

La brecha salarial de género

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 5 |
| 3. QUÉ ES LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO | 7 |
| 4. MARCO LEGAL | 8 |
| CARACTERÍSTICAS DE LA BRECHA SALARIAL..... | 10 |
| FACTORES DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO..... | 10 |
| Equilibrio entre trabajo y vida privada..... | 10 |
| Acceso al empleo y la segregación horizontal..... | 10 |
| Condiciones laborales..... | 10 |
| 5. LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN NAVARRA | 11 |
| 6. RECOMENDACIONES PARA ABORDAR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN LA EMPRESA | 13 |
| RECOMENDACIONES PARA INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL SISTEMA RETRIBUTIVO..... | 13 |
| RECOMENDACIONES PARA INTRODUCIR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS..... | 16 |
| RECOMENDACIONES EN LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO..... | 21 |
| RECOMENDACIONES PARA LA ASIGNACIÓN DE CUANTÍAS SALARIALES..... | 22 |
| RECOMENDACIONES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO..... | 23 |
| RECOMENDACIONES EN LA RETRIBUCIÓN ASOCIADA AL TRABAJADOR Y TRABAJADORA..... | 24 |
| RECOMENDACIONES EN EL SALARIO INICIAL..... | 25 |
| RECOMENDACIONES EN LA REVISIÓN SALARIAL..... | 26 |
| En resumen,..... | 27 |
| 7. BUENAS PRÁCTICAS EN LA UNIÓN EUROPEA | 28 |
| HERRAMIENTA PARA MEDIR LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL: LOGIB-D..... | 28 |
| MARCA DE CALIDAD: AUDITORÍA PARA MEJORAR LA CONCILIACIÓN..... | 30 |
| INCLUSIÓN DE LA IGUALDAD SALARIAL COMO MATERIA OBLIGATORIA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA..... | 32 |
| ESQUEMA DE REMUNERACIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD BRITÁNICO: AGENDA PARA EL CAMBIO..... | 34 |
| PROYECTO “EVALUAR EL TRABAJO PARA FOMENTAR LA IGUALDAD”..... | 36 |
| EQUALITY PAYS OFF (LA IGUALDAD DA RESULTADOS)..... | 39 |
| EMPRESA AXEL SPRINGER AG: “CHANCEN: GLEICH!” (OPORTUNIDADES: ¡IGUALDAD!)..... | 41 |
| EMPRESA PROVIDENT PÉNZÜGYI ZRT: REFORMA DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES..... | 43 |
| EMPRESA IBM: CONSEJO DE LIDERAZGO FEMENINO..... | 46 |
| EMPRESA SODEXO: FORMACIÓN Y MENTORING PARA EL LIDERAZGO FEMENINO..... | 49 |

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la posición de las mujeres en la sociedad ha cambiado considerablemente. Su incorporación progresiva al mercado de trabajo o la implicación cada vez mayor de los hombres en las tareas del hogar y el cuidado de menores y personas dependientes son signos claros de los nuevos roles de mujeres y hombres. Pese a ello, persisten algunas desventajas inspiradas en los patrones sociales y culturales tradicionales.

Las desigualdades de género siguen persistiendo y, en particular, las relacionadas con los salarios, ya que la brecha salarial de género lejos de disminuir se ha ido incrementando en los últimos años. Por esto es fundamental poner en marcha iniciativas que rompan con esta desigualdad injustificada: a igual trabajo, igual salario.

La persistencia y crecimiento de la brecha salarial de género ha puesto al descubierto algunas de las carencias en la relación existente entre la ocupación laboral de mujeres y hombres y sus ganancias medias. La brecha salarial de género empobrece a las mujeres y limita sus posibilidades de toma de decisiones e independencia económica, teniendo graves repercusiones para ellas mismas y su entorno. A pesar de la mayor formación de las mujeres la brecha salarial de género sigue persistiendo y la clave del éxito o fracaso para trabajar en su reducción depende de las medidas que se establezcan en todos los ámbitos sociales, así como dentro de las empresas, de tal forma que su reducción tendrá una incidencia directa en la mejora de la competitividad y productividad del entorno empresarial y social. Todo ello, sin olvidar la necesidad de continuar con los esfuerzos dirigidos a asentar la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos.

En definitiva, se trata de mejorar un sistema que ha demostrado tener sus carencias cuando se trata de reducir las desigualdades entre mujeres y

hombres, y que necesita de ajustes para ser uno de los pilares del desarrollo de la Comunidad Foral de Navarra.

En este contexto, nace este manual que plantea una aproximación a la brecha salarial de género en las empresas y a algunas recomendaciones para reducirla paulatinamente.

2. MARCO CONCEPTUAL

Diferencia salarial, también denominada brecha salarial o desigualdad salarial. Este concepto hace referencia a la brecha existente entre lo que cobran, en media, hombres y mujeres, esto es, la diferencia salarial se define como la distancia existente entre el salario masculino y el femenino.

Discriminación salarial. Este concepto alude a la parte de la diferencia salarial que tiene su fundamento en motivaciones estrictamente discriminatorias, es decir, aquélla parte de la brecha salarial que no puede justificarse por razones distintas al sexo de la persona ocupada. De tales definiciones se desprende que sólo existe discriminación salarial por razón de sexo cuando la mujer percibe una retribución distinta a la del hombre por la realización de un trabajo idéntico o de valor equivalente, es decir, cuando las trabajadoras reciben una remuneración menor que la de los trabajadores por el desempeño de un puesto de trabajo con las mismas tareas, funciones y responsabilidades, bajo las mismas condiciones laborales (tipo de contrato, jornada,...), y en una empresa de similares características (tamaño, número de trabajadores/as, titularidad pública/privada,...).

La discriminación salarial no sólo existe cuando hombre y mujer perciben remuneraciones distintas por desempeñar igual trabajo, sino cuando cobran salarios diferentes por realizar un trabajo de igual valor o un trabajo equivalente. En este sentido, se consideran de igual valor o equivalentes los trabajos que exigen a los/as trabajadores/as un conjunto similar de requerimientos relativos a:

- Capacidades (conocimientos, aptitudes, 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 seguridad y bienestar de las personas).

– Condiciones de trabajo.

La **discriminación indirecta** supone dar a trabajadoras y trabajadores un tratamiento formalmente neutro o no discriminatorio, del que se deriva, por las diversas condiciones que se dan entre trabajadores de uno y otro sexo, un impacto adverso sobre la mujer, siempre y cuando este efecto adverso carezca de justificación o no se funde en una exigencia objetiva e indispensable. La discriminación indirecta se presenta, por ejemplo, cuando se omiten ciertos factores en la valoración de un puesto de trabajo, que deberían tenerse en cuenta como requerimientos del puesto, y en los que los mujeres tienen ventaja, globalmente, sobre los hombres (aptitudes para la comunicación, esfuerzo emocional,...), o viceversa, cuando se asigna excesivo peso a factores en los que la ventaja suele estar del lado de los hombres (esfuerzo físico, flexibilidad horaria,...).

3. QUÉ ES LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

La Unión Europea define la **brecha salarial de género** entre hombres y mujeres como la diferencia existente entre los salarios percibidos por los trabajadores y trabajadoras de ambos sexos, calculando la base de la diferencia media entre los ingresos brutos por hora de todos los trabajadores y trabajadoras.

El dato de la brecha salarial de género entre hombres y mujeres se presenta como un porcentaje respecto a los ingresos de la población masculina y representa el promedio de las diferencias entre los ingresos brutos por hora de trabajadores de sexo masculino y femenino. Los ingresos brutos son las pagas o salarios que se abonan directamente a un trabajador o trabajadora antes de que se aplique cualquier deducción sobre la renta o para la seguridad social.

El concepto de desigualdad salarial entre mujeres y hombres, también llamado diferencia o brecha salarial, alude a la distancia en la retribución media (salario más complementos) de mujeres y hombres. Parte de esas diferencias salariales entre mujeres y hombres pueden estar fundamentadas en factores de tipo personal (nivel de formación, experiencia laboral, antigüedad, etc.), del puesto de trabajo (funciones realizadas, nivel de responsabilidad, tipo de contrato o jornada, etc.) y/o de la empresa para la que se trabaja (tamaño, tipo de actividad, etc.). Se puede cuantificar según la ganancia media por hora o según la ganancia media anual e incluye el salario base y la retribución variable (pagos extraordinarios, variables y complementos salariales,...).

4. MARCO LEGAL

El Convenio de la OIT de 1951, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, recoge por primera vez en un texto normativo, la igualdad salarial entre mujeres y hombres, e introduce el concepto de trabajo de igual valor.

El Tratado de Roma (1957), reconoce este derecho, pero de una forma limitada, pues establece la igualdad salarial entre mujeres y hombres por el mismo trabajo.

Con el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (2007), que entró en vigor el 1 de diciembre de 2009, se recoge el derecho a la igualdad retributiva en su artículo 157, al establecer que cada Estado miembro garantizará la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor, y lo que se entiende por retribución.

La Constitución Española (1978) en su art. 14 prohíbe la discriminación por razón de sexo y el art. 35.1 consagra el derecho al trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo. La incorporación de esta disposición en el Estatuto de los Trabajadores es consecuencia de la trasposición al ordenamiento jurídico español de la normativa comunitaria iniciada con la Directiva 75/117/CE y que culmina con la Directiva 2006/54/CE (refundición) del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación. Según su artículo 4, para un mismo trabajo o para un trabajo al que se atribuye un mismo valor, se eliminará la discriminación directa e indirecta por razón de sexo en el conjunto de los elementos y condiciones de retribución. En

particular, cuando se utilice un sistema de clasificación profesional para la determinación de las retribuciones, este sistema se basará en criterios comunes a los trabajadores de ambos sexos, y se establecerá de forma que excluya las discriminaciones por razón de sexo.

El Artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores, establece que el/la empresario/a debe “pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella”. También en el Artículo 22.3 se señala que “la definición de los grupos profesionales se ajustará a criterios y sistemas que tengan como objeto garantizar la ausencia de discriminación directa e indirecta entre mujeres y hombres”.

La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de 2007, en su artículo 6, establece los conceptos de discriminación directa e indirecta. Así, considera la discriminación directa por razón de sexo como la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable. Por su parte, la discriminación indirecta por razón de sexo es la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutras pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados. En cualquier caso, se considera discriminatoria toda orden de discriminar, directa o indirectamente, por razón de sexo.

CARACTERÍSTICAS DE LA BRECHA SALARIAL

La brecha salarial de género presenta las siguientes características:

- Aumenta con la edad de trabajadores y trabajadoras.
- Aumenta con el nivel de formación y titulación que tiene la plantilla.
- Aumenta en los puestos de responsabilidad de las empresas.
- Aumenta si se atiende a otros conceptos de remuneración que incluyan retribuciones variables dentro de la política retributiva de la empresa.

FACTORES DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Los factores que inciden en la brecha salarial de género no se encuadran exclusivamente en el ámbito de política salarial, sino que tienen que ver, además, con las desigualdades de género que se producen en el mercado laboral:

Equilibrio entre trabajo y vida privada

Factores relacionados con la conciliación y la corresponsabilidad, como por ejemplo, el hecho de que sean las mujeres las que mayoritariamente se acogen a reducciones de jornada y excedencias.

Acceso al empleo y la segregación horizontal

Presencia mayoritaria de mujeres en algunos puestos y ocupaciones que están peor valorados y por tanto menos remunerados.

Condiciones laborales

Diferente valoración de puestos de trabajo y complementos salariales: por ejemplo, tener en cuenta como complemento de peligrosidad el uso de cierta maquinaria utilizada por varones y no valorar con el mismo criterio los productos químicos a los que se exponen las limpiadoras.

Promoción profesional y acceso a puestos directivos.

La segregación vertical supone una menor presencia en puestos directivos y de responsabilidad.

5. LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN NAVARRA

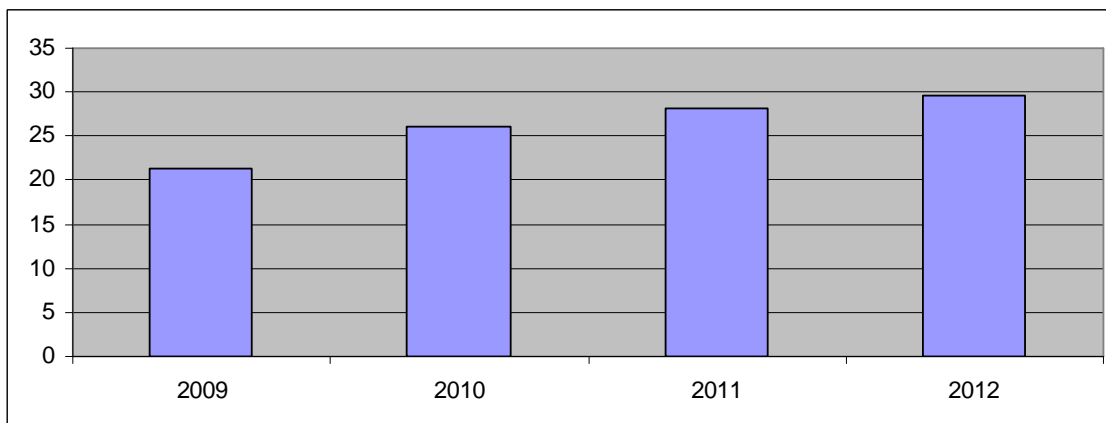
La evolución de la brecha salarial de género en Navarra, en el periodo 2009-2012, presenta un crecimiento sostenido a lo largo de los años. En este periodo de cuatro años el crecimiento acumulado de la brecha salarial de género es de 8,27 puntos.

Evolución de la brecha salarial de género en Navarra en porcentaje 2009-2012

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|------|-------|-------|-------|
| NAVARRA | 21,3 | 26,15 | 28,22 | 29,57 |

Fuente: Encuesta Anual de Estructura Salarial, Instituto Navarro de Estadística

Evolución de la brecha salarial de género en Navarra en porcentaje 2009-2012



Fuente: Encuesta Anual de Estructura Salarial, Instituto Navarro de Estadística

Como se observa en el gráfico anterior el mayor crecimiento se produce del año 2009 al 2010, con un incremento de 4,85 puntos, periodo en el cual la crisis económica expulsó del mercado de trabajo principalmente a trabajadores y trabajadoras menos cualificados de la construcción e industria, conservándose los trabajos más cualificados y por tanto mejor pagados,

pudiendo ser la causa de este crecimiento tan significativo en la brecha salarial de género.

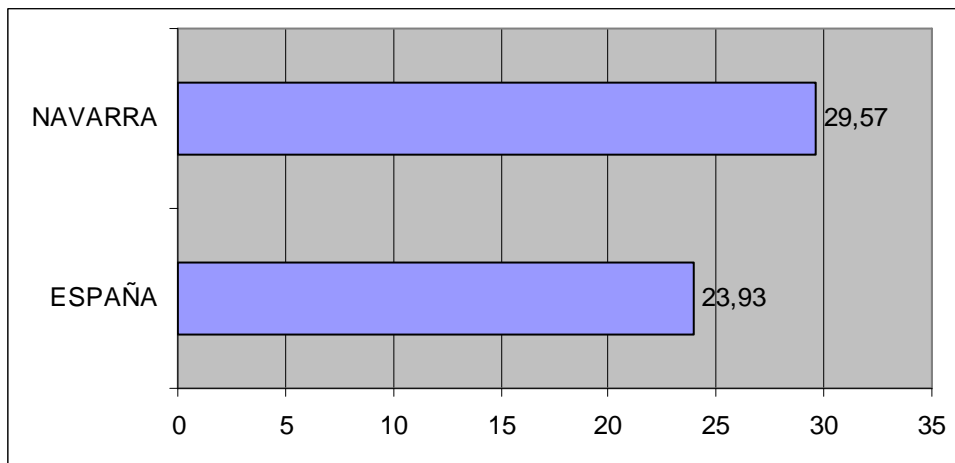
La brecha salarial de género en 2012 se situó en Navarra en el 29,57% frente al 23,93% de la media nacional, es decir, 5,64 puntos por encima.

Comparativa de la brecha salarial de género en España respecto a Navarra en 2012

| | ESPAÑA | NAVARRA |
|------|--------|---------|
| 2012 | 23,93% | 29,57% |

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial, INE.

Brecha salarial de género en Navarra respecto a España en 2012



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial, INE

Con respecto al resto de Comunidades Autónomas, la Comunidad Foral de Navarra presenta la segunda brecha salarial de género más alta, por detrás de Aragón y las brechas salariales de género más bajas corresponden a Islas Baleares, Canarias y Extremadura.

6. RECOMENDACIONES PARA ABORDAR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN LA EMPRESA

Con el objetivo de que las empresas puedan introducir medidas para reducir la brecha salarial de género en sus organizaciones se presentan una serie de recomendaciones y pautas que se pueden implementar en las estructuras empresariales.

RECOMENDACIONES PARA INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL SISTEMA RETRIBUTIVO

| |
|----------------------|
| UNIVERSALIDAD |
|----------------------|

| |
|--|
| El sistema retributivo debe ser aplicable a todos los miembros de la organización. |
|--|

| |
|---|
| La universalidad proporciona un marco estable en la relación laboral, que disminuye las arbitrariedades y, en el caso de las mujeres, aumenta su motivación al saber que todas las personas se rigen por las mismas reglas en lo relativo al salario. |
|---|

| |
|-------------------------|
| PROPORCIONALIDAD |
|-------------------------|

| |
|--|
| El sistema retributivo debe establecer una proporcionalidad entre el valor aportado por cada persona y la retribución percibida. |
|--|

| |
|--|
| La proporcionalidad hace que el salario se alinee con la aportación de valor, y así se comparta un principio de equidad. |
|--|

| |
|-------------------|
| PUBLICIDAD |
|-------------------|

| |
|---|
| El sistema retributivo debe ser conocido por todos los miembros de la organización. |
|---|

La transparencia elimina las interpretaciones particulares. Un sistema retributivo transparente aumenta la confianza de las personas en la organización y, en el caso de las mujeres, incrementa su motivación al saber que en la asignación de su salario sólo influyen factores conocidos, reduciendo la arbitrariedad.

ANÁLISIS DIFERENCIAL DE IMPACTO

Cualquier decisión en relación con el sistema retributivo y, muy en particular, con la asignación de cuantías, debe estar acompañada de un análisis diferencial del impacto que dicha decisión tendría en mujeres y hombres, de modo separado.

Estos análisis permiten identificar, antes de validar las decisiones, si éstas tienen un impacto diferencial por sexo y, en caso afirmativo, cuestionarse si responde a una discriminación directa o indirecta por razón de sexo.

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DESAGREGADA

La organización debe disponer de información y análisis estadísticos periódicos (anuales) de las retribuciones reales, desagregados por conceptos de salario y puestos. En particular, debe controlar las diferencias salariales en los casos que suelen afectar negativamente a las mujeres, conforme se revela en numerosos estudios, incidiendo en complementos, variables, o tipologías de contratos a tiempo parcial frente a tiempo completo.

La identificación de brechas salariales de género como resultado del análisis estadístico puede servir:

- En el caso de no contar con un sistema de retribución, para guiar una política salarial más equitativa.
- En el caso de contar con un sistema de retribución establecido, para detectar discriminaciones indirectas por razón de sexo, fruto del mismo.
- En el caso de contar con un sistema de retribución equitativo, para

identificar situaciones de discriminación por razón de sexo que, no siendo salariales, pueden ser de otro tipo.

TRANSPARENCIA

La organización debe ofrecer a la representación legal de la plantilla los resultados de los análisis estadísticos de las retribuciones reales, guardando las cautelas que proceda.

La transparencia, además de generar confianza en todas las personas de la organización, anima a identificar y profundizar en las causas de las posibles desigualdades salariales, garantizando una mejora continua en el sistema retributivo.

PARTICIPACIÓN

La organización debe desarrollar y actualizar su sistema de retribución de un modo participativo, concretado en tres aspectos:

- Participación de personas expertas en retribución e igualdad.
- Participación de mujeres y hombres en el equipo de negociación/determinación de salarios.
- Participación de las personas que ocupan los puestos en la definición de su descripción y valoración.

Esta triple participación asegura, respectivamente:

- Que se tiene en cuenta el impacto diferencial en mujeres y hombres.
- Que las valoraciones se realizan de modo neutro. Habitualmente, quien describe el puesto es la persona que lo realiza. Los hombres tienden a conceder una alta importancia al trabajo que hacen, mientras que las mujeres tienden a restársela o minimizársela.
- Que las personas son partícipes de la elaboración del sistema, lo que les lleva a entenderlo y aceptarlo.

RECOMENDACIONES PARA INTRODUCIR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SELECCIONAR ADECUADAMENTE LOS PUESTOS

A la hora de seleccionar qué puestos (o grupos profesionales) van a considerarse, es preciso evitar que se produzca una asociación implícita entre puesto y sexo. Para ello, cada uno de los puestos seleccionados debe ser realmente un puesto diferente, independiente del sexo de la persona que lo ocupe. Esto puede significar agruparlos o dividirlos, dependiendo del caso.

Supongamos que para un colectivo de mujeres y hombres, cuyas funciones y responsabilidades son comunes (o polivalentes), se determinan dos puestos diferentes, uno con mayoría de mujeres y otro con mayoría de hombres. Entonces, si se detectan diferencias salariales (o se asignan bandas salariales diferentes) entre ambos puestos, se puede achacar a que son puestos diferentes, cuando en realidad no lo son. Por el contrario, si dos grupos de mujeres realizan funciones diferentes, pero son agrupadas en un mismo puesto, el análisis de sus retribuciones no se ajustará a la realidad.

ELEGIR UNA DENOMINACIÓN NEUTRA PARA LOS PUESTOS

Siempre que sea posible, la denominación de los puestos ha de hacerse con un término colectivo o neutro respecto al género (personal de limpieza, docentes). Cuando esto no sea posible, como alternativa, es preciso que se empleen los dos géneros gramaticales (camarera/camarero; ingeniera/ingeniero industrial).

Asociar un puesto a un sexo puede provocar una valoración diferente a si no se hace. Por ejemplo, un puesto de limpiadora, como efecto de los estereotipos de género, podría ser objeto de infravaloración.

SELECCIONAR PUESTOS FEMINIZADOS ENTRE LOS CONSIDERADOS COMO REFERENCIA

En el conjunto de puestos de referencia de distinta naturaleza y nivel, que sirven de estándar y de ejemplo para evaluar los demás puestos, deben estar presentes puestos en los que predominan las mujeres.

Los puestos de referencia sirven como modelos para determinar al resto. Al considerar desde un inicio puestos feminizados, se asegura que las características de los mismos se asocien a factores con valoración, mientras que de otro modo los puestos en los que están mayoritariamente las mujeres serían valorados posteriormente y las características a ellos asociadas tendrían un valor secundario.

EXHAUSTIVIDAD EN LA DESCRIPCIÓN

A la hora de definir los diferentes puestos, hay que describir todas las características del puesto de modo completo, cuidando que todos ellos tengan el mismo nivel de detalle.

Si la descripción no es completa, para los puestos feminizados existe el riesgo de “obviar” las características o tareas asociadas a los estereotipos de género para las mujeres, lo que llevará a no valorarlas posteriormente. Consideremos, por ejemplo, una empresa donde las tres personas que actualmente ocupan un puesto de recepcionista son mujeres. Todas ellas son personas con habilidades de comunicación y empatía. Estas habilidades son, de hecho, características del puesto, pero, si la descripción del mismo se realiza sin un criterio objetivo, pueden ignorarse y, por tanto, no habrá factores que puedan valorarse posteriormente. Por tanto, algo que efectivamente aporta valor a la organización, quedaría sin ser valorado. Por otro lado, es necesario prestar atención a que las descripciones de unos puestos no sean mucho más exhaustivas que las de otros y, sobre todo, que la simplificación de la descripción no genere la infravaloración de algunos puestos.

EVITAR REPETICIONES EN LA DESCRIPCIÓN

Hay que describir las características del puesto asegurando que todas ellas son suficientemente diferentes, para evitar una doble valoración. Una buena manera de hacerlo es homogeneizar las denominaciones de las características del puesto.

Si en la descripción de puestos aparecen tareas o funciones que son en realidad la misma, o requieren de una misma habilidad o conocimiento, esto puede hacer que sea valorada dos veces en lugar de una. Este hecho puede suceder en los puestos masculinizados, ya que los hombres, por estereotipo social, consideran que su trabajo es merecedor de valoración, en mayor medida que las mujeres. Además, si en la descripción de diferentes puestos aparecen tareas o funciones equivalentes con diferentes nombres, puede que den lugar a una connotación y valoración distinta. Por ejemplo, denominar “dirección” a la gestión de equipos o departamentos cuando estos puestos están ocupados por hombres, y referirse a la misma como “coordinación” cuando se trata de puestos ocupados por mujeres.

CIRCUNSTANCIAS RETRIBUIBLES DE PUESTO

Equidad de género en la asociación de circunstancias que generan complementos salariales, tanto de modo automático (peligrosidad, penosidad...) como puntual (turnicidad, disponibilidad, nocturnidad...).

La propia determinación de qué es objeto de complemento puede incluir un sesgo de género.

- Considerar retribuable la peligrosidad en el manejo de maquinaria (normalmente masculinizado), y no la asociada al uso de productos químicos de limpieza (normalmente feminizado).
- Ídem con riesgos físicos y psicológicos.
- Disponibilidad: que sea considerado un complemento puntual (es decir, que se da en determinadas circunstancias, y por lo tanto no se asocia

automáticamente al puesto), cuando proceda.

PERTINENCIA EN LA ASOCIACIÓN DE CIRCUNSTANCIAS

Evitar la consideración de circunstancias que no tienen relación directa con el puesto.

Un caso emblemático son los complementos por disponibilidad cuando ésta no es realmente necesaria para la organización: complementos de prolongación de jornada, complemento de jornada partida y de disponibilidad horaria. Estos complementos resultan de más difícil acceso para las mujeres y, de no estar justificados, premian el “presentismo” frente a la productividad y el cumplimiento de objetivos.

EVITAR LA DISCRIMINACIÓN INDIRECTA POR RAZÓN DE SEXO

El hecho de considerar retribuíbles ciertas circunstancias asociadas al puesto, pese a ser perfectamente justificables desde el punto de vista del trabajo, puede provocar discriminación indirecta en las mujeres. En estos casos, más que prescindir de dichas circunstancias, es preciso adecuar las condiciones, o modificar su definición, para procurar que sean atribuibles por igual a mujeres y hombres.

Algunos complementos pueden producir discriminación indirecta por razón de sexo: en el caso de las horas extras, disponibilidad, desplazamientos, formación (si se realiza fuera del horario de trabajo), etc. las mujeres pueden estar en posición de desventaja, dado que puede resultarles más complejo realizarlas por estar cuidando a hijos/as o familiares dependientes, por su propio rol de género, o incluso por no darse las condiciones de contorno (por ejemplo, falta de seguridad en el entorno del centro de trabajo o en el desplazamiento hasta el domicilio, para el caso de horas extras). En relación con el plus de asistencia, éste puede ser una fuente de discriminación por razón de sexo, según qué ausencias incluya o excluya para generarlo. Para

evitar este tipo de discriminación es preciso no tener en cuenta las ausencias de la empresa derivadas de: maternidad, paternidad, lactancia y los permisos del artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores.

RECOMENDACIONES EN LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

| ASIGNACIÓN EQUITATIVA DE NIVELES |
|--|
| Se trata de asignar niveles de modo equitativo, fijándose de modo exclusivo en la descripción del puesto (que ha de ser completa), sin considerar si dichos puestos están masculinizados o feminizados. |
| Una correcta asignación de niveles se basa en una definición precisa de los mismos, pero aun así siempre es necesario cuidar de que no se apliquen sesgos de género, en este caso, asignando a los puestos feminizados niveles de exigencia inferiores (y por tanto, valoraciones inferiores). La paradoja es que esto puede tener su origen en la propia participación en la asignación de niveles de las personas que ocupan ese puesto (mujeres en su mayoría, en este caso), por lo que es preciso vigilar este proceso. |

RECOMENDACIONES PARA LA ASIGNACIÓN DE CUANTÍAS SALARIALES

PROPORCIONALIDAD DE SALARIOS

La aplicación de un sistema de valoración de puestos tiene por objeto colocarlos a todos ellos de acuerdo a una escala. Esta escala se emplea también para asignar retribuciones, ya sea como valores fijos o como bandas salariales. La proporcionalidad puede ser o no lineal, pero debe existir y responder, a ser posible, a una función continua cuya derivada lo sea también.

La proporcionalidad de salarios constituye tal vez la prueba más clara de la equidad. Ello permite asignar las bandas salariales de modo independiente al puesto considerado, teniendo en cuenta solamente la puntuación obtenida, por aplicación de una fórmula.

CLUSTERIZACIÓN

Agrupar puestos de valores similares (con requerimientos similares de capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales) con unas mismas bandas salariales.

Facilita la neutralización de los sesgos de género en la retribución, al equiparar salarialmente puestos masculinizados y feminizados.

RECOMENDACIONES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

UNIVERSALIDAD

Implementar la evaluación (y consiguiente la retribución variable) por desempeño en todas las áreas y niveles de organización, en lugar de hacerlo sólo en las áreas/niveles tradicionales, como, por ejemplo, las posiciones de ventas y la alta dirección.

La evaluación por desempeño se relaciona con el salario variable, y éste, con un instrumento para la retención del talento. Si se aplica únicamente para algunos puestos, éstos suelen estar masculinizados, siendo además los hombres quienes presentan un mayor índice de rotación no deseada. Por ello, la aplicación a todos los puestos de la organización implica una igual valoración por el desempeño de todos sus profesionales, aumentando su motivación (también la de las mujeres).

OBJETIVIDAD

Realizar las evaluaciones de manera objetiva, basadas, dentro de lo posible, en resultados cuantitativos y, para los criterios cualitativos, reducir la subjetividad.

La objetividad evita la arbitrariedad, que puede estar influida por los estereotipos de género.

RECOMENDACIONES EN LA RETRIBUCIÓN ASOCIADA AL TRABAJADOR Y TRABAJADORA

CRITERIO INCLUYENTE PARA EL CÁLCULO DE ANTIGÜEDAD

La antigüedad se emplea como medida de la fidelización, motivo por el cual se le asocia una retribución. En su cálculo es preciso que no se reduzca por causa de permisos de maternidad, excedencia o reducciones de jornada por cuidado de familiares dependientes.

Son las mujeres quienes se acogen mayoritariamente a estos supuestos, por lo que no considerarlos en el cómputo de antigüedad perjudica a su retribución.

NO DISCRECIONALIDAD

La concesión de complementos debe basarse en criterios objetivos. Para evitar sesgos de género, ésta debe asignarse por puestos o grupos profesionales y no por personas individuales.

La asignación arbitraria de complementos de persona puede responder, desde el punto de vista de la organización, a un criterio marcado por un estereotipo de género según el cual el trabajo de los hombres es de mayor valor, y con este mecanismo se permite remunerar “al margen” de una política salarial común para el resto.

ACCESO UNIVERSAL A BENEFICIOS SOCIALES

Debe establecerse de manera independiente al tipo de relación laboral o de estancia en la empresa.

Se evita así que la mayor precariedad laboral (contratos a tiempo parcial y/o de duración determinada) que caracteriza el empleo femenino repercuta negativamente en su acceso a los beneficios sociales.

RECOMENDACIONES EN EL SALARIO INICIAL

| DETERMINACIÓN OBJETIVA |
|--|
| <p>Evitar, en la medida de lo posible, que la asertividad de la persona candidata influya en el salario inicial. Una buena solución puede ser contar con un número considerable de candidaturas.</p> |
| <p>Las mujeres, por el estereotipo de género (derivado en gran parte de su situación de facto en el mercado laboral), resultan menos asertivas y exigentes a la hora de negociar su salario en el inicio. Suponiendo que se respetan las bandas salariales, más mujeres tenderán a estar en las bandas inferiores, mientras que más hombres estarán en las superiores. Con el tiempo, además, agotado el incentivo de incremento salarial para los hombres, puede aún recurrirse a él rompiendo la política de bandas y aumentando la diferencia salarial entre mujeres y hombres.</p> |

RECOMENDACIONES EN LA REVISIÓN SALARIAL

| UNIVERSALIDAD |
|--|
| Asegurar que la revisión salarial es una política proactiva de la empresa que abarca a toda la plantilla. El caso más evidente es, por ejemplo, el de las personas en situación de permiso de maternidad. |
| Si la revisión salarial es una política reactiva frente a la demanda de la persona trabajadora (poder de negociación), se dará con mayor frecuencia para los hombres. Por otro lado, excluir a las mujeres por circunstancias asociadas a su condición supone, de hecho, una práctica discriminatoria. |

En resumen,

- La detección de la brecha salarial en la empresa es el primer paso para corregirla.
- Es importante hacer un análisis pormenorizado de la misma que permitirá conocer en qué ámbitos es necesario introducir medidas correctoras.
- Es fundamental definir los puestos de trabajo según las competencias técnicas, profesionales y formativas, omitiendo otras características que no son imprescindibles para el puesto de trabajo y que pueden inducir a algún tipo de discriminación (disponibilidad horaria, posibilidad de viajar...).
- Tener en cuenta la elaboración de planes de formación para la promoción de mujeres a puestos directivos/puestos de mayor categoría profesional.
- Generar un sistema retributivo en función de la valoración de los puestos de trabajo y de los resultados obtenidos (con independencia de las personas que ocupan los puestos) con una escala salarial transparente.
- Implementar medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal así como elaborar en la empresa planes de conciliación y planes de igualdad de oportunidades.
- Desarrollar paulatinamente acciones positivas en el proceso de selección para el acceso de mujeres a puestos masculinizados.
- Finalmente es interesante realizar periódicamente análisis estadísticos sobre las retribuciones medias de mujeres y hombres en la empresa.

7. BUENAS PRÁCTICAS EN LA UNIÓN EUROPEA

HERRAMIENTA PARA MEDIR LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL: LOGIB-D

Nombre: LOGIB-D (herramienta de autoevaluación de la brecha salarial de género en las empresas)

País: Alemania

Responsable: Ministerio de la Familia, Jóvenes y Mujeres

Breve descripción de la medida

Se trata de un programa informático que evalúa la política salarial de una empresa en relación con la igualdad de género y de un servicio de consultoría proporcionado por el Ministerio de la Familia, Jóvenes y Mujeres que orienta las empresas para combatirla.

Objetivos

- Hacer conscientes a las empresas de la importancia de detectar la desigualdad salarial y combatirla en el ámbito empresarial. ·
- Fomentar la igualdad colaborando con las empresas para erradicar la desigualdad salarial.

Personas o entidades beneficiarias ·

- Empresas (de más de 50 trabajadores/as). Específicamente, su dirección general y gerencia. ·
- Agentes sociales: la herramienta identifica cómo un determinado convenio colectivo puede influir sobre la brecha salarial de género.

Funcionamiento

El programa informático identifica los factores que determinan las diferencias salariales entre hombres y mujeres, considerando los salarios brutos por hora, la educación, la antigüedad en el empleo, entre otros. Pueden llevarse a cabo

dos tipos de análisis: uno simple y uno más complejo. Sobre esa base, se genera un informe que destaca las principales fuentes de diferencias salariales. Asimismo, el BMFSFJ proporciona servicios de consultoría para las empresas que lo soliciten, en el que se desarrollan recomendaciones específicas para combatir la discriminación salarial detectada sobre la base de la aplicación del programa informático.

Resultados

De acuerdo a la información proporcionada por el BMFSFJ, más de 500 se han interesado por la herramienta a través de su página web en Internet. Asimismo, 94 establecimientos se encuentran en el proceso de consulta y 25 establecimientos que ya la han utilizado. El BMFSFJ ha proporcionado servicios de consultoría gratuita para los primeros 200 establecimientos que expresaron su interés en el uso de la herramienta. Esto se ha traducido en un incremento de la colaboración público-privada con el fin de analizar los resultados Logib-D y ha contribuido a proporcionar soluciones a los gestores empresariales para la reducción de la brecha salarial de género. Estas actuaciones se han basado en el informe y las recomendaciones de consultoría sobre cómo los establecimientos pueden cerrar la brecha salarial de género. Los resultados, en cada caso, son confidenciales y no pueden ser publicados.

Obstáculos

Las principales dificultades tienen que ver con la implicación de las empresas y su interés en la herramienta.

Recomendaciones para su implementación

La implementación de esta herramienta debe contar con la colaboración de empresas y representación legal de la plantilla así como de un fuerte impulso por parte de la administración.

MARCA DE CALIDAD: AUDITORÍA PARA MEJORAR LA CONCILIACIÓN

Nombre: Marca de calidad: auditoría para mejorar la conciliación (Audit berufundfamilie)

País: Alemania

Responsable: Ministerio de la Familia, Jóvenes y Mujeres

Breve descripción de la medida

Se trata del establecimiento, en 1996, de una marca de calidad a través de un proceso de auditoría individualizado a cada empresa interesada que se inicia mediante un taller dirigido al personal directivo. Posteriormente, se convoca a los representantes de los trabajadores y trabajadoras para evaluar la situación de la empresa en materia de igualdad. El objetivo es alcanzar un acuerdo entre plantilla y empresa con respecto a mejoras que puedan implementarse sobre la base del diagnóstico realizado.

Objetivos -

- Combatir la discriminación salarial. -
- Hacer más transparente las reglas de fijación salarial en el interior de las empresas.

Personas o entidades beneficiarias -

- Empresas -
- Trabajadores y trabajadoras

Funcionamiento

Cada empresa participante de la auditoría debe llevar a cabo un proceso con tres pasos: -

- Taller con el personal directivo -
- Taller con los representantes de la plantilla: se elabora un diagnóstico de la situación de igualdad en la empresa -

- Proceso de negociación entre empresa y plantilla en el que se introduzcan elementos de mejora de la igualdad. Para llevar adelante el diagnóstico se analizan 150 cuestiones relacionadas con la igualdad, subdivididas, a su vez, en ocho categorías (organización del trabajo, tiempos de trabajo, competencias directivas, política de información y comunicación de la empresa, etc.). Una de ellas se refiere explícitamente a la igualdad salarial y la no discriminación de género. Para mantener la marca de calidad en igualdad, la empresa debe llevar adelante este proceso cada tres años y debe publicar informes anuales sobre la marcha de las medidas recomendadas.

Resultados

Desde 1995, aproximadamente 600 empresas han sido distinguidas con la marca de calidad. Además, sobre la base de la auditoría, se ha elaborado un índice (“berufundfamilie-Index”) que constata los progresos que cada empresa ha realizado en las diversas materias contempladas en la auditoría. Asimismo, la marca de calidad ha sido transferida a Austria, Italia, Eslovenia, Hungría y Luxemburgo. Finalmente, la marca europea de calidad fue establecida en 2001.

Obstáculos

La implicación empresarial es uno de los obstáculos más significativos a la hora de extender esta experiencia. No obstante, su largo recorrido y su transferibilidad han implicado una mayor difusión y conocimiento de modo que su alcance es considerable tanto a nivel alemán como europeo.

Recomendaciones para su implementación

La implementación de las auditorías de género dirigidas a evaluar la situación de desigualdad salarial de las empresas puede llevarse adelante a través de la elaboración de una metodología que atienda a las características de la estructura productiva de ámbito nacional o regional. En este sentido, es fundamental diseñar una estrategia de difusión adecuada acerca de la importancia de atender a estas situaciones y, por ello, la colaboración de empresas y representantes sindicales es esencial.

INCLUSIÓN DE LA IGUALDAD SALARIAL COMO MATERIA
OBLIGATORIA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Nombre: Inclusión de la igualdad salarial como materia obligatoria en la negociación colectiva (Ley Genisson)

País: Francia

Responsable: Ministerio de Trabajo, Empleo, Formación Profesional y Diálogo Social

Breve descripción de la medida

La ley Génisson aprobada en 2001 obliga a que en la negociación de los convenios colectivos se incluyan materias relacionadas con la igualdad ocupacional desde un punto de vista amplio. En este sentido, afecta a los convenios colectivos sectoriales y a aquellos convenios adscritos a empresas de más de 50 personas en plantilla. En el caso de los acuerdos sectoriales, éstos deben ser revisados, al menos, cada tres años. La ley ha sido actualizada para incluir específicamente la igualdad salarial como materia obligatoria en la negociación colectiva.

Objetivos -

- Combatir la brecha salarial de género (eliminarla para 2010) .
- Disminuir la segregación ocupacional .
- Fomentar la igualdad en el ámbito empresarial

Personas o entidades beneficiarias -

- Empresas (de más de 50 trabajadores y trabajadoras). .
- Trabajadores y trabajadoras

Funcionamiento

La ley Génisson (2001) establece que las empresas y plantilla deben introducir materias relacionadas con la igualdad ocupacional en los convenios colectivos de todas las empresas de más de 50 personas. Ello es obligatorio y las

empresas que no lo hacen pueden ser objeto de sanción. Las materias a ser incluidas en la negociación colectiva deben ser establecidas sobre la base de un informe que debe ser elaborado por la empresa. En 2006, la ley fue actualizada incluyendo específicamente la obligación de incluir en las negociaciones la igualdad salarial. En 2011, una nueva ley introdujo sanciones (el 1% del total de la masa salarial de la empresa) para aquellas empresas que no desarrollaran un plan de igualdad. Actualmente, estas leyes han sido acompañadas de otras medidas relacionadas con la lucha contra la brecha salarial (desde el punto de vista sectorial, territorial, etc.). Asimismo, se prevé que las grandes empresas colaboren con empresas más pequeñas en la lucha contra los estereotipos de género a través de la difusión de buenas prácticas.

Resultados

A pesar de la entrada en vigor de la ley en 2001, las empresas que habían desarrollado las materias previstas en sus convenios específicos y que habían introducido planes de igualdad eran pocas (35 en 2004). Por este motivo la ley fue actualizada.

Obstáculos

El objetivo de eliminar la desigualdad salarial para 2010 no se consiguió. La falta de claridad en relación con las sanciones impuestas a las empresas provocó que la eficacia de la ley fuera limitada hasta 2011.

Recomendaciones para su implementación

La implementación de una normativa que sancione a las empresas para que incluyan materias de igualdad salarial en sus convenios complementaría la actual Ley Orgánica de Igualdad (en el caso de aquellas de más de 250 personas). Es importante establecer, por una parte, canales de comunicación entre empresas y administración para facilitar el diseño y la puesta en marcha de medidas que fomenten la igualdad, y, por otro lado, sanciones a aquellas que no las cumplan.

ESQUEMA DE REMUNERACIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD BRITÁNICO: AGENDA PARA EL CAMBIO

Nombre: Esquema de remuneraciones del sistema nacional de salud británico: agenda para el cambio

País: Reino Unido

Responsable: UK National Health Service Job Evaluation

Breve descripción de la medida

Se trata del establecimiento, en 2004, de un conjunto de criterios en relación con el sistema de remuneraciones adscrito al sistema nacional de salud británico. Para ello, se procedió a un profundo ejercicio de evaluación del sistema vigente sobre la base del desarrollo de grupos de trabajo.

Objetivos ·

- Establecer un sistema de remuneración salarial consagrando la igualdad de género ·
- Modernizar la estructura de remuneraciones de modo que se proporcione un servicio más eficaz y eficiente a los pacientes del sistema nacional de salud

Personas o entidades beneficiarias ·

Trabajadores y trabajadoras del sistema nacional de salud británico

Funcionamiento

El desarrollo de un nuevo sistema de remuneraciones se sustentó en el diálogo permanente entre representantes del personal trabajador y el gobierno a través de un grupo de trabajo desarrollado específicamente para analizar los criterios a ser incluidos en el sistema (el llamado “equality checklist”). En primer lugar, el sistema comenzó a funcionar en algunos servicios de salud para luego extenderse al sistema en su conjunto. El esquema de remuneraciones se compone de 16 factores sobre la base de los cuales se calcula la remuneración

del personal. Asimismo, destaca un conjunto de criterios a la hora de seleccionarlo. De este modo, destaca su sencillez (fáciles de interpretar y utilizar), integridad (cubren todos los aspectos de la labor relacionada con el sistema de salud), calidad (no manipulables) y practicidad.

Resultados

Uno de los principales resultados del nuevo sistema de remuneraciones fue el incremento salarial que experimentaron algunos grupos ocupacionales dentro del servicio de salud, mayoritariamente compuestos por mujeres.

Obstáculos

La complejidad del sistema de salud británico y su dimensión fueron los principales inconvenientes a la hora de evaluar el sistema de remuneraciones y modificarlo con el fin de promover la igualdad salarial. El hecho de que la mayor parte de los representantes sindicales fueran hombres también supuso un freno a la hora de cubrir todos los aspectos relacionados con el fomento de la igualdad en determinadas ocupaciones.

Recomendaciones para su implementación

Las evaluaciones del puesto de trabajo desde un punto de vista de género podrían fomentar la igualdad salarial en aquellos sectores en los que la presencia de las mujeres es más numerosa, tal y como sucede en el sector sanitario, educativo, servicios sociales, pequeño comercio, algunas ramas de la actividad industrial, otros servicios, etc. El esfuerzo en esta materia debe ser compartido entre los agentes sociales y la administración.

PROYECTO “EVALUAR EL TRABAJO PARA FOMENTAR LA IGUALDAD”

Nombre: Proyecto “evaluar el trabajo para fomentar la igualdad”

País: Portugal

Responsable: Autoridad para las Condiciones Laborales (ACT), Comisión para la Igualdad en el Trabajo (CITE), sindicato CGT

Breve descripción de la medida

Se trata del establecimiento, entre 2005 y 2008, de una metodología para la evaluación de las funciones y de la estructura de remuneraciones en el sector de la hostelería, sector feminizado y que puede servir de “laboratorio” para extender dicha metodología al resto de sectores. El proyecto contó con una participación tripartita (empresariado, sindicatos y gobierno).

Objetivos ·

- Garantizar la igualdad salarial en el sector de la hostelería ·
- Modernizar la estructura de remuneraciones ·
- Fomentar la igualdad en el mercado de trabajo portugués ·
- Servir de base para elaborar evaluaciones de sistemas de remuneraciones en otros sectores para su posible renovación

Personas o entidades beneficiarias ·

Empresariado y trabajadores y trabajadoras del sector de la hostelería

Funcionamiento

El proyecto consistió en la formación de un grupo de trabajo con el propósito de construir e implementar una metodología para identificar y eliminar sesgos de género en la estructura de remuneraciones existente en el sector de la hostelería portugués. Para ello, los agentes (sindicatos, empresariado y gobierno) fueron formados específicamente en materia de desigualdad salarial y evaluación desde un punto de vista de género, contribuyendo, además, a su

empoderamiento. Posteriormente, se seleccionaron 8 grupos ocupacionales sobre la base de los cuales se llevaría a cabo el ejercicio de evaluación del sistema de remuneraciones y los criterios según los cuales debían considerarse grupos feminizados o masculinizados (camarero, cocinero, etc.). Una vez conocidos, se procedió a elaborar la metodología, que se basó en la comparación de las tareas realizadas por cada grupo según cuatro factores: habilidades, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo (cada uno con una ponderación específica). Para ello, se llevaron a cabo entrevistas a 79 personas de los 8 grupos mencionados (el cuestionario, de 48 preguntas, también incluyó información sobre la dimensión de las empresas encuestadas, las características de las relaciones laborales y una descripción de las tareas desde un punto de vista cualitativo). Gracias al análisis de sus resultados se derivó la valoración de cada puesto de trabajo y se identificaron posibles desigualdades salariales.

Resultados

El principal resultado obtenido fue la construcción de una metodología consensuada para la evaluación de la estructura de remuneraciones y la identificación de desigualdades salariales en los 8 grupos ocupacionales analizados.

Obstáculos

Las principales dificultades fueron de dos clases: técnicas, dada la relativa complejidad de la tarea; y operativas, dado que la metodología se sustentó en la colaboración y el consenso entre empresas, representantes sindicales y organismos públicos.

Recomendaciones para su implementación

La recomendación fundamental para la implementación de un proceso de evaluación de la estructura de remuneración salarial en el marco de un determinado sector de actividad se refiere a la construcción de un consenso entre los agentes involucrados, esto es, representantes de empresas y

personas trabajadoras de dicho sector. Asimismo, se requiere una participación activa por parte de la administración de modo que facilite la consecución de acuerdos y la ejecución, control, seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas.

EQUALITY PAYS OFF (LA IGUALDAD DA RESULTADOS)

Nombre: Equality pays off (la igualdad da resultados)

País: Unión Europea

Responsable: Comisión Europea, DG Justicia (Igualdad de Oportunidades)

Breve descripción de la medida

Se trata de un proyecto de ámbito europeo que hace hincapié en la sensibilización de las empresas en relación con el fomento de la igualdad salarial y la lucha contra la brecha salarial de género. Entre sus actuaciones destaca la organización de actividades de formación y la puesta a disposición de las empresas de herramientas para crear conciencia sobre los beneficios de incluir la igualdad de género en el modelo de negocio y mostrar cómo captar y retener al personal más adecuado mediante la ampliación de la base potencial de selección y contratación, fundamentalmente a través de la incorporación de mujeres. Además, una vez al año, en torno a la fechas de celebración del Día Europeo de la Igualdad Salarial, se organiza en Bruselas un foro empresarial que sirve como plataforma de intercambio de conocimientos en la materia entre las empresas.

Objetivos ·

- Incrementar la sensibilización de las empresas sobre la brecha salarial de género, sus causas y consecuencias ·
- Apoyar a las empresas en sus esfuerzos para combatir la brecha salarial de género y promover la igualdad de género en sus organizaciones ·
- Contribuir a incrementar la tasa de empleo femenina para alcanzar el 75% establecido como objetivo en la Estrategia Europa 2020 (en España este objetivo es del 68,5%).

Personas o entidades beneficiarias ·

Empresas

Funcionamiento

El proyecto abarca la participación de representantes de todos los Estados Miembros de la Unión Europea, países candidatos (Croacia, Macedonia, Turquía), países pre-candidatos (Serbia), así como a Noruega, Islandia y Liechtenstein. Propone una aproximación global que pone de relieve la importancia de integrar el concepto de la igualdad de género en toda la empresa. El enfoque proporciona la experiencia de empresas que han llevado a cabo actuaciones en esta materia y difunde sus éxitos de modo que pueden ser replicados por otras empresas. Sus principales actividades consistirán en: -

- La organización de jornadas de un día en cada uno de los países participantes con un número máximo de 50 asistentes (el grupo de destinatarios de estos eventos serán los gestores) de grandes empresas. Estas jornadas formativas también estarán abiertas a aquellas organizaciones más representativas y a otras entidades interesadas con capacidad de difundir estos mensajes y herramientas entre las empresas.

- El objetivo final es sensibilizar y concienciar en esta materia a tantas empresas como sea posible. Se han preparado materiales de formación. -

De este modo, sobre la base de los desafíos que plantea el mercado laboral, el bussiness forum tiene como objetivo contribuir a dar respuestas sobre cómo las empresas pueden asegurar su éxito en los negocios, haciendo un mejor uso de su talento desde un punto de vista de género. El evento se compone de mesas redondas específicas, talleres intensivos con el fin de que las empresas compartan sus conocimientos e ideas y estrategias para mejorar la igualdad en el ámbito empresarial.

Recomendaciones para su implementación

Dado que se trata de una iniciativa de ámbito europeo, su aplicación en el ámbito regional puede centrarse en la difusión de buenas prácticas empresariales en dicho ámbito, desde la promoción y el fomento de la administración pública y el consenso con los agentes sociales (sindicatos y representantes del sector empresarial).

EMPRESA AXEL SPRINGER AG: “CHANCEN: GLEICH!” (OPORTUNIDADES: ¡IGUALDAD!)

Nombre: Chancen: gleich! (Oportunidades: ¡igualdad!)

País: Alemania

Responsable: Axel Springer AG (empresa del sector editorial)

Breve descripción de la medida

Se trata de un proyecto que dio inicio en 2010 y cuyo objetivo fundamental es que en un plazo de entre 5 y 8 años la empresa duplique el número de mujeres en posiciones directivas hasta alrededor del 30% del total con el fin de lograr un mayor equilibrio de género en este segmento. El proyecto se inspiró en las conclusiones de una encuesta realizada sobre el personal trabajador de la empresa en 2010 en la que se ponía de manifiesto cómo debían implementarse medidas para mejorar la carrera profesional de las mujeres dentro de la empresa.

Objetivos -

- Apoyar la promoción de las mujeres en puestos de responsabilidad directiva -
- Atraer talento a través de una política sostenida de incremento del número de mujeres en puestos directivos

Personas o entidades beneficiarias -

Trabajadores y trabajadoras de la empresa Axel Springer AG 6.

Funcionamiento

El proyecto abarca la implementación de diferentes medidas que contribuyen a que las mujeres puedan incrementar su representatividad en los puestos directivos de la empresa. Para ello, se han implementado, especialmente, actuaciones relacionadas con la flexibilidad interna de la empresa. Así, se han facilitado las bajas parentales, especialmente en el caso de los hombres, con el objeto de fomentar modelos de corresponsabilidad, y se han configurado

medidas para dotar a los trabajadores y trabajadoras de mayor flexibilidad horaria, incluyendo el trabajo a distancia. Asimismo, la empresa fomenta la ocupación igualitaria de puestos en toda su escala jerárquica, promoviendo la igualdad en las condiciones laborales incluyendo, especialmente, los aspectos remunerativos.

Resultados

El principal resultado de la implementación del proyecto ha sido el incremento en el número de mujeres en puestos de responsabilidad directiva, que pasó del 16% en 2010 al 25% a finales de 2011.

Obstáculos

Compaginar los intereses de la plantilla y de la empresa en aspectos relacionados con la gestión flexible del tiempo es el principal desafío que actualmente experimenta la empresa.

Recomendaciones para su implementación

La implementación de las medidas de flexibilidad interna es una necesidad que se ve acrecentada en el contexto de la actual crisis económica. En este sentido, es preciso identificar, caso por caso, las necesidades de cada una de las empresas que estén dispuestas a asumir el riesgo de implementar dichas medidas y configurarlas, sobre la base del acuerdo entre empresa y plantilla con el objeto de que redunde en la mejora de la igualdad salarial, incrementado la productividad y la competitividad.

EMPRESA PROVIDENT PÉNZÜGYI ZRT: REFORMA DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Nombre: Reforma del sistema de remuneraciones

País: Hungría

Responsable: Provident Pénzügyi Zrt. (empresa del sector financiero)

Breve descripción de la medida

Se trata de la transformación del sistema de remuneraciones vigente desde la fundación de la empresa por uno que evalúa a la plantilla exclusivamente en función de sus méritos y habilidades. De este modo, se sustituye el anterior sistema de remuneraciones basado en categorías centrales rígidas centradas en las personas y no en las tareas que desarrollaban ni en sus méritos. Asimismo, el anterior sistema de carreras profesionales fue derogado y un nuevo sistema fue puesto en marcha, atendiendo especialmente a la promoción de la igualdad de género.

Objetivos -

- Reformar el sistema de remuneraciones y promoción profesional dentro de la empresa -
- Fomentar la igualdad salarial en función de las habilidades y los méritos
- Contribuir a una mayor igualdad en la representación de hombres y mujeres en todos los puestos de la empresa

Personas o entidades beneficiarias -

Trabajadores y trabajadoras de la empresa Provident Pénzügyi Zrt

Funcionamiento

La empresa encargó a un comité formado por 5 hombres y 5 mujeres la determinación de un valor monetario a cada una de las tareas que forman parte de la empresa, teniendo en cuenta su situación interna, las tendencias del mercado y su entorno externo. En este sentido, dicha evaluación, llevada a

cabo por consenso, no tuvo en cuenta las personas que en aquel momento ocupaban los puestos de trabajo sino solamente las capacidades y competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente. Ello garantizó que los criterios aplicados para evaluarlos no tuvieran el sesgo de género que contenía el sistema anterior y que desembocaba en la desmotivación de la plantilla y en la pérdida de competitividad a nivel global.

Resultados

Como consecuencia del trabajo del comité, cada uno de los puestos de trabajo de la empresa fueron evaluados monetariamente y, además, se crearon nuevos puestos, antes inexistentes, y se definieron sus roles y su posición en la escala jerárquica. Así, el nuevo sistema de remuneraciones clarificó significativamente las vías de promoción profesional, las condiciones de entrada a cada puesto y sus responsabilidades y competencias necesarias para desempeñarlo. Debe señalarse, por último, que el nuevo sistema ha sido positivamente aceptado por el personal y está contribuyendo a transformar la cultura corporativa hacia un modelo de igualdad.

Obstáculos

El comité que se encargó de evaluar los puestos de trabajo y de establecer el nuevo sistema de remuneraciones tuvo que lidiar con los problemas asociados a la eliminación de la discriminación en cada uno de los puestos de trabajo, determinando la metodología para alcanzar ese objetivo. Esta metodología, además, continuará aplicándose a los nuevos puestos a ser creados garantizando la igualdad en la aplicación de los criterios de selección y evaluación de cada puesto de trabajo.

Recomendaciones para su implementación

La reformulación de los sistemas de remuneraciones en las empresas implica un proceso que debe pasar, inevitablemente, por el consenso entre el personal y la dirección en la medida en que afecta a todos los aspectos del funcionamiento de la empresa. Por tanto, su implementación debe suponer que

ambas partes deben alcanzar un acuerdo en cuanto a los objetivos que debe tener dicha reestructura y las herramientas metodológicas a ser utilizadas.

EMPRESA IBM: CONSEJO DE LIDERAZGO FEMENINO

Nombre: Consejo de Liderazgo Femenino

País: Alemania

Responsable: IBM (empresa del sector informático)

Breve descripción de la medida

El establecimiento, hacia finales de la década de 1990, de un consejo de liderazgo femenino en la filial alemana de IBM responde a la necesidad de incrementar el número de mujeres en puestos de responsabilidad directiva, promoviendo su desarrollo profesional y combatiendo, de ese modo, la segregación vertical.

Objetivos ·

- Incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad directiva ·
- Combatir estereotipos en relación con dicha presencia ·
- Contribuir a una disminuir la segregación vertical ·
- Combatir la desigualdad salarial

Personas o entidades beneficiarias ·

Trabajadoras de la empresa IBM (filial alemana) con un perfil directivo o técnico superior que deseen promocionar profesionalmente hacia puestos de mayor responsabilidad

Funcionamiento

El establecimiento del Consejo de Liderazgo Femenino tiene como principal función proporcionar asesoramiento a las mujeres que deseen reforzar su desarrollo profesional en la empresa. De este modo, se ofrece formación específica para la mejora de sus carreras (a través del programa “mujeres y liderazgo”) a la vez que se desarrollan encuentros de trabajo con mujeres en puestos directivos. Para difundir el mensaje y los objetivos del Consejo, se

publica un boletín que da cuenta de sus actividades y un informe ejecutivo de las mismas. Asimismo, el Consejo procura atraer talento femenino a la empresa a través de diversas actuaciones. Algunas de ellas van dirigidas a estudiantes de último año de carreras con un perfil tecnológico de modo que las estudiantes se sientan atraídas por la oferta laboral que IBM les proporciona. Por ejemplo, se llevan a cabo iniciativas de mentoring online para aquellas estudiantes que estén finalizando sus estudios y deseen formar parte de la empresa.

Resultados

Los principales resultados de estas actuaciones se han reflejado en el incremento significativo de la proporción de mujeres en puestos directivos y de alta responsabilidad. La retención de talento femenino también ha mejorado durante los últimos años. Además, se ha detectado un elevado grado de satisfacción entre los empleados, tanto hombres como mujeres, con respecto a las medidas que se han desarrollado desde el Consejo.

Obstáculos

El principal desafío que actualmente debe abordar el Consejo es la adopción de medidas que puedan ser efectivas entre los mandos de grado medio, cuyas dinámicas de trabajo con respecto a la igualdad han demostrado ser menos permeables y más difíciles de transformar. Ello es especialmente significativo cuando se procura incorporar medidas en el ámbito cotidiano cuyos efectos no son inmediatos sino de largo plazo.

Recomendaciones para su implementación

La implementación de un órgano que vele por la promoción profesional de las mujeres en el ámbito directivo puede ser un impulso eficaz para incrementar su proporción y visibilidad entre las personas con elevados niveles de responsabilidad. Para ello, es fundamental que la comunicación entre la empresa y la plantilla fluya adecuadamente de modo que se pueda explicar con detalle por qué es necesaria su presencia y su repercusión esperada. La

gestión de la diversidad es un contexto sumamente adecuado para llevar a cabo sus tareas, por lo que la transformación de determinados hábitos debe provenir, no solamente desde el personal, sino desde toda la escala jerárquica.

EMPRESA SODEXO: FORMACIÓN Y MENTORING PARA EL LIDERAZGO FEMENINO

Nombre: Formación y Mentoring para el Liderazgo Femenino

País: Francia

Responsable: Sodexo (empresa de servicios múltiples a empresas)

Breve descripción de la medida

Se trata de una política integral especialmente diseñada para fomentar la igualdad en la empresa. Contiene tres tipos de actuaciones: formación, mentoring y conciliación de la vida familiar y laboral. Así, la formación y el mentoring se dirigen a aquellas empleadas que deseen adquirir un mayor grado de responsabilidad en la empresa y carecen de la formación adecuada para ello. La formación se dirige, fundamentalmente, a empleadas de ocupaciones medias y bajas y el mentoring a aquellas mujeres que deseen ser directivas. El programa se pone en marcha junto con medidas complementarias para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral, de modo que se garantice su viabilidad.

Objetivos ·

- Incrementar la presencia de mujeres en puestos de mayor responsabilidad ·
- Contribuir a una disminuir la segregación vertical ·
- Combatir la desigualdad salarial

Personas o entidades beneficiarias ·

Trabajadoras de la empresa Sodexo

Funcionamiento

La política integral de igualdad, que contiene elementos formativos, de mentoring e iniciativas para conciliar mejor la vida personal y laboral, está dirigido a mujeres que destaquen altamente reconocidas en el desempeño de

sus tareas, que deseen adquirir mayores responsabilidades pero que no tienen la formación o las competencias necesarias para poder dar ese salto. Ello se aplica, por ejemplo, al caso del personal de cocina. En este sentido, la empresa detectó que sólo el 20% del personal con responsabilidades de supervisión allí empleado era femenino, lo que motivó que se promoviera un programa de formación junto con medidas para la conciliación. En cuanto a los aspectos formativos, la empresa hace especial hincapié en combatir los estereotipos en relación con los roles de las mujeres en cada una de las ocupaciones. Por ejemplo, en el sector de la restauración, se procuró transformar la imagen de que las mujeres son más aptas para tareas de apoyo mientras que los hombres se especializan en las posiciones de mayor responsabilidad (chefs). Por otra parte, el mentoring se dirige a mujeres que ocupan mandos medios de la empresa que deseen convertirse en directivas. Participan altos directivos y directivas que asesoran y orientan a las mujeres que desean adquirir mayores cotas de responsabilidad. Para ello, las nuevas tecnologías son claves, dado que la comunicación entre el personal mentor y aprendizas se realiza, fundamentalmente, a través de email, teléfono, y otras plataformas de comunicación telemática, aunque también se desarrollan reuniones una vez al mes. El proceso de mentoring tiene una duración de 12 meses y está disponible en todas las filiales de la empresa en Europa. Actividades similares se desarrollan en Canadá (“Women in leadership and learning”), India (“Women’s India Network”), Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos (“Spirit of Mentoring”). El objetivo final de este proceso es que, para 2015, el 25% de los 300 que componen el departamento directivo con mayor grado de responsabilidad en la empresa sean mujeres (Sodexo, 2012). Por último, se ensayan determinadas medidas de flexibilidad interna para favorecer la conciliación laboral y fomentar que las mujeres puedan, efectivamente, sumarse a las actuaciones anteriores.

Resultados

El programa formativo dirigido a mujeres de ocupaciones medias y bajas y de mentoring especializado en mujeres en puestos medios de dirección ha

incrementado la presencia de mujeres en puestos de mayor responsabilidad. De hecho, 80 mujeres se encuentran participando actualmente en actividades de mentoring en toda Europa. Además, las medidas de conciliación han servido de apoyo a que más mujeres puedan sumarse a la iniciativa.

Obstáculos

Las mujeres que se han sumado a la iniciativa han tenido que superar un conjunto de barreras cotidianas en relación con sus puestos de trabajo, y ello no siempre ha sido posible. En este sentido, deben plantearse mecanismos de acompañamiento y apoyo más eficaces para que todas las mujeres que lo deseen puedan acogerse a la oportunidad de mejorar su carrera profesional.

Recomendaciones para su implementación

La principal recomendación para su aplicación en las empresas tiene que ver con que las medidas formativas y de mentoring deben ser acompañadas del adecuado apoyo de la empresa. Esto significa que, si se pretende que se sume un número significativo de mujeres, deben ponerse en marcha medidas colaterales que contribuyan a alcanzar dicho objetivo. En este sentido, debe insistirse en medidas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral, especialmente en relación con la flexibilidad horaria, bancos de tiempo, etc.