

# LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: UN INSTRUMENTO PARA DETECTAR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL

Corominas, A.<sup>1</sup>; Coves, A.-M.<sup>1</sup>; Lusa, A.<sup>1</sup>; Martínez, C.<sup>2</sup>; Ortega, M.A.<sup>1</sup>

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

Universidad Politécnica de Cataluña

<sup>2</sup> Departamento de Organización de Empresas / ETSEIB

Universidad Politécnica de Cataluña

## 1. INTRODUCCIÓN

Algunas herramientas muy conocidas por los profesionales de la Administración de Empresas, e incluso consideradas como clásicas, vuelven hoy en día a resurgir con nuevas aplicaciones o para tratar de resolver nuevas problemáticas.

La valoración de puestos de trabajo, es una de las herramientas más tradicionales de la Organización Industrial, que consiste en determinar el valor de un puesto, dentro de una organización, en relación con los demás puestos de la misma. Una de sus principales utilidades es determinar la remuneración, o una parte de la misma, para cada uno de los puestos, pues se retribuye en función del valor del puesto de trabajo que se ocupa, es decir, de su importancia relativa dentro de la organización.

Pero, además, cabe destacar el papel que juega la valoración de puestos respecto a la discriminación salarial de personas o grupos de personas que perciben retribuciones inferiores a otras por la realización de trabajos iguales o de igual valor.

La valoración de puestos es uno de los más importantes instrumentos con los que se cuenta para detectar y combatir la discriminación salarial y, en particular, la discriminación salarial de la mujer, ya que permite eliminar al menos una parte de la subjetividad en la determinación de las retribuciones.

Hasta hace unos años nadie se planteaba el problema de la discriminación salarial de la mujer, pero estaba latente. Incluso había un desconocimiento de la problemática por parte de los distintos agentes implicados: magistrados, representantes de los trabajadores, empresarios y los propios empleados. A pesar de que el problema ha existido desde hace mucho tiempo, no había la sensibilidad necesaria para reconocerlo, pero los cambios tecnológicos, laborales y socioculturales de nuestro entorno contribuyen, cada vez más, a que se tenga conciencia del mismo.

Algunos trabajos estadísticos han puesto de manifiesto que en España la retribución media de las mujeres es inferior a la de los hombres<sup>1</sup>, y que esta diferencia es aún mayor en determinados sectores de actividad económica, para determinadas categorías profesionales y niveles de formación. De hecho, la discriminación salarial de la mujer es un fenómeno ampliamente presente en todos los países, pese al creciente rechazo social que genera.

El equipo que suscribe este documento ha tenido ocasión de profundizar en la relación de la valoración de puestos de trabajo con la discriminación salarial de la mujer en el marco de dos proyectos de investigación auspiciados por el Instituto de la Mujer. En lo que sigue se exponen las premisas y los resultados principales de estos estudios.

---

<sup>1</sup> García, Jaume García; Hernández, Pedro Jesús y López, Ángel. La discriminación salarial de la mujer en España. Evidencia estadística. Ponencia de la Jornada “La discriminación salarial de la mujer”. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. 24 de febrero, 1998

## 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 trabajo<sup>2</sup>.

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, IVIS<sup>3</sup>, 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 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)

<sup>2</sup> Art. 119 del Tratado de Roma de 1957

<sup>3</sup> Directiva 75/117/CEE norma comunitaria de 1975 sobre igualdad retributiva. Y el Art. 28 del Estatuto de los Trabajadores en el caso español

- 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 misma<sup>4</sup>.

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 trabajo<sup>5</sup>.

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. Taylor<sup>6</sup>.

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 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

---

<sup>4</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Memorandum sobre igual retribución para trabajos de igual valor. Bruselas, 23 de agosto de 1994.

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> Vease: OIT (1986). Evaluación de tareas. OIT, pp 10-11

consultores y otros por empresas concretas o por asociaciones sectoriales. Aunque no se trata aquí de describirlos, pueden clasificarse en cualitativos y cuantitativos<sup>7</sup>.

Los procedimientos 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 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

---

<sup>7</sup> Para una descripción detallada véase Corominas et al., 1999b.

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”.

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 texto.

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).

#### **4. UN DIAGNÓSTICO Y UNA PROPUESTA DE “BUENAS PRÁCTICAS”**

En este apartado se presentaran los resultados más significativos del segundo de los proyectos a que se ha hecho referencia desarrollado a lo largo del curso 1998-99 (y concluido con una Conferencia sobre la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en el Mercado Laboral, celebrada en Madrid los días 31 de mayo y 1 de junio de 1999).

Este proyecto tenía un carácter transnacional, y contó con la participación de cinco países: Bélgica, Francia, Portugal, el Reino Unido y, por supuesto, ya que la entidad impulsora fue el Instituto de la Mujer, España.

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).

#### **4.1 Un diagnóstico basado en el estudio comparativo entre los países**

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 general, los agentes implicados en las cuestiones retributivas no tienen un conocimiento profundo de los conceptos y principios relativos a la discriminación salarial ni de los sistemas de valoración de puestos de trabajo. Este desconocimiento, unido a un vacío legal en cada país o a un marco normativo poco preciso, propician que se siga produciendo discriminación indirecta por razón de género en la retribución.

La legislación en cada uno de estos países debería ser homogénea y coherente con la normativa europea, en algunos aspectos más desarrollada que la existente en el ámbito nacional en la mayoría de los casos. Por ejemplo sólo en Francia y en Portugal existe la obligación de realizar una valoración de puestos de trabajo ante indicios de discriminación.

Asimismo se puede concluir que los sistemas de valoración de puestos de trabajo, y concretamente los sistemas analíticos de asignación de puntos por factor, están poco arraigados en las empresas de estos países. Los pocos datos publicados o estimados arrojan proporciones muy pequeñas, que aumentan con el tamaño de las empresas o de las organizaciones.

La tendencia observada en otros países, como por ejemplo Canadá y Estados Unidos, es a un aumento en la utilización de los sistemas formales y concretamente de procedimientos de asignación de puntos por factor, sobre todo en la administración pública. Este sería un primer paso a seguir como ejemplo. Si la opinión pública, las fuerzas políticas, sindicales, y el poder legislativo se sensibilizan, probablemente esta tendencia se confirmará también en Europa.

Una opinión generalizada entre las personas expertas en materia de discriminación salarial, sin distinción de países, es que la única manera de evitar la discriminación salarial por razón de género es disponer de una normativa legal, de obligado cumplimiento para las empresas y organizaciones (por ejemplo organismos de la administración pública), que defina de forma clara el concepto de trabajo de igual valor, y el procedimiento a seguir para determinar el valor de un determinado trabajo. Esto conduce a fijar un procedimiento de valoración de puestos de trabajo según un sistema analítico de asignación de puntos por factor, complementado con una guía para garantizar el proceso de implantación exento de discriminación (Corominas et al., 1999e).

Los sistemas de clasificación sectoriales vigentes en los países participantes en el estudio, que aparecen reflejados en algunos casos en los convenios colectivos sectoriales, están desfasados o carecen de una base analítica objetiva que pueda garantizar la no discriminación por razón de sexo. Así mismo, estas obsoletas clasificaciones de los puestos de trabajo no tienen en cuenta la entrada masiva de la mujer en el mercado laboral, por lo que no se incluyen en la clasificación la mayoría de los trabajos predominantemente desempeñados por mujeres.

Dado que no existe (ni sería conveniente imponer) un único manual de valoración de puestos de trabajo, el conjunto de factores, así como los valores de los pesos de los factores, debería ser de libre elección de cada organización, en función de sus propias características: actividad, objetivos, principios y valores, y en función del tipo de trabajo a valorar.

Pero, tal como está establecido en la legislación francesa, sería conveniente fijar en la norma los aspectos o dimensiones del trabajo a valorar, por ejemplo: capacidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Asimismo, sería conveniente disponer de un marco de interpretación de la norma, como en el caso de Bélgica, que refuerce las garantías para la igualdad salarial entre hombres y mujeres, tanto en la elección de los factores, como en la importancia o peso dado a éstos, como en el sistema de conversión de puntos de trabajo en salario.

Tanto en Bélgica como en España (Instituto de la Mujer, 1999b), se dispone de una lista de control que puede ser utilizada para detectar la discriminación en el proceso de valoración de puestos de trabajo de una empresa. Un documento de este tipo debería difundirse a los restantes países y darle carácter oficial.

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 sensibilización 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.

#### **4.2 Buenas prácticas**

A continuación se reproducen las prácticas en materia de valoración de puestos de trabajo según fueron enunciadas por nuestro equipo de trabajo y que se encuentran contenidas en la guía de buenas prácticas para garantizar la igualdad retributiva (Instituto de la Mujer, 1999b).

Tales “buenas prácticas” se refieren, por una parte a la adopción de procedimientos analíticos de valoración de puestos de trabajo y a las características que debe reunir un procedimiento para que sea técnicamente correcto:

- 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.

Por otra parte, se establece como “buena práctica” describir los puestos de trabajo de forma completa, sin omitir ninguna característica o función. 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 trabajos desempeñados mayoritariamente por mujeres, por lo cual una precisa descripción del puesto es esencial para que el procedimiento no incorpore elementos discriminatorios.

Se ha de comprobar que el procedimiento ofrece garantías de neutralidad, para lo cual ha de reunir en su definición, 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.

Finalmente, se ha 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 comprobar si un procedimiento de valoración satisface los requisitos expresados se puede recurrir a cuestionarios o listas de control<sup>8</sup>.

## 5. CONCLUSIONES

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, no sólo en España sino también en otros países (como los de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda). La difusión de conocimientos

---

<sup>8</sup> Ver Corominas et al. 1999f, recogido en Instituto de la Mujer, 1999b



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

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.

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.

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

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