

## LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y LA DISCRIMINACIÓN RETRIBUTIVA

**Coves, A. M., Corominas, A., Lusa, A., Martínez, C.**

Departamento de Organización de Empresas - Instituto de Organización y Control de  
Sistemas Industriales  
Universidad Politécnica de Cataluña

### 1. INTRODUCCIÓN

La discriminación laboral de la mujer es un fenómeno universal y presenta muchas facetas, una de las cuales es la discriminación retributiva y en particular la correspondiente al salario. En todos los países de nuestro entorno las estadísticas muestran que todavía hoy en el siglo XXI, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo no se está realizando en condiciones de igualdad de oportunidades e igualdad de trato con los hombres. Los datos más reveladores son los que se refieren a las tasas de actividad y de desempleo, el tipo de contratación, su baja presencia en los puestos de decisión, su concentración o no en determinados sectores o categorías profesionales y su inferior retribución. España es uno de los países de la Unión Europea donde el paro femenino es más elevado, donde existen mayores diferencias entre la tasa de actividad entre mujeres y hombres, y donde las diferencias retributivas son más acusadas<sup>1</sup>. El informe del INE señala que en 2000 las mujeres eran el 37,2% de la población ocupada. Según los últimos datos estadísticos<sup>2</sup> el salario medio de las mujeres supone sólo el 75,4% del de los hombres. En Andalucía en el período 200-2001 el salario medio de las mujeres ocupadas resultó ser un 68,7% del obtenido por los hombres<sup>3</sup>.

La no discriminación salarial por razón de género, hace referencia a la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo y posibilidades de promoción. En concreto, se refiere al hecho de que una mujer perciba una retribución menor que la de un hombre cuando realiza un trabajo igual o equiparable al de este último. Podemos cambiar el término y referirnos a trabajos comparables (como es frecuente en una buena parte de las publicaciones sobre el tema de origen estadounidense) o de igual valor. De hecho, en Europa, ésta última es la expresión más utilizada. En definitiva, podemos decir que se produce discriminación salarial cuando dos personas que realizan trabajos iguales o de igual valor perciben una retribución distinta. Se amplía significativamente el alcance del concepto de discriminación con la introducción del valor del trabajo.

---

<sup>1</sup> Fuente: Women and Men in Finland 1998, Statistical Center, Equality of Genders 3 (en L. Rantanen, "Job evaluation – way towards equal pay", en P. Lampinen, ed., Gender and Organisation – Exploring the Reality, U. de Helsinki, 2000). Datos correspondientes a 1995.

<sup>2</sup> Informe del Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondiente al 4º trimestre de 2000.

<sup>3</sup> 2as Jornadas. DISCRIMINACIÓN SALARIAL. EL DERECHO A TRABAJAR EN IGUALDAD. 3 y 4 de junio de 2002. Palacio de Congresos de Córdoba

La valoración de puestos de trabajo, es una de las herramientas más tradicionales de la Organización Industrial y 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 que perciben retribuciones inferiores a otras por la realización de trabajos iguales o de igual valor.

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 al género. 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 sería discriminación indirecta).

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<sup>4</sup>, por el equipo de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC)<sup>5</sup> que suscribe el presente texto.

Entre los resultados<sup>6</sup> de estos proyectos está la propuesta de utilización de un método de valoración de puntos por factor, la propuesta también de un "check list" para verificar la neutralidad del procedimiento, finalmente la elaboración de un manual de "buenas prácticas" respecto al tema que nos ocupa.

El equipo de la UPC que suscribe el presente documento, también ha analizado la evolución de las técnicas de valoración de puestos<sup>7</sup> ante los cambios en la organización del trabajo que las organizaciones deben realizar para adaptarse a las características actuales del entorno y a las exigencias de ser organizaciones flexibles. No cabe duda de que la polivalencia y el trabajo en equipo son aspectos, entre otros, difíciles de encajar en una valoración de puestos tradicional. Los métodos de análisis convencionales están enfocados para obtener una descripción del puesto que lo

---

<sup>4</sup> Organismo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.  
Proyecto "La discriminación salarial de la mujer: cómo detectar su existencia, criterios jurídicos que la definen y su consideración en la valoración de puestos de trabajo" del III Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico. 1997  
Proyecto "La Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral" dentro del IV Programa de Acción Comunitario. 1999

<sup>5</sup> Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., Ortega, M. A., 2001, Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial, Capital Humano, 141.

<sup>6</sup> 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). y la página web <http://www.ioc.upc.es/ivis>

<sup>7</sup> Martínez, C., Coves, A. M., Corominas, A., 2001, Evolución de las técnicas de valoración de puestos de trabajo para adaptarse a los nuevos requerimientos del diseño organizativo, IV Congreso de Ingeniería de Organización, Universidad de Sevilla, Sevilla.

distinga de otros puestos de la organización, mientras que pasa por alto las características comunes a un grupo de puestos, lo cual es característico del enfoque basado en competencias. De todos modos, estas observaciones no conducen a la abolición del análisis y la valoración de puestos sino a ampliar el punto de vista y a incluir las competencias como factores adicionales, lo cual, por cierto, no constituye estrictamente ninguna novedad.

Un hecho positivo a destacar es que en los últimos años, tanto en el conjunto de la Unión Europea, como en España, se tiene una mayor conciencia de igualdad, y se está realizando un esfuerzo por sensibilizar a nuestra sociedad en materia de discriminación salarial, llegando a suscitar ésta cada vez mayor rechazo.

Algunos autores son pesimistas al analizar el impacto que puede tener la globalización en la actividad laboral de las mujeres, y advierten de la necesidad de tener en cuenta las distintas situaciones culturales, sociales, y económicas que envuelven a la mujer en cada caso y en cada país del mundo. Sin embargo, un aspecto positivo que puede comportar la globalización de la economía, con sus implicaciones de intercomunicación a nivel mundial, es que puede facilitar la difusión de buenas prácticas, encaminadas a eliminar la discriminación y garantizar la igualdad retributiva.

## **2. LA DISCRIMINACIÓN RETRIBUTIVA**

En primer lugar se puede definir la discriminación como una violación del principio de igualdad formal, o como una forma de desigualdad. Discriminar consiste en dar un trato distinto a una persona o colectivo, en función de un elemento o conjunto de elementos que lo caracteriza, sea el sexo, el color de la piel, la religión, etc.<sup>8</sup>

Pero la discriminación debe definirse en relación con los resultados que produce, es decir, como la lesión de derechos o resultado perjudicial para las trabajadoras. De este modo, la discriminación es todo acto o comportamiento, con independencia de la intención que lo genere, que produce un resultado perjudicial para un sujeto perteneciente a determinados colectivos socialmente desvalorados, o a sus miembros, globalmente considerados, carente de toda justificación objetiva y razonable<sup>9</sup>.

De la anterior definición podemos destacar cuatro elementos importantes: el resultado perjudicial; el sujeto pasivo, que es la mujer (individual o en grupo); la irrelevancia de la intencionalidad de la acción; y la ausencia de justificación objetiva y razonable.

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

---

<sup>8</sup> Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., 2001, pp. 3.

<sup>9</sup> Véase: Saldaña, E., 2000.

directa, es decir el tratamiento jurídico diferenciado y desfavorable de una persona por razón de su sexo, sino también la indirecta, esto es, aquel tratamiento formalmente neutro o no discriminatorio del que se deriva, por las diversas condiciones fácticas que se dan entre trabajadores de uno y otro sexo, un impacto adverso sobre los miembros de un determinado sexo...la medida que produce el efecto adverso ha de carecer de justificación, no fundarse en una exigencia objetiva e indispensable para el cumplimiento del trabajo o no ser idónea para el logro de tal fin..."<sup>10</sup>.

El Tribunal Constitucional ha definido la discriminación indirecta en varias sentencias como "aquellos tratamientos formalmente no discriminatorios de los que derivan consecuencias desiguales perjudiciales por el impacto diferenciado y desfavorable que tratamientos formalmente iguales o tratamientos razonablemente desiguales tienen sobre los trabajadores a causa de la diferencia de sexo"<sup>11</sup>.

### 3. EL PRINCIPIO DE IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN

El principio de igualdad retributiva "a igual valor (a trabajo de igual valor), igual retribución", según el cual el empleador está obligado a pagar, por la prestación de un trabajo de igual o de igual valor, la misma retribución, está incorporado desde hace tiempo en la legislación europea y española (Directiva 75/117/CEE norma comunitaria de 1975 sobre igualdad retributiva y el Art. 28 del Estatuto de los Trabajadores en el caso español.), y 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 (por ejemplo, la Ley de igualdad de salario de 1970 del Reino Unido, conocida como la EqPA, y los reglamentos sobre igual valor de 1983 que la enmendaron).

Las normas comunitarias esenciales en esta materia son en la actualidad el Art. 141 del Tratado Constitutivo de la Unión Europea (Tratado de Ámsterdam), antiguo Art. 119 del Tratado de Roma, y la Directiva 75/117/CEE del Consejo de las Comunidades Europeas.

El Tratado de Roma de 1957 recogía sólo la aplicación del principio de igualdad de retribución para trabajos iguales. El Tratado de Ámsterdam amplía el anterior principio, estableciendo la obligación de pagar la misma retribución, no solo por la realización de un mismo trabajo, sino también por el desempeño de un trabajo de igual valor.

La Directiva 75/117/CEE dispone que "El principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos que figura en el artículo 119 del Tratado de Roma

---

<sup>10</sup> Carmen Sáez Lara, letrada del Tribunal Constitucional, en su ponencia sobre "La igualdad de trato en la Legislación laboral y la jurisprudencia española. Idem, pp. 33

<sup>11</sup> José Manuel Gutiérrez Delgado, en su ponencia sobre el caso español. Idem, pp. 24

[...] implica para un mismo trabajo o para un trabajo al que se atribuye el mismo valor, la eliminación, en el conjunto de los elementos y condiciones de retribución, de cualquier discriminación por razón de sexo”.

La Constitución Española de 1978 establece en su artículo 14 y artículo 35, el principio a la no discriminación. En el ámbito laboral, el artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores, texto refundido de 1995, recoge el principio de igualdad retributiva: “El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor el mismo salario, tanto por salario base como por los complementos salariales, sin discriminación alguna por razón de sexo”.

En la práctica, 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.

En este caso de trabajos iguales es relativamente fácil detectar la discriminación, pero la forma habitual de discriminación salarial se esconde bajo otros casos más difíciles de controlar y demostrar. Esta 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 y/o infravaloran aspectos del trabajo que mayoritariamente realizan las mujeres.

El ordenamiento comunitario, en su directiva 97/80/CEE, establece el mecanismo de la inversión de la carga de la prueba, recogido también en el artículo 96 de la Ley de Procedimiento Laboral del ordenamiento español, según el cual cuando existan indicios de discriminación por razón de sexo corresponde al empresario la aportación de una justificación objetiva y razonable de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad (el demandado asume así la carga de probar que no ha habido vulneración del principio de igualdad de trato).

#### **4. TRABAJOS DE IGUAL VALOR**

La aceptación del principio de igualdad retributiva constituye un elemento fundamental para combatir la discriminación salarial de la mujer, pero la mayor dificultad en su aplicación consiste en la definición de valor del trabajo y su cuantificación.

España no dispone en su normativa de una definición de valor del trabajo, ni tampoco de una definición de trabajos de igual valor. Otros países como el Reino Unido, la Ley de Igualdad en el Salario de 1970 (conocida como la EqPA) proporciona el derecho a percibir una retribución igual a los trabajadores que realizan un trabajo clasificado como equivalente mediante un procedimiento de valoración de puestos de trabajo.

En Portugal el Art. 2 del Decreto Ley 392/79 de 20 de septiembre, establece que se consideran trabajos de igual valor si las tareas desarrolladas son consideradas iguales ante la aplicación de criterios objetivos de valoración de puestos de trabajo.

En Francia el Art. 140-2 del Code du Travail es mucho más explícito que la norma portuguesa, pues detalla los criterios mediante los cuales se consideran trabajos de igual valor: “se consideran de igual valor los trabajos que exigen a 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 o nerviosa”.

Siguiendo las propuestas de la Comisión de las Comunidades Europeas en su Memorándum sobre igual retribución para trabajos de igual valor de 1994, se valora un puesto de trabajo en relación a la naturaleza de la tarea desempeñada y a los requisitos del puesto.

En la línea de lo indicado, se consideran trabajos de igual valor<sup>12</sup> aquellos a los que corresponde un conjunto similar de requerimientos relativos a:

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

De ello se deriva que los procedimientos de valoración de puestos de trabajo, y sin perjuicio de las críticas que puedan 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. En definitiva permiten la realización práctica del principio de igualdad de retribución<sup>13</sup>.

## **5. LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

La valoración o calificación de puestos de trabajo es una técnica de gestión de recursos humanos que consiste, como su nombre indica, en determinar el valor relativo de los puestos en una organización, independientemente de la persona que ocupa el puesto en un determinado momento.

---

<sup>12</sup> Véase: Instituto de la Mujer, 1999, pp. 31.

<sup>13</sup> Véase: Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., 2001.

El desarrollo de la valoración de tareas como técnica estuvo asociado a la llamada 'gestión científica' cuyo principal precursor fue F. W. Taylor (OIT, 1986). 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 (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). Concluida la valoración, se crean niveles retributivos agrupando aquellos puestos que tienen un valor similar y se determinan los intervalos que delimitarán cada uno de los grupos o niveles salariales. Mediante una correspondencia entre puntos y valores monetarios (que puede ser o no proporcional) se fija la retribución (o una parte de la misma). La forma de realizar la correspondencia entre categorías de puestos y unidades monetarias depende de la política salarial de la empresa y queda fuera del ámbito del procedimiento de valoración de puestos.

Los procedimientos específicos de valoración de puestos, como ya cabría esperar, tratándose de unas técnicas con tanta tradición, son muy numerosos y variados. Algunos han sido desarrollados por consultores y otros por empresas concretas o por asociaciones sectoriales. Aunque no se trata aquí de describirlos, puede indicarse que típicamente se clasifican en cualitativos y cuantitativos (para una descripción más detallada véase Corominas et al., 1999b).

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.

En estos procedimientos se establece una relación de factores (tales como conocimientos, aptitudes comunicativas, de relaciones humanas, esfuerzo mental, responsabilidad sobre materiales, etc), 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 caso, la

diversa magnitud de las escalas actúa como una ponderación implícita de los factores, dando 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.

Cada grado corresponde a un nivel de exigencia diferente (por ejemplo, si un factor es la formación, los grados pueden corresponder a niveles de titulación académica). A partir de la descripción o de la observación del puesto de trabajo se le asigna un grado para cada uno de los factores. Normalmente, la importancia relativa de los factores se define mediante unos “pesos” asociados a los mismos (normalizados de tal forma que su suma sea 100 por ejemplo). Se obtiene la puntuación del puesto de trabajo sumando 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 un marco estructurado 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.

## **6. LOS PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO CONTRA LA DISCRIMINACIÓN RETRIBUTIVA**

En los apartados siguientes se presentan algunos de los resultados obtenidos en dos proyectos de investigación, promovidos por el Instituto de la Mujer<sup>14</sup>, en los que ha participado mi equipo de trabajo, donde se ha estudiado la relación entre la valoración de puestos de trabajo y la discriminación salarial de la mujer

---

<sup>14</sup> Organismo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Proyecto “La discriminación salarial de la mujer: cómo detectar su existencia, criterios jurídicos que la definen y su consideración en la valoración de puestos de trabajo” del III Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico. 1997

Proyecto “La Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral” dentro del IV Programa de Acción Comunitario. 1999

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.

Como se ha indicado anteriormente la aplicación de los procedimientos de valoración puede considerarse una condición necesaria para combatir la discriminación, pero no es suficiente para eliminarla, puesto que se requiere, además, que el procedimiento sea neutro respecto al género.

Un procedimiento de valoración, en su definición o en su aplicación, puede presentar, por acción o por omisión, características discriminatorias. 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 expuesto anteriormente es necesario advertir que si la organización no dispone de un procedimiento de valoración de puestos de trabajo y desea implantarlo, debe diseñarlo y ponerlo en práctica respetando ciertos principios y condiciones<sup>15</sup>.

## **7. REQUISITOS DE UN PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE PUESTOS ANTIDISCRIMINATORIO**

Es preciso citar en primer lugar las condiciones que debe cumplir un sistema de valoración de puestos de trabajo para que pueda considerarse técnicamente aceptable, prescindiendo de que sea o no neutral, más adelante las completaremos añadiendo los requisitos necesarios desde el punto de vista de neutralidad respecto al género<sup>16</sup>:

---

<sup>15</sup> Para un estudio detallado ver Corominas et al., 1999b. También puede consultarse el resumen contenido en Corominas et al, 2000, pág. 84 a 87.

<sup>16</sup> Requisitos publicados en: Instituto de la Mujer, 1999, Guía de Buenas Prácticas, pp. 139-142.

- a) Debe estar descrito completamente y de forma comprensible y bien documentada. Los factores 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.

Las descripciones de los puestos de trabajo, a partir de las cuales se efectúa la valoración deben ser completas, 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 es esencial disponer de una precisa descripción del puesto para que el procedimiento no incorpore elementos discriminatorios.

Además, para que el procedimiento ofrezca garantías de neutralidad, es decir, no discrimine con relación a los géneros, debe 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.

Se debe 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.

## **8. GUIA PARA DISEÑAR Y PONER EN PRÁCTICA UN MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO NEUTRO**

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

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

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

**a) Preparación del proceso**

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

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

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

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

Información y comunicación a todos los miembros de la organización.

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

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

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

Inventariar todas las funciones.

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

Asegurar que se dan nombres distintos a puestos que consisten en tareas distintas, y que puestos iguales no reciben la misma denominación.

**c) Descripción de los puestos**

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

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

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

Las descripciones han de tener un formato común

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

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

d) **Cobertura del procedimiento**

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

e) **Modelos de consultoría**

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

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

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

g) **Desarrollo del plan de factores**

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

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

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

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

Utilizar los mismos factores en todos los puestos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

j) **Correspondencia entre puntos y salarios**

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

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

Negociar la retribución correspondiente a cada categoría o grupo.

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

k) **Mantenimiento y apelación**

Asegurar la existencia de mecanismos de reclamación.

Creación de un Comité permanente de apelación o revisión en la empresa.

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

## **9. LISTA DE CONTROL PARA DETECTAR LA DISCRIMINACIÓN POR RAZÓN DE GÉNERO**

Cuando se trata de detectar los elementos discriminatorios que pueden estar incluidos en un procedimiento de valoración existente, con la finalidad de corregirlos o eliminarlos, se deben respetar los mismos principios y condiciones a que se ha hecho referencia en el apartado anterior.

Una lista de control es una herramienta ideada para poder ser utilizada tanto por los inspectores de trabajo como por la propia organización, con el fin de detectar los elementos discriminatorios del proceso de valoración y poder aplicar las medidas correctoras necesarias<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Véase la lista de control contenida en: Corominas et al. 1999c, publicada también, con ligeros retoques en Instituto de la Mujer, 1999. La versión más actual de dicho cuestionario se encuentra en <http://www.ioc.upc.es/ivis>, donde se pueden indicar las respuestas a las preguntas en la propia página web, con lo cual se obtiene un indicador numérico del carácter más o menos discriminatorio del procedimiento en cuestión.

El cuestionario o lista de control, tiene un conjunto de preguntas que hacen referencia a cada uno de los posibles elementos discriminatorios, formuladas de modo que de la propia pregunta se deduzca cuál debería ser, en su caso, la acción correctora. Un cuestionario de este tipo viene a ser una versión en negativo de una guía para diseñar y poner en práctica un procedimiento de valoración neutro.

## **10. EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

Las características actuales del entorno y las exigencias de una organización flexible pueden mostrarse incompatibles con un sistema de clasificación profesional rígido como elemento básico de la política salarial de la empresa. La tendencia actual en el diseño de puestos de trabajo, y en la organización del trabajo pone en cuestión las descripciones de puestos de trabajo tradicionales, y la utilización de las técnicas de valoración de puestos (basadas en las descripciones) como herramienta para la asignación de las retribuciones.

Algunas empresas optan por diseñar estructuras horizontales basadas en procesos clave y los trabajadores se organizan en equipos de trabajo, en la mayoría de los casos autogestionados o autónomos. Otras organizaciones se estructuran en torno a proyectos específicos y también sobre la base de equipos de trabajo.

La introducción generalizada del trabajo en equipo se ha visto acompañada de la necesidad de polivalencia de los trabajadores, haciendo necesario que un mismo trabajador pueda desempeñar diversas funciones (o roles) de un mismo perfil o grupo de puestos, según las necesidades de la empresa.

Según Ortega (2000) las nuevas organizaciones, en especial las relacionadas con la denominada nueva economía o las de la economía del conocimiento, requieren trabajadores más cualificados y más autónomos. Los trabajadores deben contar con un nuevo conjunto de capacidades, deben poseer mayores competencias tecnológicas, capacidad de adaptación a la creciente complejidad y velocidad del cambio del entorno y capacidad de aprendizaje.

La introducción de las nuevas tecnologías TIC en las organizaciones, ha hecho posible la aparición de nuevas formas de organización del trabajo, como, por ejemplo, el teletrabajo, pero también han alterado la forma de trabajar de los empleados.

No cabe duda de que la polivalencia y el trabajo en equipo son aspectos, entre otros, difíciles de encajar en una valoración de puestos tradicional. Los métodos de análisis convencionales están enfocados para obtener una descripción del puesto que lo distinga de otros puestos de la organización, mientras que pasa por alto las características comunes a un grupo de puestos, lo cual es característico del enfoque basado en competencias<sup>18</sup>. De todos modos, estas observaciones no conducen a la

---

<sup>18</sup> Véase el artículo de Schippmann et al, 2000.

abolición del análisis y la valoración de puestos sino a ampliar el punto de vista y a incluir las competencias como factores adicionales<sup>19</sup>, lo cual, por cierto, no constituye estrictamente ninguna novedad.

Amstrong (1995) afirma que se registra una tendencia a disminuir el número de tipos de puestos y el número de características a tener en cuenta en su descripción, así como a una reducción en el número de niveles y al consiguiente aumento en la amplitud de cada nivel. Este autor propone que el análisis de puestos tradicional sea reemplazado por un proceso asistido por ordenador, con un cuestionario de análisis de puestos que incluya las competencias y menos detalles que en los procedimientos tradicionales.

Conscientes de esta problemática, mi equipo de trabajo ha realizado un estudio<sup>20</sup>, sobre como deberían evolucionar estas técnicas, consideradas como clásicas en la Organización Industrial, para ser coherentes con los nuevos requerimientos de las empresas; proponiendo nuevos marcos de actuación en materia de asignación de retribuciones; y reflexionando sobre si las organizaciones deben basar su estructura retributiva en una clasificación profesional diseñada a partir de la utilización de un procedimiento de valoración de puestos de trabajo.

Para ello, se escogió una muestra de organizaciones, obteniendo información directa sobre cuáles son las necesidades de las empresas a nivel organizativo, cuáles son los principales cambios acontecidos en los últimos años, si van o no a seguir utilizando las técnicas de valoración de puestos, y sus recomendaciones sobre cómo las organizaciones deberían retribuir en el futuro a sus trabajadores y colaboradores.

Las entrevistas se realizaron a los responsables de organización y de recursos humanos, de empresas industriales (Indo, Nissan, Almirall Prodespharma), de servicios (IBM, Vitalicio, Accenture, Hay, OPS) e instituciones públicas (Ayuntamiento de Barcelona, Universidad Politècnica de Catalunya).

En cuanto al entorno todos los expertos coinciden en calificar a su entorno como dinámico. Entre los cambios más relevantes acontecidos en los últimos cinco años, destacan mayoritariamente los avances tecnológicos, la globalización de los mercados, las variaciones en el número o rivalidad de los competidores, y los de la demanda.

Todos estos cambios han producido un alto impacto en la estructura de todas las organizaciones. Para su adaptación organizativa, han realizado diversas actuaciones, entre las más frecuentes están los acuerdos de cooperación con otras empresas y la externalización de actividades. En la organización del trabajo el impacto también se percibe como alto, traducándose en una mayor utilización del trabajo en equipo, el

---

<sup>19</sup> Amstrong, M., Brown, D., 1998.

<sup>20</sup> Comunicación presentada en el Congreso de ADINGOR en Sevilla en septiembre de 2001. Ver: Martínez, C., Coves, A. M., Corominas, A., 2001.

enriquecimiento de puestos, la polivalencia y la utilización de tecnologías de información. También han surgido o se han extendido otras formas de contratación laboral, como el teletrabajo o la contratación a tiempo parcial.

En los últimos años, los cambios más relevantes en el sistema retributivo han sido: ampliación de las bandas salariales y reducción de niveles, introducción de la retribución variable función de los resultados colectivos de la empresa (más que individuales o de grupo), una mayor personalización de la retribución y la introducción de beneficios sociales (como planes de pensiones, seguros de vida, etc.).

Respecto a la evolución prevista, todos los expertos entrevistados piensan que en el futuro los procedimientos de análisis y valoración seguirán siendo válidos pero mediante una adaptación. Esta adaptación requiere incorporar las competencias. La descripción del puesto será mediante perfiles de banda ancha, o para grupos de puestos. La tendencia es a disminuir el número de niveles y consecuentemente a ampliar las bandas salariales. Las descripciones de los puestos deben a la vez ser generales y lo suficientemente precisas para que no sea necesario actualizar el proceso con tanta frecuencia como la actual. Cada vez más los procedimientos de análisis y valoración de puestos deberán realizarse informáticamente, para agilizar el proceso, y hacerlo menos lento y costoso.

## **11. CONCLUSIONES**

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

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. Se debe dar una definición clara y completa de los diversos conceptos ligados a esta materia, discriminación directa, discriminación indirecta, valor del trabajo, trabajos de igual valor, etc.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es revisar las legislaciones para examinar si el concepto de "salario" se adecua al concepto comunitario de "retribución". En los países en los que existen diferentes denominaciones para el término salario (remuneración o retribución), debe utilizarse a efectos de igualdad en su regulación la más amplia, incluyendo además del salario, cualquier otro elemento salarial o extrasalarial, en dinero o en especie que se perciba en razón del trabajo.

En todos los Estados miembros de la Unión Europea la negociación colectiva constituye el instrumento por excelencia de regulación de las condiciones de trabajo y

por consiguiente de fijación de salarios. En la mayoría de países existen convenios colectivos de distinto ámbito (nacional, provincial, de empresa), no siempre claramente articulados. Los salarios y su estructura se fijan por convenios colectivos o, de no existir convenio aplicable, se fija por disposición legal un salario mínimo obligatorio.

En la actualidad se detectan muchos elementos y causas de discriminación en los convenios colectivos existentes en España. Para que la igualdad retributiva sea una realidad es necesario introducir en la negociación colectiva la aplicación del principio de igualdad retributiva en todo su alcance, revisar todas las clasificaciones profesionales actuales y sustituirlas por otras basadas en sistemas de valoración de puestos de trabajo, formulados con criterios objetivos.

A pesar de las posibles críticas a los procedimientos de valoración de puestos de trabajo, las organizaciones seguirán utilizando estas técnicas en el futuro, como base para la administración de su sistema retributivo. Sin embargo, estos procedimientos deberán adaptarse a la realidad de las nuevas formas de organización del trabajo y a los requerimientos de las empresas.

La necesidad de flexibilidad y polivalencia del personal, repercutirá en una disminución y ensanchamiento de los niveles salariales de la organización, y por tanto el análisis y valoración de puestos deberá realizarse por grupos o familias de puestos.

Será imprescindible diseñar procedimientos ágiles, capaces de soportar el dinamismo de la propia empresa. Disminuirá el énfasis en las tareas y en el nivel de detalle en las descripciones, pero aumentarán los aspectos relacionados con las competencias de la persona, y los resultados que se esperan del trabajo.

## **12. BIBLIOGRAFÍA**

**Amstrong, M.**, 1995, *Measuring work: The vital statistics*, People Management, 1.

**Amstrong, M., Brown, D.**, 1998, *Relating competencies to pay: The UK experience*, compensation & Benefits Review, 30.

**Amstrong, M., Baron, A.**, 2000, *The job evaluation handbook*, Institute of Personnel and Development, London.

**Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., Ortega, M. A.**, 1999a, *Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo*, IOC-DT-C-1999-01.

**Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A.**, 1999b, *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.**, 1999c, *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., 2000,** Against gender discrimination in pay structures: equal pay for equal value and job evaluation, en Gender and Organization- Exploring the Reality, Edited by Pauliina Lampinen, Helsinki.

**Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., 2001,** La discriminación en materia salarial, IOC-DT-2001-15.

**Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., Ortega, M. A., 2001,** Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial, Capital Humano, 141.

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

**Instituto Nacional de Estadística (INE), 2001,** Cifras INE. Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística.

**Lampinen, P., ED., 2000,** Gender and Organisation – Exploring the Reality, Helsinki.

**Ortega, J. A., 2000,** Estrategia y organización ante las nuevas tecnologías de información y de telecomunicaciones, Harvard Deusto Business Review, 94.

**Martínez, C., Coves, A. M., Corominas, A., 2001,** Evolución de las técnicas de valoración de puestos de trabajo para adaptarse a los nuevos requerimientos del diseño organizativo, IV Congreso de Ingeniería de Organización, Universidad de Sevilla, Sevilla.

**Saldaña, E., 2000,** Discriminación retributiva por razón de género: Valoración de puestos y clasificación profesional, Tesis doctoral, Universidad de Cádiz.

**Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., Sanchez, J., 2000,** The practice of competency modelling, Personnel Psychology, 53.

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

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