

Introducción

Aceptado el principio “a igual valor, igual salario”, la mayor dificultad en la aplicación del mismo consiste en la falta de un acuerdo general sobre qué se entiende por valor del trabajo.

Los procesos de producción son colectivos y resulta muy complejo y siempre discutible determinar cuál es la aportación de cada miembro del grupo. Además, el precio (el salario) no sirve como medida del valor: los salarios vigentes resultan de un proceso complejo en que intervienen la oferta y la demanda, la capacidad negociadora de las partes y la consideración que socialmente se atribuye a unos o a otros trabajos o a sus características.

De ello se deriva que la valoración de puestos de trabajo, y sin perjuicio de las críticas que pueden hacerse a esta técnica clásica de la Organización Industrial, es la única herramienta 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, siquiera sea de forma convencional.

La aplicación de un procedimiento de valoración de puestos de trabajo convenientemente contrastado constituye, por sí misma, una forma de combatir la discriminación salarial de la mujer, puesto que como su mismo nombre indica, se valora el puesto en función de los requisitos de la tarea desempeñada y de la naturaleza de la misma, independientemente de la persona que lo ocupa en un momento dado.

La implantación de un procedimiento de valoración de puestos es una condición casi necesaria pero no suficiente para eliminar la discriminación. El propio sistema de valoración puede tener aspectos discriminatorios, en su definición y en su aplicación en distintas fases del proceso. Un procedimiento exento de estos elementos discriminatorios se denomina neutro o neutral.

Los procedimientos de valoración presentan una tipología muy variada, y muchas variantes en cada uno de los tipos. Todos los procedimientos contienen elementos de subjetividad, pero, aun así, su aplicación implica siempre una reducción de la discrecionalidad o arbitrariedad en la elaboración de un sistema equilibrado de salarios y como base de la política de promociones, traslados o necesidades de formación.

Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en dos grandes tipos, los cualitativos y los cuantitativos o analíticos.

Los métodos cualitativos valoran el puesto de trabajo de forma global, sin descomponerlo en elementos o factores. Permiten saber cuál es la importancia de cada puesto, pero no las diferencias de valor entre unos y otros.

Dentro de los métodos cualitativos están, por ejemplo, los sistemas de jerarquización (“job ranking”), en que se ordenan jerárquicamente los puestos

de trabajo en función de su importancia, y los sistemas de clasificación ("job classification") mediante los que se construye una escala de niveles o categorías, y se da una definición de los factores comunes y exigibles para ese nivel, y se encaja cada uno de los puestos de la organización a un determinado nivel, por comparación con su contenido.

Dentro de los métodos cuantitativos o analíticos se encuentran los sistemas de puntuación de factores o de asignación de puntos por factor ("point system"). Los puestos de trabajo se valoran en función de una relación de factores previamente seleccionados y claramente definidos (que, en definitiva, son criterios de valoración de las diversas dimensiones y características del trabajo).

Cada factor se valora según una escala discontinua y discreta, con un número determinado de grados (por ejemplo: grado 1, grado 2, grado 3, etc.). La magnitud de la escala (número de grados correspondiente a cada factor) 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).

En cualquier caso, se ha de definir, para cada factor, el nivel de exigencia correspondiente para cada grado; a partir de la descripción o de la observación del puesto de trabajo se le asigna un grado para cada uno de los factores y, finalmente, estas calificaciones se ponderan mediante unos pesos, que son valores positivos asociados a cada uno de los factores y que reflejan la importancia relativa atribuida a los mismos (salvo, como se ha dicho, que las escalas lleven implícita una ponderación).

El resultado de la aplicación de un procedimiento de este tipo es el número de puntos que corresponde a cada uno de los puestos de trabajo. Mediante una correspondencia entre puntos y valores monetarios (que se puede establecer directamente o por medio de una escala de niveles o de grupos) se fija el salario o una parte del salario (por ejemplo el salario base, ya que puede haber otros complementos tales como antigüedad, etc.).

Los procedimientos de valoración de puestos establecen un método, un marco, en que actúan personas que valoran los puestos según criterios especificados y que agregan estos criterios de manera más o menos formalizada. Como ya se ha dicho anteriormente, ello reduce la subjetividad, pero no la elimina, puesto que interviene, de una forma o de otra, en todas las etapas del proceso: la selección y definición de los factores o criterios, de su escala de valoración, la descripción del puesto y la ponderación de los factores o método de agregación a utilizar. De todos modos, los procedimientos analíticos son los que dejan menor margen a la subjetividad y, por ello, existe un amplio acuerdo en que son los más adecuados e incluso los únicos aceptables desde el punto de vista de la no-discriminación.

Pero aunque el conjunto de factores y pesos estén correctamente definidos, se puede seguir produciendo discriminación. Algunas de las causas pueden

basarse en las diferentes características físicas y psicológicas que presentan ambos géneros.

Seguramente, una de las causas más importantes de discriminación es la omisión en la descripción del puesto de trabajo de determinadas características a las que, por consiguiente, no se atribuye valor alguno. Ello suele ocurrir en puestos de trabajo desempeñados exclusiva o muy mayoritariamente por mujeres, para las que se da por supuesto que poseen ciertas habilidades consideradas como naturales o innatas o que pueden asumir sin dificultad tareas que para el género masculino serían consideradas molestas o penosas.

Estas críticas o limitaciones de los procedimientos de valoración de puestos, no han de llevar a su rechazo. Por una parte, por la falta de alternativas. Por otra, porque los procedimientos de valoración, y especialmente los analíticos, constituyen un marco estructurado en el que se puede desarrollar la discusión sobre la estructura salarial de la organización y obligan a realizar un análisis de cada puesto, es decir, de sus funciones, requisitos y de sus condiciones de trabajo, y constituyen una herramienta para poder llevar a la práctica el principio de “a igual valor, igual salario”.

En cualquier caso, para que un procedimiento sea técnicamente correcto y neutral con relación a los géneros debe reunir determinadas características.

Buenas prácticas

- Adoptar un sistema de valoración de puestos de trabajo analítico que reúna las condiciones siguientes:
 - a) Debe estar descrito completamente y de forma comprensible y bien documentada. Los factores bajo los que se evalúan los puestos deben estar definidos con claridad y las diferencias de puntuación para cada factor deben estar claramente marcadas.
 - b) El método debe ser consistente, es decir, la evaluación de un mismo puesto de trabajo por parte de dos personas distintas debe conducir a un resultado equivalente.
 - c) Deben definirse y describirse los procedimientos para la descripción de los puestos, su evaluación y clasificación, así como las diferentes etapas del proceso de valoración y los objetivos de éste.
 - d) Deben poder identificarse los resultados de la evaluación. La puntuación en cada uno de los factores, así como la puntuación final del puesto de trabajo, deberán estar justificadas de forma convincente.
 - e) El método debe presentar con claridad qué cualidades se evalúan con cada factor. Debe impedirse que una cualidad sea evaluada por más de un factor, ya que se le estaría otorgando más valor que a otras.

- f) El método debe estar provisto de un conjunto de puestos de referencia de distinta naturaleza y nivel, que sirva de estándar y de ejemplo para evaluar los demás puestos.
 - g) Los puntos obtenidos por los puestos deberán guardar relación con los requerimientos del puesto. Los grados o niveles de los factores deberán estar basados en los requerimientos reales de los puestos de trabajo.
 - h) El sistema de valoración debe ofrecer buena información a las personas empleadas respecto a la descripción y posterior valoración del puesto y debe proporcionar un procedimiento de apelación.
 - i) La lista o relación de puestos de trabajo debe ser reconocible por las personas empleadas en la organización.
- Describir los puestos de trabajo de forma completa, sin omitir ninguna característica o función. Ha de tenerse en cuenta que la valoración se efectúa a partir de la descripción y que puede darse el caso de que se pasen por alto funciones que requieran capacidades dadas por supuestas en las personas que van a ocupar el puesto y en la práctica ello suele suceder con mayor frecuencia en los puestos de trabajo desempeñados mayoritariamente por mujeres, por lo cual una precisa descripción del puesto es esencial para que el procedimiento no incorpore elementos discriminatorios.
 - Comprobar que el procedimiento ofrece garantías de neutralidad, para lo cual ha de reunir, al menos, las condiciones siguientes:
 - a) Ser analítico.
 - b) Debe analizar y evaluar todos los aspectos significativos de todos los puestos que se evalúen con dicho sistema. Cada puesto se evaluará bajo los siguientes factores: **capacidades** (conocimientos y aptitudes), **esfuerzo** (físico, mental y emocional), **responsabilidades** y **condiciones de trabajo**.
 - c) Ser aplicable a todos los puestos de trabajo de la organización. En organizaciones grandes y complejas, se podrán aplicar distintos subsistemas (el mismo sistema pero con los subfactores adaptados a cada grupo) a distintos grupos de trabajo.
 - d) En el conjunto de puestos de referencia de distinta naturaleza y nivel, que sirve de estándar y de ejemplo para evaluar los demás puestos, deben estar presentes puestos en los que predominan las mujeres.

- e) Ha de tener en cuenta características tanto femeninas como masculinas.
 - f) La ponderación de los factores no ha de favorecer a ningún grupo de características (masculinas o femeninas) en particular.
- Tener en cuenta también, al aplicar el procedimiento que:
 - a) Las personas que participen en el proceso de valoración de puestos de trabajo habrán de estar formadas tanto en aspectos propios de valoración de puestos como en aspectos relativos a discriminación salarial.
 - b) Se han de evitar las fuentes de subjetividad en la evaluación de los distintos puestos de trabajo, por lo que ninguna opinión o punto de vista particular deberá prevalecer sobre otros durante el proceso.
 - c) Deberá haber mujeres a lo largo de todo el proceso de valoración y también en el comité de apelación.

Para analizar si un procedimiento de valoración satisface los requisitos expresados se puede recurrir a cuestionarios, tal como el incluido en esta publicación como anexo (*Cómo detectar la discriminación salarial por razón de sexo en el proceso de valoración de puestos de trabajo: lista de control*).

ANEXO

Cómo detectar la discriminación salarial de la mujer en el proceso de valoración de puestos de trabajo: lista de control

1. Introducción

Como se ha dicho anteriormente, una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar la neutralidad del proceso de valoración de puestos, es la utilización de un sistema de valoración analítico. Dentro de los sistemas analíticos, el de puntos por factor es recomendable, pero aun así, puede contener aspectos discriminatorios.

En el proceso de valoración de puestos, la discriminación puede estar presente tanto en el propio **sistema de valoración** como en su **aplicación**, por lo que deben contemplarse estos dos grandes aspectos.

Se debe 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 los factores.

Teniendo en cuenta las condiciones mencionadas anteriormente, se ha diseñado esta lista de control desarrollándolas con más detalle.

En lo que respecta a la aplicación del sistema o proceso de valoración de puestos, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Los participantes en el proceso de valoración de puestos de trabajo deberán estar formados tanto en aspectos propios de valoración de puestos como en aspectos relativos a discriminación salarial (puntos 2.1.2.1, 2.1.2.2).
- Se deberán evitar las fuentes de subjetividad en la evaluación de los distintos puestos de trabajo, por lo que ninguna opinión o punto de vista particular deberá prevalecer sobre otros en el proceso de valoración de puestos de trabajo. Deberá haber mujeres presentes en todas las etapas del proceso de valoración de puestos (puntos 2.1.1.1, 2.1.1.2, 2.1.1.3, 2.1.1.4).
- El proceso de valoración deberá ser transparente, tanto para los directivos como para los empleados. Las etapas y los objetivos deberán estar bien documentados (puntos 2.1.2.3, 2.3.1.1, 2.3.1.2, 2.3.1.3).

- Para la evaluación de los puestos, se deberá disponer de una completa y clara descripción, en un formato fijo y objetiva, de todos los puestos a evaluar (puntos 2.1.4.2, 2.1.4.3, 2.1.4.4, 2.1.4.5, 2.1.4.6, 2.1.4.9).
- La empresa deberá ir manteniendo el manual de valoración y actualizándolo cuando ello sea necesario (punto 2.3.2.1).
- Deberá existir algún mecanismo de apelación o revisión. La neutralidad deberá estar garantizada en el proceso de apelación (puntos 2.3.2.2, 2.3.2.3, 2.3.2.4, 2.3.2.5, 2.3.2.6, 2.3.2.7, 2.3.2.8, 2.3.2.9).

En cuanto al propio sistema o manual de valoración, deberemos distinguir entre el propio método y los elementos relativos a los puestos que van a evaluarse con él. En cuanto a estos últimos, deberán cumplirse las siguientes condiciones:

- Los elementos tales como los nombres de los puestos, las descripciones y las distintas funciones deberán ser objetivos y neutros (puntos 2.1.3.2, 2.1.3.3).
- Deberán poderse evaluar por separado todos los puestos de trabajo cuyo contenido sea único (punto 2.1.3.1).
- En los procedimientos para describir los puestos de trabajo, tales como formularios, se deberán reflejar y explicar qué cualidades van a ser evaluadas y bajo qué factores (punto 2.1.4.1).
- Los procedimientos para describir los puestos de trabajo, tales como formularios, deberán contener ejemplos de tareas propias tanto de trabajos femeninos como masculinos (puntos 2.1.4.1, 2.1.4.8).

En cuanto al diseño del método de valoración de puestos de trabajo, se deberán seguir las siguientes normas:

- El sistema de valoración deberá ser simple y transparente (punto 2.2.5.1).
- El sistema debe poder aplicarse a todos los puestos de trabajo de la organización. En organizaciones grandes y complejas, se podrán aplicar distintos subsistemas (el mismo sistema pero con los subfactores adaptados a cada grupo) a distintos grupos de trabajo (puntos 2.2.1.1, 2.2.1.2).
- El método debe ser apropiado para evaluar los puestos que se vayan a evaluar con él (puntos 2.2.2.1, 2.2.2.2, 2.2.2.3, 2.2.3.1, 2.2.3.2).

- Los factores bajo los que se vaya a realizar la evaluación deberán estar presentes en todos puestos de trabajo que cubra el método (punto 2.2.4.1).
- Los factores bajo los que se vaya a realizar la evaluación, deberán cubrir todos los aspectos significativos de todos los puestos de trabajo que cubra el método (puntos 2.2.4.2, 2.2.4.3, 2.2.4.4, 2.2.4.5, 2.2.4.6, 2.2.4.7, 2.2.4.8, 2.2.4.9).
- Los grados o niveles de los factores deberán ser neutros y estar basados en los requerimientos reales de los puestos de trabajo (puntos 2.2.5.2, 2.2.5.3, 2.2.5.4, 2.2.5.5).
- En la ponderación de los factores, tanto si es implícita como explícita, no se deberá dar más valor a aspectos contenidos en puestos mayoritariamente "masculinos" que a aspectos contenidos en puestos mayoritariamente "femeninos" si no es por causas objetivas y justificadas (puntos 2.2.6.1, 2.2.6.2, 2.2.6.3, 2.2.6.4, 2.2.6.5, 2.2.6.6, 2.2.6.7)
- Cumpliendo con la condición anterior, la ponderación de los factores deberá ser coherente con los valores de la organización (puntos 2.2.6.8, 2.2.6.9, 2.2.6.10).

La lista de control que hay a continuación es una herramienta que sirve para determinar el grado de discriminación sexual existente en el proceso de valoración de puestos de trabajo de una empresa en concreto. Este grado, será útil para determinar la prioridad de actuación, pero tanto si es bajo como alto, deberán tomarse las medidas correctoras necesarias para corregir o eliminar los factores determinantes de la posible discriminación existente en el proceso de valoración de la empresa.

Esta herramienta esta ideada para que sea utilizada tanto por los inspectores de trabajo como por la propia organización con el fin de detectar los elementos discriminatorios dentro del proceso de valoración y poder aplicar medidas correctoras que conviertan el proceso en una forma no discriminatoria de ordenar, clasificar y valorar los diferentes puestos de trabajo de una organización.

2. Lista de control

Cuando la respuesta a una pregunta sea **NO**, deberá marcarse la casilla correspondiente y sumar el número de puntos que aparece a la derecha de la casilla. Después de cada punto hay un recuadro para anotar la suma parcial, la cual ha de multiplicarse por el factor que figura a continuación. Al final de todo otro hay un recuadro para anotar la suma total.

En el punto 3 se da el resultado de la lista de control en función del número total de puntos obtenidos.

2.1 Aspectos prácticos

2.1.1 Composición de los comités

1. Si existe un Comité directivo (elige o diseña el método) y un Comité de Evaluación o Panel (lleva a cabo la evaluación), ¿están formados ambos por distintos miembros? (En caso de que no existan estos comités, marcar la casilla del NO). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **2**
2. ¿Está formado el Comité de Evaluación por representantes de todos los departamentos y de distintos niveles jerárquicos? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
3. ¿Si la proporción de mujeres en la población de empleados es muy pequeña, ¿incluyen los grupos relevantes (comités, entrevistadores, etc.) más mujeres de las que proporcionalmente deberían tener? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **2**
4. ¿Tienen los Comités Directivo y de Apelación una mujer como mínimo? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**

SUMA x 2 =

2.1.2 Formación y comunicación

1. ¿Recibieron una formación adecuada todos aquellos directivos y empleados implicados en la implementación del sistema de valoración en cuanto a los principios generales de la valoración de puestos de trabajo al igual que en detalles del esquema que iba a ser utilizado y cualquier aspecto específico del papel que jugaba cada uno (por ejemplo sobre entrevistas, análisis de puestos, evaluación, etc.)? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
2. ¿Recibieron una formación adecuada todos aquellos directivos y empleados implicados en la implementación del sistema de **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**

valoración en cuanto a aspectos de igualdad de oportunidades y discriminación por razón de sexo?

3. ¿Se ha publicado explícitamente que el objetivo de la valoración es el de conseguir igual retribución para trabajos de igual valor? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **1**

SUMA x 3 =

2.1.3 Nombre de los puestos

1. ¿Tienen nombres distintos todos los puestos que consisten en distintas tareas? (a veces se le da el nombre de “secretaria” a puestos que en realidad son distintos e incluso implican distintos grados de responsabilidad). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
2. ¿Es imposible identificar el sexo de la persona que ocupa el puesto a través del nombre del puesto? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
3. ¿Se han eliminado los nombres que pudieran transmitir a los evaluadores el estatus histórico del puesto? (a veces los nombres de los puestos ocupados predominantemente por hombres dan la impresión de que el puesto implica más responsabilidad que los nombres de los puestos feminizados). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**

SUMA x 2 =

2.1.4 Descripción del puesto

1. Si la información se recoge de los trabajadores mediante formularios, ¿hay ejemplos y explicaciones de cada factor en dichos formularios? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
2. ¿Está el puesto de trabajo descrito en profundidad? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **2**
3. ¿Está el puesto de trabajo descrito por más de una persona? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **2**
4. ¿Existe alguna persona bien formada en el tema de valoración de puestos de trabajo y discriminación que ayude a los empleados a rellenar los formularios? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
5. ¿Tienen todas las descripciones un formato común? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **2**
6. ¿Contiene el puesto entre 6 y 10 tareas? (si tiene muy pocas puede ser que se hayan pasado por alto algunas tareas o que haya que desglosar las que haya en sus partes; si un trabajo tiene muchas tareas es conveniente que el trabajador/a rellene

un diario durante una semana o un mes apuntando lo que hace cada día).

7. ¿Hay espacio suficiente en el cuestionario para cada tarea y aspecto del puesto de trabajo? SÍ ☐ NO ☐ 1
8. ¿Da ejemplos el cuestionario refiriéndose a trabajos feminizados? (por ejemplo, en un trabajo sucio mencionar la orina, los excrementos, los vómitos, la sangre, etc. más propias de trabajos feminizados además del aceite, la basura, etc. propias de trabajos masculinizados). SÍ ☐ NO ☐ 3
9. ¿Se han evitado las evaluaciones en la descripción? (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 cualificación", pero no se describen las aptitudes indispensables para el puesto). SÍ ☐ NO ☐ 2
10. ¿Firma el trabajador/a el cuestionario antes de que éste pase a manos del Comité Evaluador? SÍ ☐ NO ☐ 1

SUMA x 1 =

SUMA DE PUNTOS DEL PUNTO ASPECTOS PRÁCTICOS =

2.2 Diseño del método

2.2.1 Cobertura del método

1. Se aplica el mismo sistema de valoración a toda la organización (en grandes organizaciones puede emplearse el mismo sistema pero con distintos subfactores para cada grupo de trabajo)? SÍ ☐ NO ☐ 3
2. ¿En caso de existir diferentes sistemas, se ha encontrado una relación entre dichos sistemas? (para hacerlo, es útil evaluar con el mismo sistema un pequeño número de puestos similares que pertenezcan a distintos grupos). SÍ ☐ NO ☐ 3

SUMA x 4 =

2.2.2 Modelos de consultoría

1. Si el método fue comprado a una consultoría u a otra SÍ ☐ NO ☐ 3

organización, ¿fue probado con una muestra de puestos para comprobar que se adaptaba bien?

2. Si se ha comprado un esquema que tiene más de 5 años, ¿se ha revisado durante los últimos 5 años para comprobar que incorpora los aspectos relativos a los nuevos puestos y que todavía cumple el principio de igual retribución para trabajos de igual valor? SÍ ☐ NO ☐ 2
3. Si el esquema se hizo para reproducir la jerarquía existente en la organización, ¿se comprobó si dicha jerarquía incorporaba algún tipo de discriminación? SÍ ☐ NO ☐ 3

SUMA x 2 =

2.2.3 Benchmarks (puestos clave)

1. Muchos métodos valoran unos cuantos puestos (*benchmarks*) y ordenan el resto en función de éstos. Si se han utilizado benchmarks, ¿son éstos representativos de aquellos puestos que van a ser evaluados (puestos de hombres y mujeres, a tiempo completo y parcial, de distintos departamentos y categorías, etc.)? SÍ ☐ NO ☐ 3
2. Si el método tiene más de 5 años y se utilizaron *benchmarks* a la hora de diseñarlo, ¿se ha comprobado que éstos puestos siguen siendo representativos de la organización? SÍ ☐ NO ☐ 2

SUMA x 3 =

2.2.4 Desarrollo del plan de factores

1. ¿Están presentes todos los factores seleccionados en todos los puestos a valorar? SÍ ☐ NO ☐ 3
2. ¿Se han revisado los factores para comprobar que cubren todos los aspectos significativos de todos los puestos, incluyendo aquéllos que han sido omitidos o infravalorados por muchos métodos de valoración de puestos de trabajo en el pasado (ver punto 3)? por ejemplo:
- 1.1 Aptitudes y responsabilidades comunicativas (por ejemplo en el contacto con clientes). SÍ ☐ NO ☐ 3
- 1.2 Aptitudes y responsabilidades interpersonales (por ejemplo en puestos de cuidador/a, enseñanza y tareas similares). SÍ ☐ NO ☐ 3

- 1.3** Destreza manual y coordinación física (por ejemplo en trabajos de montaje; en el uso de teclados, cuchillos, destornilladores y otras herramientas manuales pequeñas; en operaciones con equipos eléctricos y de oficina entre otros). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 1.4** Aptitudes y responsabilidades organizativas (como por ejemplo priorizar tareas o actividades para uno mismo o para los demás). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 3.** Si el esquema cubre principalmente puestos no manuales y de oficinas, ¿tiene factores que tengan en cuenta cualquier aspecto manual del trabajo, como por ejemplo la habilidad manual, el esfuerzo físico y las condiciones adversas de trabajo? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 4.** Si el esquema cubre principalmente puestos manuales y de peón, ¿tiene factores que tengan en cuenta cualquier aspecto no manual del trabajo, como por ejemplo aptitudes mentales, aptitudes organizativas y responsabilidades organizativas y financieras? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 5.** Si el esquema tiene diferentes factores para distintas formas de responsabilidad, ¿tiene factores para aquéllas difíciles de medir como por ejemplo la responsabilidad sobre el producto tanto como para aquéllas en que es fácil medir el grado de responsabilidad como por ejemplo la responsabilidad sobre los recursos financieros o humanos? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 6.** Si el esquema incluye más de un factor para medir aspectos como la toma de decisiones, la resolución de problemas, las aptitudes para juzgar y la iniciativa, ¿se ha evitado que haya elementos contados más de una vez o superpuestos? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 7.** Si el esquema incluye uno o más factores para medir la libertad de acción/independencia, o el impacto de las decisiones o responsabilidades, ¿se han revisado estos factores para asegurar que reflejan los niveles actuales de demandas del puesto? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
- 8.** Si el esquema incluye un factor para medir el esfuerzo físico, ¿abarca éste claramente aspectos de puestos que requieren resistencia física (como sentarse o estar de pie en una posición incómoda, realizar actividades repetitivas, limpiar, fregar, etc.) tanto como aspectos que requieren fuerza (como levantar y llevar peso, cavar, etc.)? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**

9. Si el esquema incluye factores para medir las demandas del trabajo en cuanto a las condiciones ambientales, ¿cubre aquellas demandas resultantes de trabajar con gente (como por ejemplo agresiones verbales, contacto con fluidos corporales y basura) tanto como las demandas resultantes de las condiciones ambientales físicas (como por ejemplo el polvo, ruido, humos, temperaturas extremas, trabajo al aire libre, etc.)? SÍ ☐ NO ☐ 3

SUMA x 1 =

2.2.5 Grados de los factores y niveles de puntuación

1. ¿Es el sistema de puntuación simple y transparente? SÍ ☐ NO ☐ 2
2. ¿Están las definiciones de los grados de cada factor basadas en un análisis de los requerimientos actuales de los puestos? SÍ ☐ NO ☐ 3
3. ¿Se ha evitado hacer referencia a puestos concretos en las definiciones de los grados de los factores? (por ejemplo, poner el grado más alto de creatividad asociado al trabajo de ingeniero; considerar el trabajo más complejo en actividades técnicas; etc.). SÍ ☐ NO ☐ 3
4. ¿Reflejan los grados de los factores los pasos reales en la demanda del puesto de trabajo? (ocho grados o más es un numero sospechosamente alto de pasos, a menos que el método estudie una variedad muy amplia de puestos). SÍ ☐ NO ☐ 3
5. ¿Reflejan las diferencias de puntuación 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 demanda para cada factor debería levantar sospechas, ya que puede ser una forma de garantizar que ciertos puestos permanezcan siempre en lo más alto del orden). SÍ ☐ NO ☐ 3

SUMA x 2 =

2.2.6 Ponderación de factores

La ponderación puede ser implícita (cuando un factor tiene más subfactores que otros y cada subfactor lleva el mismo número de puntos) o explícita (cuando multiplicamos los puntos de un factor por un peso).

1. Si se ha valorado más levantar objetos que levantar personas, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3

2. Si se ha valorado más la responsabilidad sobre herramientas o dinero que la responsabilidad sobre personas, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3
3. Si se ha valorado más el esfuerzo físico que la resistencia, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3
4. Si se ha valorado más el esfuerzo físico que el esfuerzo mental o visual, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3
5. Si se han valorado más las aptitudes técnicas que el ingenio, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3
6. Si se ha valorado más la dirección que la coordinación, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3
7. Si se ha valorado más el llevar un peso grande pocas veces que el llevar un peso pequeño muchas veces, ¿está justificada esta diferencia de manera objetiva? SÍ ☐ NO ☐ 3
8. ¿Refleja el sistema de ponderación los valores actuales de la organización, es decir, tienen más peso aquellos factores que están considerados como más importantes? SÍ ☐ NO ☐ 3
9. ¿Se diseñó el sistema de ponderación específicamente para reflejar los valores de la organización? SÍ ☐ NO ☐ 3
10. Si el sistema de ponderación fue desarrollado utilizando técnicas de regresión para reproducir un orden de un rango de puestos, ¿se compararon los pesos obtenidos con los valores de la organización? SÍ ☐ NO ☐ 3

SUMA x 1 =

2.2.7 Correspondencia entre puntos y salarios

1. Los puestos con igual puntuación (más o menos) que están en el mismo nivel, ¿tienen el mismo salario base? SÍ ☐ NO ☐ 3

SUMA x 6 =

SUMA DE PUNTOS DEL PUNTO DISEÑO DEL MÉTODO =

2.3 Mantenimiento y apelación

2.3.1 Transparencia

1. ¿Existe información disponible para todos los directivos y empleados sobre todos los principales aspectos del sistema de valoración (procedimientos de evaluación y apelación, etc.)? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
2. ¿Entienden los empleados como se ha valorado, clasificado y remunerado su trabajo? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
3. Si el sistema está informatizado, ¿entienden los empleados o sus representantes como funciona el software y tienen acceso a él? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **1**

SUMA x 3 =

2.3.2 Mantenimiento y apelación

1. ¿Se han revisado durante los últimos 5 años el método de evaluación de puestos y las estructuras de graduación y retribución basadas en él? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **2**
2. ¿Pueden apelar los empleados si consideran que las demandas de su puesto han aumentado? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
3. Si los empleados no pueden apelar, ¿existe algún otro mecanismo que permita tener en cuenta posibles cambios en las demandas de los puestos? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
4. Si existe algún mecanismo de apelación o revisión, ¿apelan a él los empleados cuando sus responsabilidades en el puesto aumentan? (en caso de que no exista ningún mecanismo de apelación o revisión, marcar la casilla del NO). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **1**
5. ¿Hay algún comité permanente de apelación o revisión para poder negociar los cambios en los viejos puestos o la valoración en los nuevos? **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
6. Si existe un comité de apelación permanente, ¿reciben los nuevos miembros una formación adecuada? (en caso de que no exista ningún comité de apelación permanente, marcar la casilla del NO). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**
7. ¿Son la proporción de apelaciones de mujeres y la proporción de mujeres empleadas en la organización similares? (En caso de que no exista ningún mecanismo de apelación, marcar la casilla del NO). **SÍ** ☐ **NO** ☐ **3**

8. Si el número de apelaciones que ganan las mujeres es menor que el número de apelaciones que ganan los hombres, ¿puede justificarse esta diferencia de manera objetiva? (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 igualdad). (En caso de que no exista ningún mecanismo de apelación, marcar la casilla del NO). SÍ ☐ NO ☐ 3
9. ¿Piensan los empleados que el mecanismo de apelación es justo? SÍ ☐ NO ☐ 2

SUMA x 1 =

SUMA DE PUNTOS DEL PUNTO MANTENIMIENTO Y APELACIÓN =

3. RESULTADOS

3.1 Aspectos prácticos

Suma total de puntos del punto Aspectos prácticos =

Una primera aproximación del grado de discriminación asociado al tema de los Aspectos prácticos puede calcularse de la forma:

$$\text{Grado} = \text{total de puntos} \times 100 / 79 \% = \text{ }$$

Si el Grado calculado es menor del **30%** y no se han encontrado indicios de discriminación en el análisis de los salarios, el método de valoración de puestos de trabajo, en cuanto a los Aspectos prácticos, puede considerarse poco discriminatorio (o nada, en principio, si el resultado es 0), pero es conveniente que la organización intente corregir aquellos aspectos que han dado lugar a respuestas negativas.

Si el Grado calculado es mayor del **30%**, existen indicios suficientes de discriminación en el método de valoración de puestos de trabajo (en cuanto a los Aspectos prácticos) y es necesario, por tanto, corregirlo. Pueden corregirse los aspectos que hayan dado lugar a respuestas negativas ayudándose del documento *Criterios para diseñar y poner en práctica un método de valoración de puestos de trabajo libre de discriminación por razón de sexo*⁷.

3.2 Diseño del método

Suma total de puntos del punto Diseño del método =

Una primera aproximación del grado de discriminación asociado al tema del Diseño del método puede calcularse de la forma:

$$\text{Grado} = \text{total de puntos} \times 100 / 164 \% = \text{ }$$

Si el Grado calculado es menor del **35%** y no se han encontrado indicios de discriminación en el análisis de los salarios, el método de valoración de puestos de trabajo, en cuanto al diseño, puede considerarse poco discriminatorio (o nada, en principio, si el resultado es 0), pero es conveniente que la organización intente corregir aquellos aspectos que han dado lugar a respuestas negativas.

Si el Grado calculado es mayor del **35%**, existen indicios suficientes de discriminación en el método de valoración de puestos de trabajo (en cuanto al Diseño) y es necesario, por tanto, corregirlo. Pueden corregirse los aspectos que hayan dado lugar a respuestas negativas ayudándose del documento

Criterios para diseñar y poner en práctica un método de valoración de puestos de trabajo libre de discriminación por razón de sexo⁷.

3.3 Mantenimiento y apelación

Suma total de puntos del punto Mantenimiento y apelación =

Una primera aproximación del grado de discriminación asociado al tema de Mantenimiento y apelación puede calcularse de la forma:

$$\text{Grado} = \text{total de puntos} \times 100 / 44 \% =$$

Si el Grado calculado es menor del **20%** y no se han encontrado indicios de discriminación en el análisis de los salarios, el método de valoración de puestos de trabajo, en cuanto a Mantenimiento y apelación, puede considerarse poco discriminatorio (o nada, en principio, si el resultado es 0), pero es conveniente que la organización intente corregir aquellos aspectos que han dado lugar a respuestas negativas.

Si el Grado calculado es mayor del **20%**, existen indicios suficientes de discriminación en el método de valoración de puestos de trabajo (en cuanto a Mantenimiento y apelación) y es necesario, por tanto, corregirlo. Pueden corregirse los aspectos que hayan dado lugar a respuestas negativas ayudándose del documento *Criterios para diseñar y poner en práctica un método de valoración de puestos de trabajo libre de discriminación por razón de sexo⁷.*

3.4 Valoración global

Para obtener el número total de puntos de la lista de control sumaremos las puntuaciones parciales de cada tema multiplicadas por un peso (ver punto 4) y redondeadas al entero inmediatamente superior.

$$\text{Suma de puntos del punto Aspectos prácticos} \times 0.726 =$$

$$\text{Suma de puntos del punto diseño del método} \times 0.450 =$$

$$\text{Suma de puntos del punto Mantenimiento y apelación} \times 0.745 =$$

$$\text{Suma total de puntos de la lista de control} =$$

Una primera aproximación del grado de discriminación del método de valoración de puestos de trabajo utilizado por la organización puede calcularse de la forma:

$$\text{Grado} = \text{total de puntos} \times 100 / 164 \% = \boxed{}$$

Aunque este número nos da una idea global del grado de posible discriminación, para corregir el sistema de valoración hay que fijarse en cada una de las partes para ver que aspecto es el que hace aumentar más grado de discriminación.

Si el Grado calculado es menor del **20%** y no se han encontrado indicios de discriminación en el análisis de los salarios, el método de valoración de puestos de trabajo, puede considerarse poco discriminatorio (o nada, en principio, si el resultado es 0), pero es conveniente (después de ver en que aspecto tiene más puntos) que la organización intente corregir aquellos aspectos que han dado lugar a respuestas negativas.

Si el Grado calculado es mayor del **20%**, existen indicios suficientes de discriminación en el método de valoración de puestos de trabajo y es necesario, por tanto, corregirlo. Pueden corregirse los aspectos que hayan dado lugar a respuestas negativas ayudándose del documento *Criterios para diseñar y poner en práctica un método de valoración de puestos de trabajo libre de discriminación por razón de sexo*⁷.

4. COMENTARIOS

4.1 Preguntas de la lista de control

4.1.1 Punto 2.1.4 Descripción del puesto

A continuación hay una lista de tareas que a menudo se pasan por alto en las descripciones de puestos de trabajo:

- Cocinar, coser.
- Anotar 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 reivindicaciones externas de cambio (oficinista, secretaria, administrativa, etc.).

4.1.2 Punto 2.2.4 Desarrollo del plan de factores

A menudo se olvidan o se dan por naturales factores presentes en puestos de trabajo ocupados mayoritariamente por mujeres (feminizados).

A continuación hay dos listas, una con las aptitudes y otra con las 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):

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:

- Estrés 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.