los documentos de Sue Hastings y Rien van Meensel mencionados al inicio del documento):

#### **Tareas:**

- Cocinar, coser.
- Apuntar y recordar citas.

- Coordinar encuentros y escribir actas.
- Escribir cartas estándares.
- Archivar documentos.
- Tomar notas.
- Guardar la confidencialidad.
- Inspeccionar, ajustar y usar el material de oficina.
- Limpiar.
- Responder preguntas y atender quejas.
- Solucionar problemas originales o inesperados.
- Tareas/responsabilidades organizativas en las que se requiere una continua reordenación y repriorización de tareas para alcanzar las exigencias externas de cambio (oficinista, secretaria, administrativa, etc.).

### **Aptitudes:**

- Cuidado y meticulosidad.
- Higiene y limpieza.
- Fidelidad.
- Responsabilidad sobre el bien de los demás, de los niños.
- Saber escuchar.
- Destreza manual y coordinación manual, ocular y motora.
- Aptitudes que requieren coordinación entre las manos y los ojos (para escribir a máquina por ejemplo).
- Paciencia, tacto y aptitudes sociales.
- Aptitud para el cuidado y responsabilidad sobre clientes.
- Aptitud para las relaciones humanas.
- Aptitud y responsabilidad organizativa.
- Responsabilidad en la calidad del producto.

### **Condiciones difíciles:**

- Stress causado por la muerte de otras personas (como por ejemplo en el puesto de enfermero/a), por el rol de intermediaria o asistente, por la constante concentración, por enfrentarse a múltiples preguntas y por recibir órdenes de muchas personas.
  - Trabajar en ambiente ruidoso o en una oficina abierta sin particiones.
  - El grado de dificultad de los problemas con pacientes y familiares o con clientes (trato con personas alteradas).
  - Estar sentado/a durante largos períodos de tiempo.
- Hay que comprobar que haya criterios representativos de todos los puestos que van a ser valorados bajo el método de valoración. Si en un principio el método se había desarrollado para un grupo específico (por ejemplo puestos de trabajo manuales) y posteriormente se pretende ampliar a otro tipo de puestos (por ejemplo intelectuales)



hay que ir con cuidado para no olvidar criterios representativos de estos últimos puestos.

A continuación hay una lista de criterios que a menudo se olvidan en los puestos feminizados:

- Contacto: representación de la organización, contacto, tacto y discreción, saberse expresar (por ejemplo contestar al teléfono; la secretaria da la imagen de la compañía).
  - Responsabilidad: ser responsable de otros (pacientes, alumnos, etc.), manejar documentos confidenciales, tomar decisiones rápidas y organizar el trabajo, adoptar decisiones visuales y sensoriales.
  - Desventajas: carencia de libertad de movimiento, sin pausas, monotonía, trabajo repetitivo, riesgo o peligro físico.
  - Aptitudes y conocimientos: formar y enseñar.
  - Riesgos de consecuencias dañinas: daño resultado del contacto con clientes (por ejemplo, si una secretaria olvida una cita con un cliente importante, esto puede traer consecuencias nefastas).
- Hay que tener cuidado con los factores de aptitudes, conocimiento y experiencia (conocimientos formales e informales, etc. Por ejemplo, la aptitud para coser no comporta ningún tipo de certificado, pero las personas que ocupan puestos de cosedor/a a máquina no pueden realizar su trabajo sin esta aptitud).

Hay que comprobar las equivalencias entre cierto tiempo de experiencia y la formación formal (si contamos por separado Educación, Formación y Especialidad puede que estemos contando más de una vez el mismo aspecto).

Puede que sea equivalente examinar las Aptitudes y Conocimientos que los siguientes factores (o algunos de ellos):

- aptitudes y conocimientos ocupacionales básicos.
  - aptitudes y conocimientos específicos del puesto.
  - aptitud para operar con máquinas.
  - aptitudes manuales.
  - aptitudes físicas (coordinación, aptitudes sensoriales).
  - aptitud para las relaciones humanas.
- Es mejor poner un factor de *aptitudes mentales* en lugar de factores como *toma de decisiones* o *resolución de problemas*.
  - Es útil hacer una lista con los factores que favorecen a los hombres y los que favorecen a las mujeres para ver si hay discriminación.

### **3.5 Grados de los factores y niveles de puntuación**

- El sistema de puntuación debe ser simple y transparente.

- Las definiciones de los grados de cada factor o subfactor tienen que estar basadas en un análisis de los requerimientos reales de los puestos.
- Los grados de los factores no tienen que hacer referencia a ningún puesto en concreto y tienen que estar definidos claramente (por ejemplo, poner el grado más alto de creatividad asociado al trabajo de ingeniero; considerando el trabajo más complejo en actividades técnicas; etc.).
- Los grados de los factores deben reflejar los pasos reales en la demanda de un puesto de trabajo. Ocho grados o más es un número sospechosamente alto de pasos, a menos que el método estudie una variedad muy amplia de puestos.
- Las diferencias de puntuación deben reflejar el tamaño de los pasos entre grados. Un método de valoración de puestos de trabajo con intervalos de puntuación cada vez mayores según aumenta el nivel de exigencia para cada factor debería levantar sospechas (puede ser una forma de garantizar que ciertos puestos siempre permanezcan en lo más alto del orden).

Por ejemplo, tomemos como factor la responsabilidad sobre el dinero. Debido a la segregación vertical, las mujeres ocupan puestos más bajos en la organización, y por tanto (normalmente) tienen poca responsabilidad sobre el dinero.

Si la organización fija una escala de puntos de este tipo:

|             | Responsabilidad sobre el dinero |      |        |          |       |
|-------------|---------------------------------|------|--------|----------|-------|
| Grado:      | Ninguna                         | poca | normal | bastante | mucha |
| Puntuación: | 0                               | 5    | 15     | 30       | 50    |

las mujeres obtendrán muchos menos puntos proporcionalmente que los hombres. La empresa no puede poner esta escala de puntos alegando que la responsabilidad sobre el dinero es muy importante, sino que debe poner una escala que refleje el tamaño de los pasos y en todo caso, poner más peso a este factor cuando se haga la ponderación si verdaderamente es importante para la organización.

### 3.6 Ponderación

Aunque aquí se detallan algunos aspectos de la ponderación, ésta está más detallada en el DOCUMENTO V7 *Modelo y programa IVIS para el cálculo de pesos en un procedimiento de valoración por ponderación de factores*<sup>10</sup>, en el cual se explica la manera de asignar los pesos a los factores de manera que el resultado sea no discriminatorio.

- Sistemas de ponderación:

- implícitos: cuándo un factor tiene más subfactores que otros y cada subfactor lleva el mismo número de puntos. Comprobar que no es discriminatorio.
- explícitos: cuándo multiplicamos los puntos de un factor por un peso.

Puede encontrarse más información sobre los distintos métodos de ponderación que existen en el DOCUMENTO V2 *Los procedimientos de Valoración de Puestos de Trabajo*<sup>7</sup>.

- Es bueno dejar la ponderación (si se hace) para el final. Una vez tenemos los factores con sus puntos, ver si hay ponderación implícita, si conviene hacer ponderación explícita, etc.
- El Comité de Evaluación tiene que justificar las puntuaciones hechas.
- Otra forma de ponderación implícita es asignar un punto por cada grado del factor; cuantos más grados tenga un subfactor, más puntos tendrá; normalmente se ponen más grados a subfactores más relevantes para la organización.
- Hay que tener cuidado en no valorar más servicios o particularidades masculinas que particularidades femeninas. Por ejemplo, hay que fijarse en los siguientes casos que no están necesariamente justificados y que muchas veces se dan:
  - Valorar más el levantar objetos que el llevar personas.
  - Valorar más la responsabilidad sobre herramientas o dinero que la responsabilidad sobre personas.
  - Valorar más el esfuerzo físico que la resistencia.
  - Valorar más el esfuerzo físico que el esfuerzo mental o visual.
  - Valorar más las aptitudes técnicas que el ingenio.
  - Valorar más la dirección que la coordinación.
  - Valorar más el llevar un peso grande pocas veces que el llevar un peso pequeño muchas veces.
- ¿Cómo ponderar?
  - negociando.
  - prueba y error (probando pesos y viendo los resultados).  
A veces se asignan unos pesos que den como resultado la estructura jerárquica actual de la empresa; si se hiciese la ponderación de esta forma, habría que asegurarse que la estructura actual no es discriminatoria.
  - combinación de las otras dos.

### 3.7 Correspondencia entre puntos y salarios

- Se agrupan los puestos, se dibujan en un diagrama y se hacen las líneas de separación de niveles o grados.

- Hay que publicar los resultados (puestos, puntos y salarios) para que los trabajadores los vean.
- Finalmente, deberá cumplirse el principio de Igual Valor, Igual Salario, es decir, dos puestos que tengan el mismo número de puntos o similar (pertenezcan al mismo nivel o grado), deberán tener el mismo salario base.

### **3.8 Mantenimiento y apelación**

El método de evaluación de puestos y las estructuras de graduación y retribución basadas en él se tienen que ir revisando y modificando cuando convenga (cada 1 o 2 años).

Hay que revisar las apelaciones. Si hay más apelaciones de mujeres que de hombres es posible que el método usado no esté del todo libre de discriminación por razón de sexo. Si hay más apelaciones de hombres con resultados a su favor que las de las mujeres, es posible que las mujeres no estén suficientemente representadas en el Comité de Apelación o que los miembros de dicho Comité no estén bien formados en materia de discriminación indirecta.

#### 4. REFERENCIAS

1. Kalantari, Behrooz. *Dynamics of job evaluation and the dilemma of wage disparity in the United States.*; Journal of Business Ethics v14n5 1995.
2. Hastings, Sue. *Identificar la discriminación en los métodos de valoración de puestos de trabajo*; nota técnica nº 108.
3. Hastings, Sue. *Cómo desarrollar un sistema de valoración de puestos de trabajo menos discriminatorio*; nota técnica nº 109, 1991.
4. Van Meensel, Rian. *Equal treatment of men and women. Sex discrimination and job classification*; ponencia expuesta en el seminario “Equal Pay, 36 Years Later: In search of excellence?!” de Bruselas (1993).
5. Comisión Europea. *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); julio de 1996.
6. Hastings, Sue. *Identifying discrimination in job evaluation and job classification systems – The UK experience*; ponencia expuesta en la jornada celebrada en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona el 24 de febrero de 1998 “Discriminación salarial de la mujer”.
7. DOCUMENTO V2. *Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo*.
8. Anónimo. *Job evaluation in the 1990s*; Industrial Relations Review & Report n562 1994.
9. Anónimo. *Job evaluation in the 1990s*; Industrial Relations Review & Report n562, Jun. 1994.
10. DOCUMENTO V7. *Modelo y programa IVIS para el cálculo de pesos en un procedimiento de valoración por ponderación de factores*.

