

## La valoración de puestos de trabajo: Un instrumento para la detección y la eliminación de la discriminación salarial de la mujer

Corominas, A.<sup>1</sup>; Coves, A.-M.<sup>1</sup>; Lusa, A.<sup>1</sup>; Martínez, M. 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  
Universidad Politécnica de Cataluña

emails: [corominas@ioc.upc.es](mailto:corominas@ioc.upc.es), [coves@ioc.upc.es](mailto:coves@ioc.upc.es), [lusa@ioc.upc.es](mailto:lusa@ioc.upc.es), [ortega@ioc.upc.es](mailto:ortega@ioc.upc.es)

<sup>2</sup> Departamento de Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Cataluña

email: [cmartinez@oe.upc.es](mailto:cmartinez@oe.upc.es)

### RESUMEN

*Se discute la relación de la valoración de puestos de trabajo con la discriminación salarial de la mujer y se exponen las premisas y los resultados de dos proyectos de investigación sobre el tema, en los que se han elaborado instrumentos que ofrecen garantías razonables de neutralidad en relación con los géneros.*

**Palabras clave:** valoración de puestos de trabajo, discriminación salarial de la mujer.

### 1. INTRODUCCIÓN

La valoración de puestos de trabajo, como es bien sabido, es una de las herramientas más tradicionales de la Organización Industrial. De entrada, su objetivo último consiste en determinar la remuneración, o una parte de la misma, para cada uno de los puestos de trabajo de una organización. Pero, además, desde hace tiempo se ha destacado el papel que puede jugar la valoración de puestos respecto a la discriminación salarial de personas pertenecientes a lo que, a veces impropiaemente, se suele denominar minorías.

Como se indica en OIT (1986), pp. 10-11, "no se conoce a ciencia cierta el origen de la evaluación de tareas. Algunos autores piensan que comenzó con un método de clasificación propuesto para la función pública de los Estados Unidos en el lejano 1871; otros fijan su origen en los primeros años 1920. No obstante, es evidente que el desarrollo de la evaluación de tareas como técnica estuvo asociado a la concepción de los primeros años del siglo XX que llevó a la introducción de métodos analíticos en la organización del trabajo, la llamada 'gestión científica', de la que F. W. Taylor fue quizá el exponente más conocido. El análisis de puestos constituye la base común del estudio de métodos, la medición del trabajo y la evaluación de tareas. Pero esta última no se inspira exclusivamente en los principios de la 'gestión científica', algunos de los cuales han merecido desde entonces severas críticas de diversos sectores por conducir a cierta 'deshumanización' del trabajo; también debe mucho a la preocupación por el principio de 'igual remuneración por trabajo de igual valor'".

Las críticas a que se refiere la cita, claro está, proceden fundamentalmente de quienes niegan el carácter científico de la OCT ("organización científica del trabajo") taylorista. Y como sea que, ciertamente, la pretensión de atribuir un carácter científico, de forma general, a las aportaciones del taylorismo no se sostiene en modo alguno, una buena parte de dichas críticas están plenamente justificadas (ver al respecto, por ejemplo Vegara, 1971).

Pese a ello, los procedimientos de valoración de puestos de trabajo permiten eliminar al menos una parte de la subjetividad en la determinación de las retribuciones y, además, no existen alternativas claras a los mismos.

En cualquier caso, 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, que se encuentra ampliamente extendida en todos los países y en relación con la cual existe un rechazo social creciente.

El equipo que suscribe esta comunicación 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.

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

Desde hace mucho tiempo está ampliamente aceptado, al menos conceptualmente, el principio "a igual trabajo, igual salario" (en cuyo enunciado debe interpretarse el término salario en el sentido más amplio de "retribución"). En la práctica es obvio que dicho principio se incumple muchas veces: a trabajos iguales corresponde distinta retribución en distintas empresas e incluso en algunas empresas se da el caso de que trabajos iguales tengan distinta retribución, lo que puede quedar enmascarado por el hecho de que trabajos iguales reciban denominaciones distintas.

Más reciente es la aceptación, social y jurídica, del principio más amplio "a igual valor (a trabajo de igual valor), igual salario", que llamaremos, para abreviar, IVIS.

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, uno de los cuales es, digamos, típicamente masculino y el otro típicamente femenino, reciben retribuciones distintas.

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 en su aplicación, aparece un obstáculo importante, a saber, ¿qué se entiende por valor del trabajo y cómo se puede cuantificar?

La dificultad para responder a esta pregunta 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 habría 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. De hecho, la valoración del trabajo está condicionada cultural, social y económicamente y, por consiguiente, varía según los países y según los tiempos.

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, el hecho de que una ley incluya una definición de trabajos de igual valor debe considerarse muy positivamente.

Este planteamiento es la base para determinar la igualdad de valor o, más ampliamente, el valor relativo de dos o más puestos de trabajo. El instrumento de que se dispone para ello son los procedimientos de valoración de puestos de trabajo, lo cual no es, como pudiera parecer, una mera tautología.

Dichos procedimientos presentan una gran variedad, pero existe un amplio consenso acerca de que los de asignación de puntos por factor son los más adecuados, tanto en lo que respecta genéricamente a la valoración de puestos como desde el punto de vista de la discriminación salarial de la mujer.

Es obvio, no obstante, 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, estos procedimientos 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.

Debe tenerse en cuenta, no obstante, que la igualdad de valor de dos puestos puede establecerse también sin recurrir a los procedimientos de valoración. Podemos decir que dos o más puestos tienen el mismo valor (o se considerará que tienen el mismo valor) si un procedimiento de valoración aceptado por las partes implicadas les atribuye la misma o parecida puntuación o el mismo nivel o grado. Pero también si así lo establece una sentencia judicial firme (lo cual supone la previa presentación de una demanda). 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.

Obsérvese que tales procedimientos 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 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. Por ejemplo: por el hecho de omitir ciertos factores; porque las descripciones de los puestos pueden sobrevalorar las características de los típicamente masculinos y subvalorar la de los femeninos; porque los pesos de los factores en que los hombres, globalmente, tengan ventaja sobre las mujeres (tal es el caso del esfuerzo físico), tengan valores excesivamente grandes; porque ciertas capacidades importantes para puestos de trabajo desempeñados predominantemente por mujeres sean consideradas como "naturales" en el género femenino y, por lo tanto, omitidas en la descripción y, por ello, en la valoración 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.

### **3. HACIA UNA VALORACIÓN NEUTRA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

En el primero de los dos proyectos de investigación mencionados (desarrollado por la UPF y la UPC en 1997 i 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 (que se comenta en el párrafo siguiente); 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 IOC (Corominas et al. 1999a-h).

Cabe destacar la poca atención que en la literatura sobre discriminación se presta a la influencia de los valores otorgados a los pesos de los factores en la valoración de puestos, pese a que éste es uno de los aspectos más discutibles, por subjetivos, de los procedimientos. De hecho, no parece haber ninguna forma rigurosa científica de establecer dichos valores y, en definitiva, en el mejor de los casos se recurre al consenso en el seno de un comité, que se alcanza siguiendo un método más o menos formalizado. En el proyecto de investigación se optó por un modelo de cálculo que garantizara la igualdad de valor entre pares de puestos predeterminados y, puesto que pueden existir infinitos vectores de pesos que cumplan esta condición, se elige aquél que minimice la distancia cuadrática a un vector de pesos dado. Esta idea conduce a un modelo de programación cuadrática que se resuelve mediante el conocido algoritmo de Hildreth y d'Esopo (Corominas et al. 1999g).

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

El segundo de los proyectos a que se ha hecho referencia (desarrollado a lo largo del curso 1998-99) tenía un carácter transnacional, con la participación de 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, 1999b); el análisis de dichas respuestas permitió establecer un diagnóstico de la situación y, teniendo en cuenta, se elaboró una guía de buenas prácticas (Instituto de la Mujer, 1999c, 1999d).

##### **4.1 Un diagnóstico basado en las respuestas a un cuestionario**

En lo que se refiere al cuestionario, de las respuestas al mismo y de otra información disponible se deduce que 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.

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 ponderación de factores.

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, 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 ponderación de factores, complementado con una guía para garantizar el proceso de implantación exento de discriminación.

Los sistemas de clasificación sectoriales vigentes en los países que participan 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. Asimismo, 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 dominados por las 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.

Tanto en Bélgica como en España (aunque en este último caso no es un documento oficial), 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 desprendería 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 y (4) obligara a efectuar valoraciones de puestos en los casos en que se apreciaran indicios de discriminación.

Y que deberían realizarse acciones de mentalización y formación de los agentes implicados, entre las cuales se puede citar la elaboración y difusión de publicaciones sobre las condiciones que debe satisfacer un procedimiento de valoración para que ofrezca garantías de neutralidad y de listas de control para facilitar la comprobación del grado de cumplimiento de dichas condiciones.

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

#### **4.2 Buenas prácticas**

Tales "buenas prácticas" se refieren, por una parte a aquellas características que debe reunir un procedimiento para que sea técnicamente correcto (completo, consistente, bien documentado, con puestos de referencia, con factores completos y no redundantes, con buena información).

Por otra parte, hacen énfasis en que los puestos de trabajo deben describirse 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 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.

Finalmente, se ha de comprobar que el procedimiento ofrece garantías de neutralidad, para lo cual ha de reunir, tanto en su definición como en su aplicación, una serie de requisitos (tales como, entre muchos otros: denominaciones de los puestos sin referencia a los géneros, ponderación de factores que no favorezca a ninguno de los géneros, formación adecuada de las personas implicadas, tanto en las técnicas de valoración como, específicamente, en discriminación, presencia de mujeres a lo largo de todo el proceso de valoración y también en el comité de apelación, etc.). Para la comprobación de que el procedimiento satisface tales requisitos es muy útil recurrir a cuestionarios (ver Corominas et al. 1999f, recogido en Instituto de la Mujer, 1999c y 1999d).

### **5. CONCLUSIONES**

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

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.

## 6. REFERENCIAS

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, 1999a, *Herramientas para eliminar la discriminación retributiva* (documento de trabajo de uso interno) y 1999b, *Tools to erase pay discrimination* (documento de trabajo de uso interno).

Instituto de la Mujer, 1999c, *Guía de buenas prácticas para garantizar la igualdad retributiva*. Y 1999d, *Good practise guide to guarantee equal pay*.

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

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