

CLUB DE EXCELENCIA EN
SOSTENIBILIDAD



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA MEDICIÓN DE LA

BRECHA SALARIAL

DE GÉNERO EN LA EMPRESA



 Lus Leboris Spain Global HR Lawyers
 Sagardoy Abogados



Versión actualizada Noviembre 2020

Consejo Asesor

Para la elaboración de esta Guía se ha seleccionado un grupo de trabajo que actúa como Consejo Asesor en la elaboración de la Guía. Este Consejo Asesor se reúne periódicamente con el objetivo de asesorar en la elaboración, preparación y difusión de los resultados y de este modo obtener la visión de los expertos sobre los resultados obtenidos y emitir recomendaciones. Se trata de un grupo de trabajo de naturaleza público-privada integrado por socios del Club de Excelencia en Sostenibilidad, representantes de la Administración Pública y expertos en esta temática a nivel nacional e internacional.

ABB

Irene Conde

Adecco

Pilar González
Arantxa Jiménez
Alfonso Martínez

BASF

Iván Albertos

Endesa

Francisco Martín Gil
Luisa Villegas
Macarena Belda
Patricia Domínguez
Elise DosSantos

FCC

María del Río

Grupo Antolin

Leticia Fernández
Mónica Ortiz

Iberdrola

María Ortea
Mercedes Moreno

Placo Saint Gobain

Eva María Martínez

Government Equalities Office, U K Government

Gilian Unsworth

Red Eléctrica de España

Rosa Magán
Gema Seco
Resurrección Barrio

Sagardoy Abogados

Diego Santos Tamayo

SEAT

Patricia del Campo

Vodafone

Celestino Gutiérrez
Susana Romero
Mercedes Jiménez

Contenido



01 / Introducción.....05

02 / Análisis del contexto normativo.....09

03 / Metodología.....23

04 / Experiencias profesionales existentes.....43

05 / Conclusiones.....56

06 / Recomendaciones.....58

PRÓ- LOGO

Desde el Club de Excelencia en Sostenibilidad seguimos poniendo en el mercado metodologías que ayuden a los diferentes sectores empresariales a mejorar sus actuaciones responsables en el entorno social, económico y ambiental en el que vivimos.

El Club, en este sentido, se está posicionando como un agente fundamental a la hora de facilitar el conocimiento a las empresas en temas que consideramos clave y que muchas veces es difícil de integrar en las estrategias de responsabilidad corporativa. Ya lo hicimos en su momento con la publicación: “La igualdad en el marco de la Responsabilidad Corporativa” en la que facilitamos el conocimiento sobre la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Ahora toca el turno a un tema que considero de vital importancia, la medición y evaluación de la brecha salarial de género en la empresa. Tras las nuevas regulaciones y las demandas de los inversores institucionales, considero que las empresas tienen una difícil pero emocionante tarea de asegurar que todas las personas de la organización, hombres o mujeres, tengan acceso a las mismas oportunidades y salarios.

Esta última reflexión es la que nos ha impulsado a publicar la Guía Metodológica para la Medición de la Brecha Salarial de Género en la Empresa, para facilitar de una forma práctica todo el conocimiento en la materia y para que las empresas puedan conocer de primera mano las diferentes metodologías y mejores experiencias empresariales en el campo de actuación que aquí nos ocupa.

Esta guía ofrece a los empleadores, directores, personal de recursos humanos y responsables de retribución una clara explicación sobre qué es la brecha salarial de género y cómo informar sobre ella. También ofrece información sobre los beneficios de tomar medidas efectivas para abordar los desafíos identificados al analizar e informar su brecha y una serie de recomendaciones para reducirla.

Me gustaría resaltar que lo importante no viene a ser el tamaño de la brecha salarial de género en el primer año, sino la dirección y la velocidad de los cambios en los siguientes.

Quiero agradecer especialmente el impulso del proyecto por parte de Sagardoy Abogados como experto en la materia por transmitirnos todo su conocimiento, al Consejo Asesor de las empresas del Club que nos han aportado la experiencia real de muchas de ellas a la hora de poner en marcha este tipo de medidas, y, sobre todo, el apoyo brindado por parte del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Me gustaría que en el futuro la brecha salarial de género no fuese un tema destacado del que tuviese que hablar una empresa; esto sería la mejor señal de que ha calado en la epidermis de las organizaciones y que por lo tanto es un elemento cultural presente a diario en las operaciones de la empresa.

JUAN ALFARO

Secretario General

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

01

Intro / ducción



Guía
Meto-
dológica
para la
evalua-
ción de
la brecha
salarial
de
Género

INTRO- DUC- CIÓN

La brecha salarial de género, definida en su forma más simple, se refiere a la diferencia existente entre el promedio de los salarios de los hombres y el de las mujeres expresada como un porcentaje del salario masculino.

Resulta importante distinguir brecha salarial de discriminación salarial. Esta última, es la diferencia entre los salarios de un hombre y una mujer que llevan a cabo el mismo trabajo y está perseguida por la ley.

El indicador de brecha salarial de género se ha utilizado frecuentemente para medir el progreso hacia la igualdad de género a nivel nacional e internacional. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) también utiliza este indicador para medir el progreso de alguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En concreto, se trata tanto de la Meta 8.5: “De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” como de la Meta 5.1: “Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo”.

Lograr la igualdad de género se ha establecido como prioritario en distintos planes regionales, nacionales e internacionales. Existe un auténtico interés social y empresarial por conocer, cuantificar y, en su caso, corregir las desigualdades en el ámbito laboral entre hombres y mujeres.

Esta versión de la Guía supone la actualización de la versión inicial publicada en 2019, sobre la que se han introducido diversas modificaciones como consecuencia de recientes normativas legislativas a las que se hace referencia en el Capítulo 2

En Europa, existen varias legislaciones dentro del ámbito de la igualdad de género como la de Reino Unido, que demanda a las empresas la publicación anual de la brecha salarial entre hombres y mujeres. Es evidente, que este tipo de normativas comenzarán a ser tomadas en consideración, no solo a nivel europeo sino mundial, por tanto, es fundamental empezar a abordar la necesidad de publicar metodologías de medición de la brecha salarial.

Asimismo, los inversores institucionales exigen este indicador a las empresas cotizadas y lo perciben como un factor relevante en sus procesos de inversión. Consecuentemente, debe ser reconocida como una herramienta de atracción a la inversión de capital.

La brecha salarial de género y la forma de medición y reducción de la misma ha sido objeto de muchos estudios que tratan de definir las causas por las que los hombres continúan percibiendo en general mayores salarios que las mujeres alrededor del mundo. Nuestra propuesta elabora una herramienta simplificada para medir la brecha salarial de género en las empresas. Todo ello, con el objetivo de facilitar una herramienta a las empresas y administraciones para monitorizar y entender mejor lo que hay detrás del indicador y tomar decisiones. Así mismo, en la guía se incluye una recopilación del contexto normativo relativo a la brecha salarial de género y una recopilación de prácticas empresariales destacadas en Reino Unido entorno a la medición de la brecha salarial de género y elaboración de un plan de acción para reducirla.

INTRO- DUC- CIÓN

Factores que contribuyen a la existencia de la brecha salarial entre géneros

Las causas que contribuyen a la existencia de una brecha salarial de género son diferentes y pueden estar interrelacionadas creando por tanto un conjunto de factores y sesgos, muchas veces inconscientes, que dificultan las carreras profesionales de las mujeres. Entre los factores que pueden interferir, hay varios que destacan:

/ Los altos cargos de gestión y control están ocupados, en su mayoría, por hombres. Los hombres ascienden con más frecuencia que las mujeres. En España, la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas en el IBEX 35 asciende al 30.4%, por encima de la media europea que es del 27.8%.

/ Las mujeres dedican más tiempo que los hombres a tareas no remuneradas como el cuidado de los hijos y familiares o tareas domésticas. Según la Comisión Europea los hombres dedican de media nueve horas a la semana al cuidado

de otras personas mientras que en el caso de las mujeres esta cifra asciende a veintidós horas semanales.

/ Polarización por género de industrias y sectores económicos: Las mujeres no suelen optar por sectores tradicionalmente ocupados por hombres, con lo cual, acaban trabajando en sectores con salarios más bajos y con trabajadores menos cualificados en general. La penalización salarial de trabajar en este tipo de organizaciones asciende en Europa al 14.7% frente a otras empresas con productividad similar pero con una mezcla de géneros diferente. Profesiones como la enseñanza o las ventas suelen estar lideradas por mujeres, sin embargo, menos mujeres tienden a progresar en carreras STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

/ Las interrupciones en la carrera profesional de las mujeres no solo pueden llegar a afectar su retribución actual, sino también a sus ingresos futuros y su posibilidad de ascender a cargos más altos. Las mujeres reciben una reducción del salario de un 2% por cada año que pasan fuera de su



INTRO- DUC- CIÓN

profesión. Además, cuando vuelven, suelen elegir, en su mayoría, reducción de la jornada laboral. Las mujeres tienen tres veces más probabilidades de trabajar a tiempo parcial, por tanto, acumulan menos años de experiencia laboral. Sin embargo, los hombres no suelen verse afectados laboralmente por tener hijos.

/ La educación no destaca como factor clave ya que las mujeres actualmente suelen estar igual o mejor formadas que los hombres.



02

Análisis

del contexto normativo



Guía
Meto-
dológica
para la
evalua-
ción de
la brecha
salarial
de
Género

Introducción

a. Consideraciones generales y definición de brecha salarial de género

Es necesario, antes de realizar cualquier tipo de consideración o análisis de la brecha salarial de género, realizar una primera diferenciación entre el concepto que ésta representa y lo que, desde el punto de vista legal, supone la discriminación salarial por razón de sexo.

En este sentido, hay que partir de que el concepto de brecha salarial, no se encuentra definido de manera definitiva en la ley, y aunque el mismo ha sido utilizado en distintas ocasiones por el Tribunal Supremo, tenemos que acudir a otros ámbitos para poder encon-

trar una definición.

Así, el Instituto de la Mujer, ya en 2007, definía el concepto de brecha salarial de género como “la distancia existente entre el salario masculino y el femenino”, debiendo estar referida a trabajos similares o de igual valor, y concretándola el Art. 28.2 del Estatuto de los Trabajadores (ET) como la relación en el promedio de retribuciones de un sexo frente los del otro y que figura de manera reiterada en el nuevo RD 902/2020 de 13 de octubre.

Por lo que respecta al concepto de discriminación salarial por razón de sexo, sí encontramos una referencia expresa en el art. 28 del Estatuto de los Trabajadores, cuando consagra el derecho de igualdad de remuneración por razón de sexo en los siguientes términos:

“El empresario está obligado a 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.”

Teniendo en cuenta estas dos definiciones podemos señalar que la existencia de brecha salarial de género no puede equipararse de manera automática y directa a la existencia de

una discriminación salarial por razón de sexo, ya que para que exista esta segunda debe concurrir un ánimo discriminatorio en atención al motivo prohibido de discriminación del art. 14 de la Constitución Española, y que, por tanto, no tenga justificación objetiva.

la existencia de brecha salarial no puede equipararse de manera automática y directa a la existencia de una discriminación salarial por razón de sexo

Introducción

b. Conceptos relacionados

El art. 6 de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo establece una definición legal de la discriminación indirecta, tal y como referiremos en el apartado correspondiente al marco normativo, resultando necesario referirse, por tanto, a aquellos aspectos que de una manera no directa o aparentemente neutros pueden poner a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro sin justificación objetiva.

En este sentido hay aspectos que directamente están relacionados con la existencia de la brecha salarial de género, como los sistemas de clasificación profesional, formación y promoción o ascensos, y que pueden, de una manera no directa, suponer una discriminación y, por ello tener su consecuencia en el salario de los trabajadores y consecuentemente en la brecha salarial de género.

En este sentido hay que añadir el principio de transparencia retributiva que el art. 3 del RD 902/2020 de 13 de marzo ha incluido tiene tres aspectos básicos:

/ Garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva.

/ Tiene por objeto la identificación de discriminaciones, en su caso, tanto directas como indirectas.

/ Regula instrumentos como los registros retributivos, Auditoría retributiva, sistema de valoración de puestos de trabajo y el derecho de información de las personas trabajadoras.



Marco Normativo

a. Normativa de aplicación

Independientemente de algunas referencias genéricas sobre el derecho a la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres, en materia de igualdad salarial encontramos la primera referencia en el ámbito internacional en el art. 23.2 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 10 de diciembre de 1948, así como en el art. 7 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 16 de diciembre de 1966 (Ratificado por España en 1977).

En el ámbito europeo, además de quedar recogido como un derecho y principio fundamental en el art. 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, los artículos 4.3 y 19 de la Carta Social Europea de 1961 recogen también el principio a la igualdad salarial. Asimismo, la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de

trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, en su art. 4 recoge la prohibición de discriminación directa e indirecta en las retribuciones.

Directiva 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidados en cuyo considerando sexto establece que las políticas de conciliación deben contribuir a la igualdad de género y el reparto igualitario de las responsabilidades en el cuidado de familiares entre hombres y mujeres debe contribuir a la eliminación de las desigualdades de género en materia de ingresos y salarios.

Por último, la Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025 establece los

objetivos estratégicos y las acciones clave de la Comisión Europea para este período 2020-2025 en materia de igualdad entre hombres y mujeres, entre las que se encuentra garantizar la igualdad de participación y de oportunidades en el mercado laboral, incluyendo la eliminación de la brecha retributiva de género. Para hacer frente a la desigualdad de remuneración, la Comisión ha abierto una consulta pública sobre la transparencia salarial y se ha comprometido a presentar medidas vinculantes para finales de 2020.



Marco Normativo

Ya en derecho interno la igualdad entre hombres y mujeres es un derecho consagrado en la Constitución Española, tanto en su art. 14 que establece que *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*, como en el art. 35.1 de la misma, que en materia de retribución establece: *“Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”*.

La regulación específica sobre igualdad se encuentra recogida en la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo que incluye los siguientes artículos relacionados con la discriminación:

Art. 6 donde se establecen la definición de discriminación Directa e Indirecta:

“1. Se considera discriminación directa por razón de sexo 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.

2. Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros 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.

3. En cualquier caso, se considera discriminatoria toda orden de discriminar, directa o indirectamente, por razón de sexo.”



Marco Normativo

Art. 8 donde se recoge expresamente que resulta discriminatorio el “trato desfavorable a las mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad.”

Art. 9 sobre indemnidad frente a represalias, quedando redactado en los siguientes términos: “En caso de nulidad por discriminación salarial por razón de sexo, el trabajador tendrá derecho a la retribución correspondiente al trabajo igual o de igual valor”

Art. 44 prohibiendo cualquier discriminación basada en el ejercicio de los derechos de conciliación.

Por lo que respecta al Estatuto de los Trabajadores, encontramos referencias expresas en los siguientes artículos:

Art. 4.2 c) que regula los derechos de los trabajadores a no ser discriminados.

Art. 17 sobre no discriminación en las relaciones laborales y en concreto en materia de retribuciones.

Art. 28 de especial importancia puesto que regula la igualdad de remuneración por razón de sexo y que tras su última modificación ha quedado redactado con el siguiente contenido:

“ 1. El empresario está obligado a 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. Un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se lleva a cabo en realidad sean equivalentes.



2. El empresario está obligado a llevar un registro con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla desagregados por sexo y distribución por grupos profesionales, categorías, profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor. Las personas trabajadoras tiene derecho a acceder, a través de la representación legal de los trabajadores en la empresa, al registro salarial de su empresa.
3. Cuando en una empresa con al menos cincuenta trabajadores, el promedio de las retribuciones a los trabajadores de un sexo sea superior a los del otro en un veinticinco por ciento o más, tomando el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas, el empresario deberá incluir en el Registro Salarial una justificación de que dicha diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras”

Art. 90.6 en relación con la validez de los convenios colectivos establece “la autoridad laboral velará por el respeto al principio de igualdad en los convenios colectivos que pudieran contener discriminaciones, directas o indirectas, por razón de sexo”.

En el propio Estatuto de los Trabajadores hay artículos, que podrían tener incidencia sobre la brecha salarial, de una manera directa o indirecta, y en los que exige la garantía de ausencia de discriminación:

Art. 22.3 sobre la definición de grupos profesionales, y el análisis correlacional ligado a los criterios y sistemas en los que estén basados.

Art. 23.2 ET para el caso de la formación y la promoción.

Art. 24 relativo a ascensos.



Marco Normativo

b. Criterios jurisprudenciales:

El art. 14 de la Constitución Española “no impone en el ámbito de las relaciones laborales una igualdad de trato en sentido absoluto” (TCo 2/1998 de 12 de enero) pues el principio de la autonomía de la voluntad deja un margen en el que un acuerdo privado o la decisión unilateral de la empresa, derivada del ejercicio de sus poderes de organización, se puede disponer y fijar la retribución de un trabajador con el debido respeto a los mínimos legales y convencionales. Por tanto, no puede considerarse una vulneración del principio de igualdad la existencia de diferencias en la retribución siempre y cuando no tenga la misma un significado discriminatorio, por incidir en alguna de las causas prohibidas por la Constitución o el Estatuto de los Trabajadores.

La prohibición de discriminación por razón de sexo comprende, no sólo la discriminación directa tal y como la hemos analizado en apartados anteriores,

sino también la indirecta, a través de aquellos tratamientos formalmente neutros o no discriminatorios de los que se deriva, por las diversas condiciones fácticas que se den entre trabajadores de uno y otro sexo, un impacto adverso sobre los miembros de un determinado sexo. (TCo /1991; 147/1995 y 198/1996).

Sin ánimo de ser exhaustivos, se han incluido algunos ejemplos de pronunciamientos de los tribunales laborales que han estimado como discriminatorias las siguientes situaciones:

- / Excluir al personal femenino de una subida salarial por el hecho del embarazo (TJCE de 13-2-1996 y TJCE de 30-3-2004).
- / Postergación profesional de una trabajadora por sus maternidades (TCo 182/2005).
- / Decisión de rebajar la categoría de Jefa de Estudios a profesora (TSJ Madrid de 17-9-07).

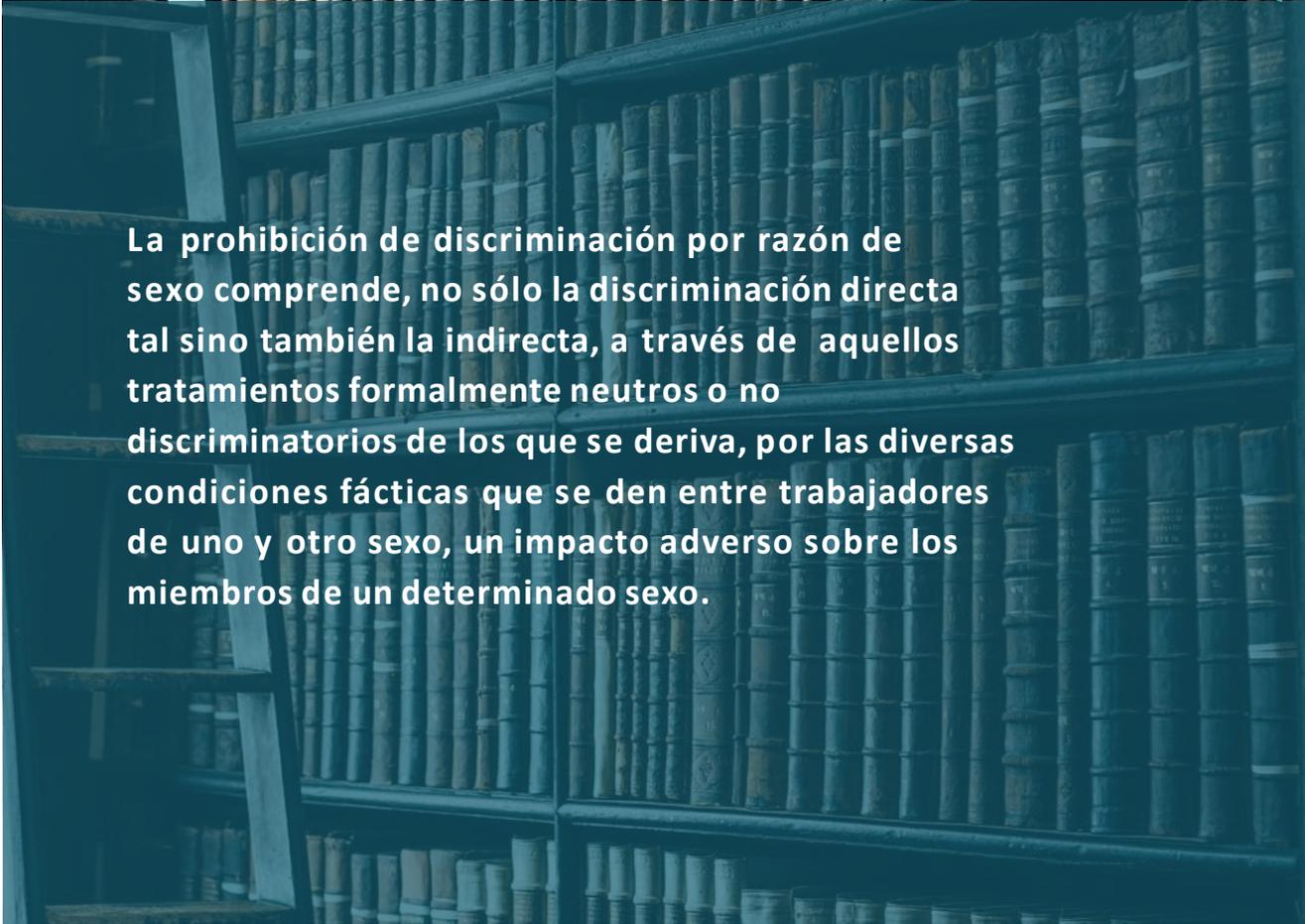
- / Reducir el plus de responsabilidad de una trabajadora tras su baja de maternidad (TSJ Cataluña de 13-9-05).
- / No abonar el complemento de productividad tras haber disfrutado el permiso de maternidad, alegando no haber cumplido objetivos (TSJ Madrid 30-1-12).
- / Existe discriminación indirecta cuando se excluye de la concesión de una prima especial anual a las personas que ejercen actividades por cuenta ajena con un horario inferior a 15 horas semanales (TJCE de 9-9-99).
- / Impago de la paga de diciembre según la valoración del trabajo del año a una trabajadora con varios procesos de Incapacidad Temporal con la maternidad (TSJ de Valencia de 5-6-07).
- / Especialmente significativa es la sentencia dictada por el Tribunal Supremo en fecha 10 de

Marco Normativo

enero de 2017 que declara contrario a derecho la práctica empresarial consistente en computar como ausencias la baja maternal, así como la baja por riesgo de embarazo, a los efectos de calcular los días productivos para tener derecho a las retribuciones variables. En este mismo sentido, la STS de 27 de mayo de 2015 sobre el plan de incentivos que incluía, como ausencia para limitar su abono, la maternidad.

/ Discriminación indirecta, al analizar un supuesto en el que si bien el empresario podría establecer diferencias en unas retribuciones que exceden de la norma convencional, no puede hacerlo si se evidencia que, de forma aparentemente neutra y objetiva, la empresa asigna un plus al margen de cualquier capacitación profesional de quienes lo perciben, fijando unas cantidades significativamente inferiores en los departamentos integrados exclusivamente por mujeres. (STS de 14-5-2014).

/ STS de 23 de septiembre de 2020 sobre discriminación por razón de género sobre la retribución variable en los permisos de paternidad.



La prohibición de discriminación por razón de sexo comprende, no sólo la discriminación directa tal sino también la indirecta, a través de aquellos tratamientos formalmente neutros o no discriminatorios de los que se deriva, por las diversas condiciones fácticas que se den entre trabajadores de uno y otro sexo, un impacto adverso sobre los miembros de un determinado sexo.

Marco Normativo

c. Negociación colectiva y derechos de información de la representación legal de los trabajadores en materia de brecha salarial.

En la Negociación Colectiva la referencia básica legal, aunque directamente relacionada con los planes de igualdad y no tanto con la brecha salarial de género, la encontramos ya en el art. 85 del ET cuando establece que, sin perjuicio de la libertad de las partes para determinar el contenido de la negociación de los convenios colectivos “existirá, en todo caso, el deber de negociar

medidas dirigidas a promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral o, en su caso, planes de igualdad con el alcance y contenido previsto en el capítulo III del Título IV de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo”.

En este sentido el art. 43 de la LOIMH establece la promoción de la igualdad

en la negociación colectiva mediante la posibilidad de establecer medidas de acción positiva para la aplicación efectiva del principio de la igualdad de trato y no discriminación.

En el propio Capítulo III de la misma norma, artículos 45 y 46, se desarrollan tanto la elaboración y aplicación como el concepto y contenido de los Planes de Igualdad, incluyendo en su apartado 2 la retribución como materia a incluir en los mismos

y la auditoría salarial entre hombres y mujeres. Se establece, por tanto, la vía de negociación para el establecimiento y seguimiento de la brecha salarial de género.

Por lo que respecta a los derechos de información y participación de los representantes legales de los trabajadores encontramos:

El Art. 47 de la LOIMH que garantiza el acceso de la Representación Legal de los Trabajadores a la información sobre el

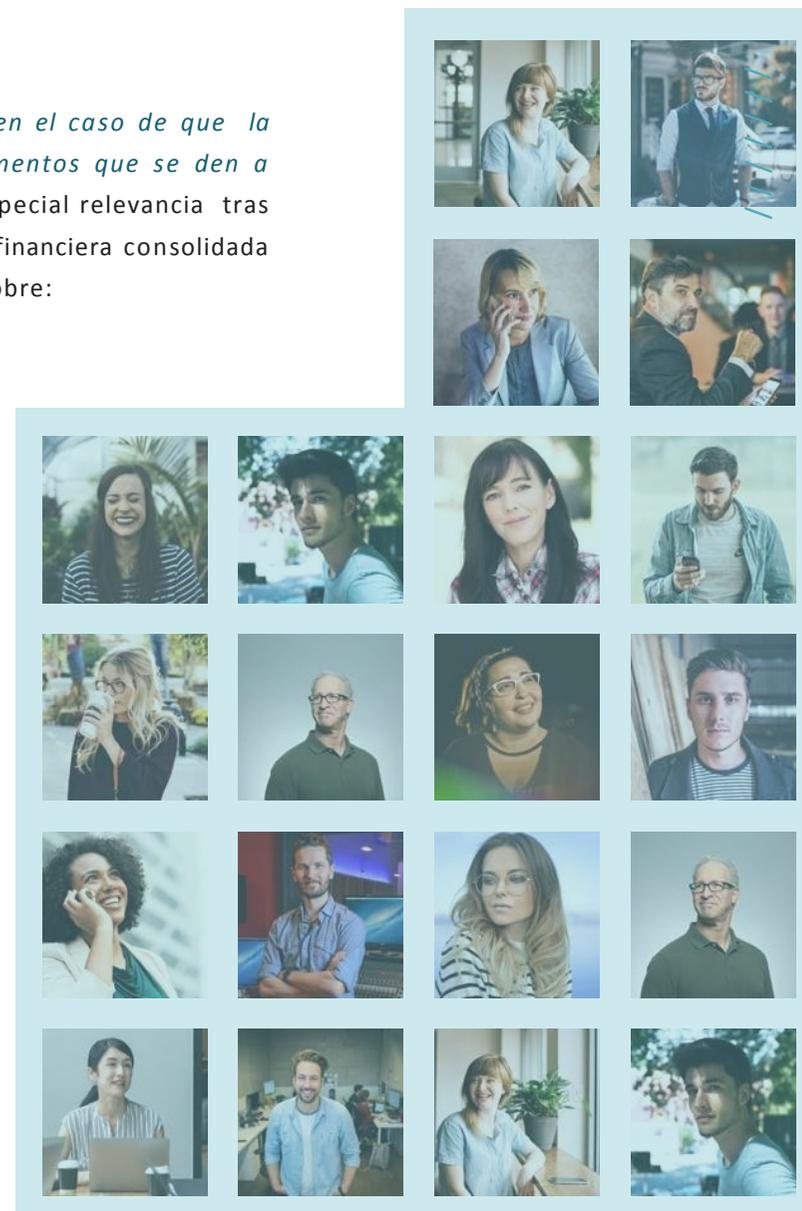
Plan de Igualdad, en el que se incluye la retribución como materia concreta, así como su evolución.

Art 64.7 donde se recoge el derecho a la información de los representantes legales de los trabajadores, al menos anualmente, del registro salarial previsto en el art. 28.2, del ET especificando en su apartado 3º la “vigilancia del respeto y aplicación del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, especialmente en materia salarial”

Marco Normativo

Asimismo, tendrán derecho a *“conocer el balance, la cuenta de resultados, la memoria y, en el caso de que la empresa revista la forma de sociedad por acciones o participaciones, los demás documentos que se den a conocer a los socios, y en las mismas condiciones que a estos”*. Este derecho ha cobrado especial relevancia tras la publicación de la Ley 11/2018 de 28 de diciembre, por la que el estado de información no financiera consolidada debe incluir, entre otras, y para aquellas empresas a las que les sea de aplicación, información sobre:

“Empleo: número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional; número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional, número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional; las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor, brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad, la remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo, implantación de políticas de desconexión laboral, empleados con discapacidad”



Marco Normativo

Especial mención en materia retributiva requiere el Real Decreto 902/2020 de 13 de octubre sobre igualdad retributiva entre mujeres y hombres que de manera esquemática podemos resumir en:

/ Art. 4.2 concreta cuando un trabajo tendrá igual valor que otro y lo basa en la naturaleza de las funciones, las condiciones educativas, profesionales o laborales.

/ Art. 4.3 una valoración de puestos de trabajo correcta requiere criterios de adecuación, totalidad y objetividad.

/ Art. 5 regula el registro retributivo que deberá incluir la media aritmética y mediana de lo realmente percibido, especificando de modo diferenciado cada percepción.

/ Art. 5.4 en caso de alteración sustancial de cualquiera de los elementos que integran el registro conllevan que este debe ser modificado.

/ Art. 6 peculiaridades del registro retributivo en empresas con auditoría retributiva y en concreto el mismo debe incluir justificación si las diferencias superan el 25% y las agrupaciones de los trabajos de igual valor en la empresa debe ser conforme a los resultados de la valoración de puestos.

/ Art.7 desarrolla el concepto de Auditoría retributiva como una parte específica o subplan del Plan de Igualdad que incluya los contenidos especificados en el art. 8 del propio Real Decreto, es decir, la realización de un diagnóstico de situación retributiva y el establecimiento de un plan de actuación para la corrección de las desigualdades retributivas.

/ Art. 9 valoración de puestos de trabajo en los convenios colectivos que permita asegurar que los factores y condiciones concurrente en cada uno de los grupos y niveles profesionales de los convenios colectivos respetan los criterios de adecuación, totalidad y objetividad y el principio de igual retribución para puestos de igual valor del art. 4.

/ Art. 11 se especifica que cualquier reducción proporcional para la personas trabajadoras a

tiempo parcial deberá garantizar que no exista repercusión negativa alguna en el disfrute de los derechos relacionados con la maternidad y el cuidado de menores o personas dependientes.



VA- LORA- CIÓN FINAL

Aunque la existencia de una brecha salarial en la empresa no puede conducirnos automáticamente a la conclusión de que se produce una discriminación salarial por razón del sexo, desde el punto estrictamente legal, resulta conveniente dejar claro que una brecha salarial de género desequilibrada, carente de explicación o injustificada genera riesgos para la empresa.

Por ello, es importante que cada empresa tenga en consideración lo siguiente:

- / La problemática relacionada con la brecha salarial de género no se limita a aquellas empresas con obligación de elaborar planes de igualdad, se da en cualquier empresa, independientemente de su tamaño o actividad.
- / Necesidad de ser proactivos en la detección y análisis de la brecha salarial de género.
- / Cada vez existe una mayor visibilidad de la brecha salarial de género, tanto internamente como externamente.
- / Es de gran relevancia identificar las causas de la brecha salarial de género utilizando elementos que en ningún caso puedan ser tachados de discriminatorios y de manera obligatoria si la brecha salarial supera el 25%.
- / Si el análisis realizado de la brecha salarial de género muestra un resultado desequilibrado es necesario tomar medidas, teniendo en cuenta la evolución a lo largo del tiempo.
- / Con la publicación del nuevo Real Decreto sobre igualdad retributiva entre hombres y mujeres, el nivel de especialización profesional va encaminada a conformar una especialidad más en el área de retribución en las empresas.**

Desde el punto estrictamente legal, una brecha salarial desequilibrada, carente de explicación genera riesgos para la empresa.

Caso Práctico: REINO UNIDO

Reino Unido es uno de los países pioneros en la puesta en marcha de iniciativas legislativas para combatir la brecha salarial de género. Este país ha apostado por la transparencia como medida para abordar esta desigualdad. De este modo, desde abril de 2017 las organizaciones con 250 empleados o más deben publicar la información de su brecha salarial de género anualmente en la página web del Gobierno de Reino Unido. La información que se demanda es la siguiente:

- / Brecha salarial: media y mediana
- / Brecha en el bonus: media y mediana
- / Proporción de empleados masculinos y femeninos que recibieron bonus
- / Proporción de hombres y mujeres que trabajan en los diferentes cuartiles salariales.
- / El gobierno también anima a las organizaciones a publicar un plan que establezca las acciones que se realizarán para cerrar la brecha salarial de género.

An aerial photograph of London, showing the River Thames, the Tower Bridge, and the city skyline. A large teal diagonal overlay covers the right side of the image, containing text and a percentage.

85%

Pasado un año de esta regulación los resultados fueron mucho mejor de lo esperado. Más del 85% de las empresas que cumplían las características publicaron su brecha salarial y muchas de ellas también publicaron un plan de acción.

03

Metodología



A continuación, presentamos una metodología que puede ser utilizada para realizar un diagnóstico interno con respecto a la diferencia retributiva que pudiese existir entre géneros en las organizaciones.

El principal objetivo de esta metodología consiste en evidenciar la magnitud de la brecha salarial entre géneros. Para ello, se utilizarán una serie de cálculos que revelarán los factores que puedan ser atribuidos como los mayores causantes de la brecha salarial de género. Subsecuentemente, permitirán a las organizaciones plantear una narrativa donde expliquen el contexto bajo el cual se produce la brecha salarial de género y un respectivo plan de acción que demuestre su intención por minimizarla.

Definir Fecha de Medición

Los cálculos de la brecha salarial de género se basarán en las cifras extraídas de una fecha específica cada año. Todos los datos deberán ser relevantes a este período de tiempo. Es recomendable usar el periodo del año fiscal como referencia para definir la fecha de medición.

Definir a los Empleados Relevantes

Todos los empleados que se encuentren bajo contrato laboral directo con la organización durante el período de medición, incluyendo aquellos con contratos de prácticas, jornada completa o reducida jubilación parcial u otro de índole similar.

Definir a los Empleados de Salario Completo

Para ser considerado como empleado de salario completo, el empleado debe recibir su pago habitual completo durante el período de medición, sin importar el tipo de contrato. Si al empleado se le paga menos de su tarifa habitual debido a que estuvo de baja laboral durante ese período, no se debe contar como un empleado de salario completo, sino como empleado relevante.

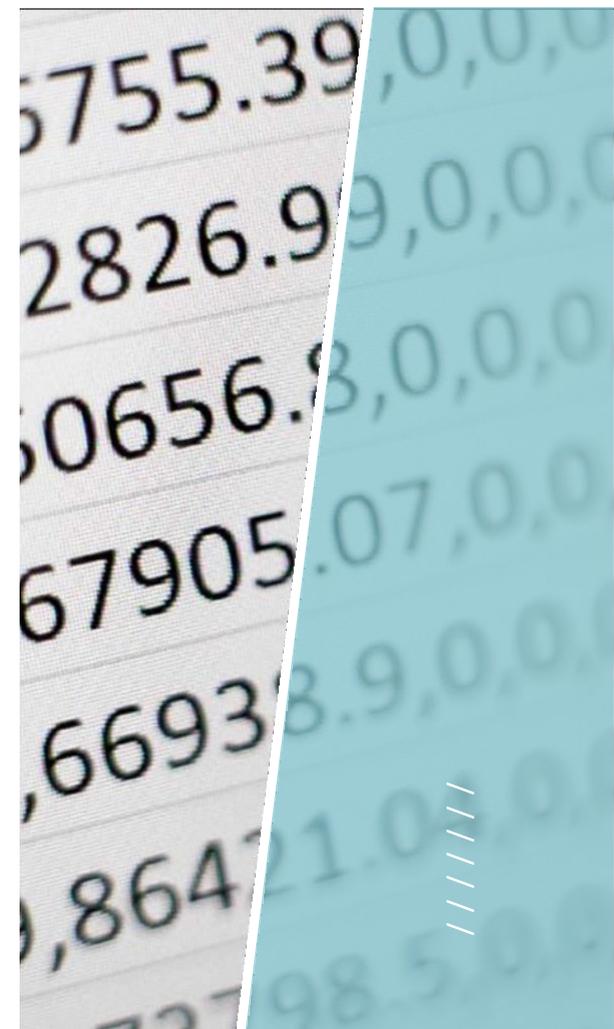
¿Qué pasa con los empleados en el extranjero y los empleos internacionales?

Tanto una organización con sede central en España que envía empleados a trabajar al extranjero, como una organización multinacional que cuenta con empleados trabajando en España, debe tener en cuenta que, bajo ciertos condicionantes, estos empleados deben ser contabilizados en los reportes de brecha salarial de género.

Las normas sobre el empleo internacional y sus limitaciones pueden resultar complejas de interpretar. Algunas de las consideraciones a tener en cuenta para evaluar si un empleado debe ser incluido en los reportes de brecha salarial de género son:

- /Tener un contrato sujeto a la legislación laboral española
- /Tener la legislación fiscal de España aplicada al contrato de trabajo
- /Seguir teniendo su residencia en España

Cuando sea necesario convertir la moneda para realizar los cálculos relevantes, la organización debe usar el tipo de cambio que se aplicó en la fecha de pago.



¿Qué pasa cuando se trata de empresas filiales / subordinadas o un subcontrato?

La obligación de reportar se limita a incluir solo a aquellos empleados que recaen dentro de la capacidad de gestión de pago de la organización. Sin embargo, aunque esta no esté obligada a reportar información de los empleados sobre los que no tiene control retributivo, es recomendable que hagan el ejercicio de incluir a todos los empleados de la matriz en un nuevo apartado, de manera que se presenten recomendaciones que se puedan valorar y aplicar a nivel global, extendiendo su compromiso de reducir la brecha salarial de género a lo largo de la matriz.

¿Qué pasa si hay una nueva contratación o un empleado cambia de puesto?

En el caso de que se produzcan nuevas contrataciones a lo largo del año, estos empleados también deben ser incluidos en los cálculos. Por otro lado, si un empleado cambia de puesto de trabajo, este debe ser incluido en los cálculos como dos empleados independientes, considerando tanto su antiguo puesto, como el nuevo.

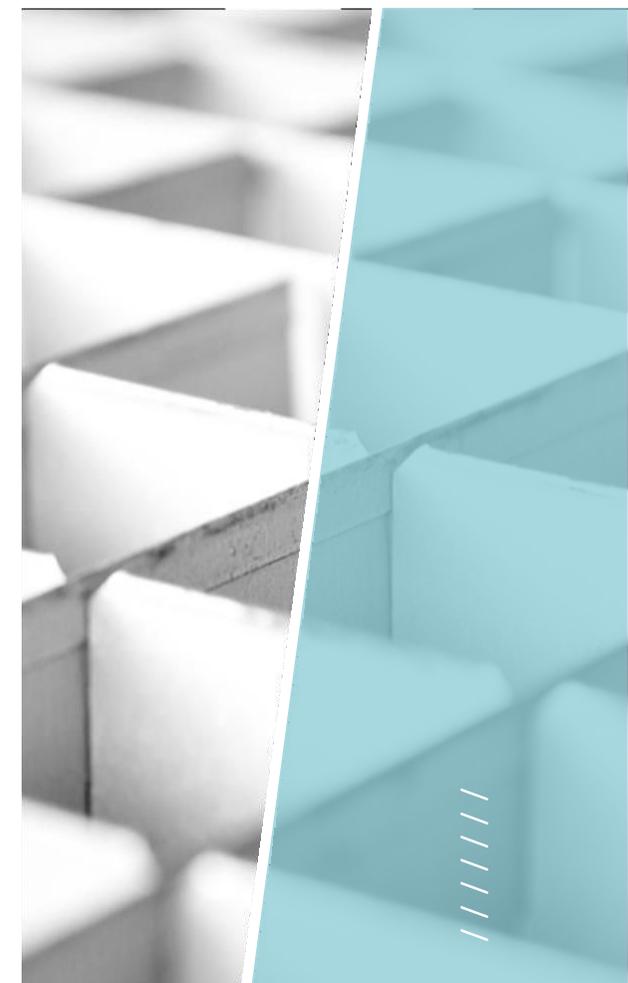
PARA CALCULAR LAS CIFRAS DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO DE LA ORGANIZACIÓN, ES NECESARIO EXTRAER INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE NÓMINAS:

Identificar Empleados Relevantes, Empleados de Salario Completo y su Género

- / Todos los empleados relevantes
- / Todos los empleados de salario completo
- / Identificar el género de cada empleado

Identificar la Retribución Fija

Identificar la retribución fija de cada empleado. Debe utilizarse la cantidad bruta de la cifra obtenida, antes de deducciones tributarias, cotizaciones a la Seguridad Social, contribuciones a planes de pensiones, etc.



La retribución fija incluye:

- / Salario base
- / Pago por servicio específico
- / Pago diferencial compensatorio por turno irregular
- / Período de baja remunerado
- / Asignaciones para gastos mensuales (dinero que puede ser utilizado o no por los empleados para gastos como dietas, transportes, etc...) Retribución en especie
- / Beneficios sociales (remuneraciones a las que se les puede asignar un valor monetario y no intercambiables por dinero, que el empleador entrega a sus empleados de forma voluntaria)

La retribución fija no incluye:

- / Pago por horas extra
- / Indemnización por terminación de empleo

- / Reembolso por gastos autorizados (suelen ser para ocasiones específicas)
- / Beneficios sin valor monetario (remuneraciones a las que no se les puede asignar un valor monetario)

Identificar la Retribución Variable

Identificar la retribución variable (bonus) de cada empleado. Solo se deben incluir los bonus que fueron pagados dentro del período de medición y deben utilizarse los valores brutos.

Los bonus deben considerar: efectivo, vales, acciones y cualquier otro tipo de remuneración relacionada con el reparto de beneficios, productividad, performance, incentivos o comisiones del empleado.

Identificar el Número de Horas Trabajadas Semanalmente

Registrar las horas de trabajo semanales de cada empleado. No incluir las horas extras pagadas o no pagadas en las cifras de horas de trabajo semanales. En el caso de que un empleado cuente con un horario irregular, usar el promedio de horas trabajadas semanal.

Identificar la Tasa de Pago por Hora

1. Identificar todos los elementos que puedan formar parte de la retribución fija del empleado y sumarlos. Si los datos están registrados en términos anuales dividir entre 12 para obtener una cifra mensual.
2. Identificar todos los elementos que puedan formar parte de la retribución variable (anual y plurianual)

del empleado y sumarlos. Dividir la suma entre 365,25 y multiplicar por 30,44 para obtener una cifra mensual.

3. Sumar ambas cifras para hallar el pago total mensual.
4. A continuación, multiplicar esta cantidad por 7 dividido por el número de días mensuales (30,44). Esto proporciona una cifra de pago semanal para el período de pago correspondiente.
5. Finalmente, dividir esta cantidad por el número de horas de trabajo semanales del empleado para obtener la tasa de pago por hora.

Paso 1

DEFINICIÓN DE PARÁMETROS & EXTRACCIÓN DE DATOS

Ejemplo: En el siguiente enunciado, el empleado cuenta con las siguientes características salariales:

Salario base: 34.500€ al año

Asignaciones para gastos: 1.500€ al año

Bonus: 5.000€ en el año

Contrato para trabajar: 40 horas semanales

Retribución Fija = 34.500€ + 1.500€ = 36.000€ / 12 = **3.000€ por mes**

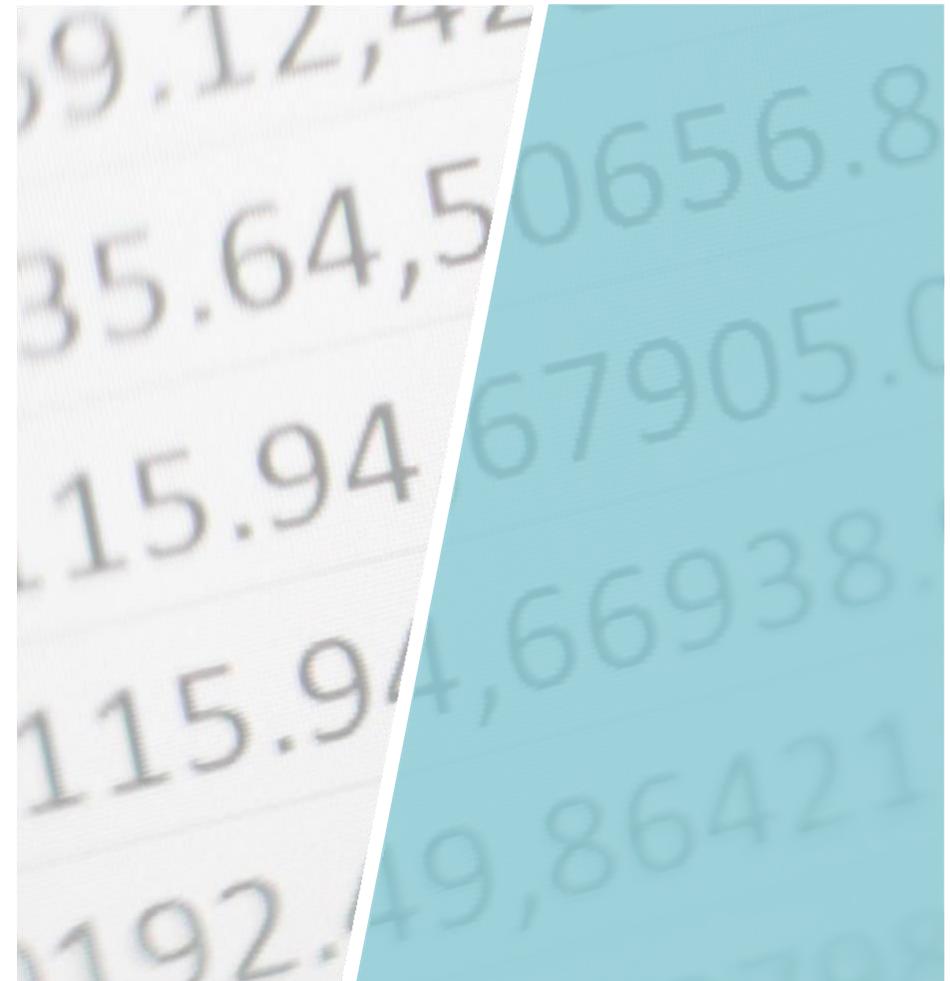
Retribución Variable* = 5.000€ / 365,25 x 30,44 = **416,7€ por mes**

Pago Total Mensual = 3.000€ + 416,7€ = **3.416,7€**

Tasa de Pago por Semana = 3.416,7€ x 7 / 30,44 = 785,71€

Tasa de Pago por Hora = 785,71€ / 40 = **19,64€**

***Nota:** Consideramos que cada mes tiene 30,44 días y cada año tiene 365,25 días para mantener la uniformidad de los resultados considerando años bisiestos.

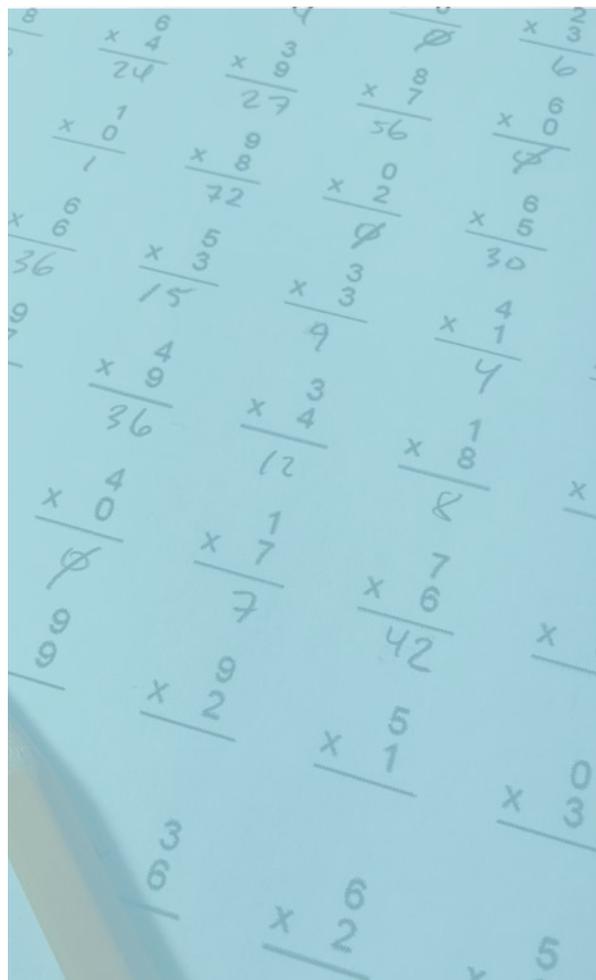


¿Qué se debe calcular y reportar?

1. Brecha salarial de género (media y mediana); Empleados Salario Completo
2. Brecha de género en bonus (media y mediana); Empleados Relevantes con bonus
3. Proporción de empleados Relevantes masculinos y femeninos recibiendo bonus
4. Proporción de empleados en cada banda salarial por cuartil; Empleados Salario Completo
5. Distribución de género por cuartiles; Empleados Salario Completo

¿Qué otros cálculos se pueden realizar para cerrar la Brecha Salarial de Género?

- / Brecha salarial por cuartil
- / Brecha de género en bonus excluyendo performance
- / Brecha salarial con segmentación de variables



¿Cómo calcular la Media y la Mediana?

Podemos calcular la brecha salarial de género en la organización de dos maneras: la media (diferencia entre el promedio de la retribución de hombres y mujeres) y la mediana (diferencia entre los puntos medios en los rangos de retribución de hombres y mujeres).

Media: Equivale a la suma de los valores del conjunto de datos, dividido entre el número de valores en el conjunto.

Mediana: Es el valor que ocupa el lugar central entre todos los valores del conjunto de datos estando ordenados en forma creciente. En el caso de que sea un conjunto de número par, se utiliza la media de los dos valores centrales.

Interpretación de Resultados

Cifra % positiva - Las mujeres tienen tasas de pago más bajas que los hombres

Cifra % negativa - Las mujeres tienen tasas de pago más altas que los hombres

Cifra % igual a 0 - No hay distinción entre las tasas de pago entre hombres y mujeres

Paso 2

REALIZACIÓN DE CÁLCULOS

Metodología

Para realizar los siguientes cálculos, extraeremos la información necesaria de un sistema de nóminas ficticio. Nos limitaremos a usar una lista de 22 empleados para mantener la simpleza del ejercicio.

	Empleado	Sexo	Tipo de Empleado	Retribución Fija Anual	Retribución Variable Anual	Horas Trabajadas por Semana	Tasa de Pago por Hora
1	Empleado A	M	Salario Completo	70.000 €	13.000 €	40	39,76 €
2	Empleado B	M	Relevante	40.000 €	2.000 €	40	20,12 €
3	Empleado C	M	Salario Completo	40.000 €	6.000 €	40	22,04 €
4	Empleado D	F	Salario Completo	30.000 €	6.000 €	40	17,25 €
5	Empleado E	M	Relevante	20.000 €	- €	40	9,58 €
6	Empleado F	F	Salario Completo	40.000 €	6.000 €	40	22,04 €
7	Empleado G	F	Salario Completo	20.000 €	- €	40	9,58 €
8	Empleado H	M	Salario Completo	40.000 €	6.000 €	40	22,04 €
9	Empleado I	F	Salario Completo	80.000 €	8.000 €	40	42,16 €
10	Empleado J	M	Relevante	90.000 €	11.000 €	40	48,39 €
11	Empleado K	M	Salario Completo	100.000 €	20.000 €	40	57,49 €
12	Empleado L	F	Salario Completo	90.000 €	15.000 €	40	50,30 €
13	Empleado M	M	Salario Completo	40.000 €	4.000 €	40	21,08 €
14	Empleado N	F	Relevante	70.000 €	12.000 €	40	39,29 €
15	Empleado O	M	Salario Completo	10.000 €	- €	20	9,58 €
16	Empleado P	M	Salario Completo	40.000 €	6.000 €	40	22,04 €
17	Empleado Q	F	Salario Completo	30.000 €	4.000 €	40	16,29 €
18	Empleado R	M	Salario Completo	60.000 €	11.000 €	40	34,02 €
19	Empleado S	F	Salario Completo	20.000 €	1.000 €	40	10,06 €
20	Empleado T	M	Salario Completo	80.000 €	13.000 €	40	44,56 €
21	Empleado U	M	Salario Completo	40.000 €	6.000 €	40	22,04 €
22	Empleado V	F	Salario Completo	40.000 €	6.000 €	40	22,04 €

BRECHA SALARIAL (MEDIA)

Este cálculo pretende mostrar la diferencia entre la **tasa media de pago por hora** que reciben los empleados de *salario completo* masculinos y femeninos.

Brecha Salarial de Género Media

$$(M - F) / M \times 100\%$$

M = Promedio de tasa de pago por hora masculina

F = Promedio de tasa de pago por hora femenina

EJEMPLO:

La organización tiene un promedio de tasa de pago por hora masculino de 29,46€ y un promedio de tasa de pago por hora femenino de 23,71€. **Por lo que tiene una brecha salarial de género media de 19,5%.**



BRECHA SALARIAL (MEDIANA)

Este cálculo pretende mostrar la diferencia entre la **tasa mediana de pago por hora** que reciben los empleados de *salario completo* masculinos y femeninos.

Brecha Salarial de Género Mediana

$$(M - F) / M \times 100\%$$

M = Mediana de tasa de pago por hora masculina

F = Mediana de tasa de pago por hora femenina

EJEMPLO:

La organización tiene una mediana de tasa de pago por hora masculina de 22,04€ y una mediana de tasa de pago por hora femenina de 19,64€. **Por lo que tiene una brecha salarial de género mediana de 10,9%.**



Tasa de Pago por Hora / F	
Empleada 1	9,58 €
Empleada 2	10,06 €
Empleada 3	16,29 €
Empleada 4	17,25 €
Empleada 5	22,04 €
Empleada 6	22,04 €
Empleada 7	42,16 €
Empleada 8	50,30 €

Tasa de Pago por Hora / M	
Empleado 1	9,58 €
Empleado 2	21,08 €
Empleado 3	22,04 €
Empleado 4	22,04 €
Empleado 5	22,04 €
Empleado 6	22,04 €
Empleado 7	34,02 €
Empleado 8	39,76 €
Empleado 9	44,56 €
Empleado 10	57,49 €

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS (MEDIA)

Este cálculo pretende mostrar la diferencia media entre los pagos de bonus que reciben los empleados *relevantes* masculinos y femeninos. Únicamente se deben considerar a los empleados que recibieron bonus para el cálculo.

Brecha de Género en Bonus Media

$$(M - F) / M \times 100\%$$

M = Promedio de bonus masculino

F = Promedio de bonus femenino

EJEMPLO:

La organización (ver tabla siguiente) tiene un promedio de bonus masculino de 8.909,09€ y un promedio de bonus femenino de 7.250€. **Por lo que tiene una brecha de género en bonus media de 18,6%.**



BRECHA DE GÉNERO EN BONUS (MEDIANA)

Este cálculo pretende mostrar la diferencia mediana entre los pagos de bonus que reciben los empleados *relevantes* masculinos y femeninos. Únicamente se deben considerar a los empleados que recibieron bonus para el cálculo.

Brecha de Género en Bonus Mediana

$$(M - F) / M \times 100\%$$

M = Mediana de bonus masculino

F = Mediana de bonus femenino

EJEMPLO:

La organización tiene una mediana de bonus masculino de 6.000€ y una mediana de bonus femenino de 6.000€. **En este caso, no cuenta con una brecha de género en bonus mediana.**



PROPORCIÓN DE EMPLEADOS MASCULINOS Y FEMENINOS RECIBIENDO BONUS

Este cálculo pretende determinar la diferencia entre la proporción de empleados *relevantes* masculinos recibiendo cualquier tipo de bonus, comparado al de empleadas *relevantes* femeninas.

$$\% MB = MB / M \times 100\%$$

$$\% FB = FB / F \times 100\%$$

$$(\% MB - \% FB)$$

MB = Empleados masculinos recibiendo bonus

M = Total de empleados masculinos

FB = Empleadas femeninas recibiendo bonus

F = Total de empleadas femeninas

EJEMPLO:

La organización tiene 13 empleados masculinos de los cuales 11 recibieron bonus y 9 empleadas femeninas de las cuales 7 recibieron bonus. Esto significa que **el 84,6% de empleados masculinos recibieron bonus y el 88,9% de empleadas femeninas recibieron bonus. La diferencia entre proporción de géneros es de -4,3% puntos porcentuales (pp).**

Al organizar la retribución variable anual de cada empleado ascendientemente y segmentándolas por género, obtenemos las siguientes tablas que serán útiles para llevar a cabo los cálculos ordenadamente:

Empleado	Sexo	Retribución Variable Anual
Empleado 1	F	- €
Empleado 2	F	1.000 €
Empleado 3	F	4.000 €
Empleado 4	F	6.000 €
Empleado 5	F	6.000 €
Empleado 6	F	6.000 €
Empleado 7	F	8.000 €
Empleado 8	F	12.000 €
Empleado 9	F	15.000 €
Empleado 1	M	- €
Empleado 2	M	- €
Empleado 3	M	2.000 €
Empleado 4	M	4.000 €
Empleado 5	M	6.000 €
Empleado 6	M	6.000 €
Empleado 7	M	6.000 €
Empleado 8	M	6.000 €
Empleado 9	M	11.000 €
Empleado 10	M	11.000 €
Empleado 11	M	13.000 €
Empleado 12	M	13.000 €
Empleado 13	M	20.000 €


-4,3% pp

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Este cálculo pretende mostrar la diferencia entre la proporción de empleados masculinos de *salario completo*, comparado al de empleadas femeninas de *salario completo*, dividida en cuatro bandos salariales.

1. Obtener una lista de las tasas de pago por hora de todos los empleados de salario completo de la organización.
2. Ordenar ascendentemente y dividir esta lista en 4 cuartiles, con un número igual (o lo más similar posible) de empleados en cada sección.

Desde los menos pagados a los más pagados, estos cuartiles serán los siguientes: Cuartil inferior, cuartil medio inferior, cuartil medio superior y cuartil superior.

Para cada cuartil:

$$\% M = M / T \times 100\%$$

$$\% F = F / T \times 100\%$$

M = Empleados masculinos del cuartil

F = Empleadas femeninas del cuartil

T = Suma total de empleados (masculinos y femeninos) en el cuartil

EJEMPLO:

La organización cuenta con 22 empleados de los cuales 18 son de *salario completo*. Ordenando sus tasas de pagos por hora en orden ascendente y dividiéndolas en 4 cuartiles con un número igual (o lo más similar posible) de empleados en cada uno se obtienen los siguientes resultados:

- / El **cuartil inferior** está compuesto por 5 empleados, de los cuales son 1 hombre y 4 mujeres. Esto supone que el **20% son hombres y el 80% son mujeres**.
- / El **cuartil medio inferior** está compuesto por 4 empleados, de los cuales son 3 hombres y 1 mujer. Esto supone que el **75% son hombres y el 25% son mujeres**.
- / El **cuartil medio superior** está compuesto por 5 empleados, de los cuales son 4 hombres y 1 mujer. Esto supone que el **80% son hombres y el 20% son mujeres**.
- / El **cuartil superior** está compuesto por 4 empleados, de los cuales son 2 hombres y 2 mujeres. Esto supone que el **50% son hombres y el 50% son mujeres**.

En este caso, 6 de los empleados tienen la misma tasa de pago por hora (22,04€) entre los cuales figuran 4 hombres y 2 mujeres. Al mismo tiempo, de estos 6 empleados, 3 figuran en el cuartil medio inferior y 3 en el cuartil medio superior.

Será necesario distribuir equitativamente a los empleados tomando en cuenta el género, en este caso, agrupar 2 hombres con 1 mujer. Por lo que el resultado final, consistirá en asignar 4 hombres y 1 mujer al cuartil medio superior y 3 hombres y 1 mujer al cuartil medio inferior.

DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO POR CUARTILES

Este cálculo pretende mostrar la distribución de los empleados masculinos y femeninos de *salario completo* en cada cuartil.

1. Obtener una lista de las tasas de pago por hora de todos los empleados de salario completo de la organización.
2. Ordenar ascendentemente y dividir esta lista en 4 cuartiles, con un número igual (o lo más similar posible) de empleados en cada sección.

Para cada cuartil:

$$\% DM = M / MT \times 100\%$$

DM = Distribución masculina en cuartil

M = Empleados masculinos del cuartil

MT = Total de empleados masculinos

$$\% DF = F / FT \times 100\%$$

DF = Distribución femenina en cuartil

F = Empleadas femeninas del cuartil

FT = Total de empleadas femeninas

EJEMPLO:

La organización cuenta con 22 empleados, de los cuales 18 son de *salario completo*, siendo 10 hombres y 8 mujeres. Ordenando sus tasas de pagos por hora en orden ascendente y dividiéndolas en 4 cuartiles con un número igual (o lo más similar posible) de empleados en cada uno obtiene los siguientes resultados:

- / El **cuartil inferior** está compuesto por 1 hombre y 4 mujeres equivalente al **10% y 50% del total de hombres y mujeres**, respectivamente.
- / El **cuartil medio inferior** está compuesto por 3 hombres y 1 mujer equivalente al **30% y 12,5% del total de hombres y mujeres**, respectivamente.
- / El **cuartil medio superior** está compuesto por 4 hombres y 1 mujer equivalente al **40% y 12,5% del total de hombres y mujeres**, respectivamente.
- / El **cuartil superior** está compuesto por 2 hombres y 2 mujeres equivalente al **20% y 25% del total de hombres y mujeres**, respectivamente.

Paso 2

REALIZACIÓN DE CÁLCULOS

CUARTIL INFERIOR



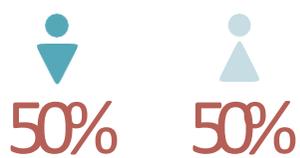
CUARTIL MEDIO INFERIOR



CUARTIL MEDIO SUPERIOR



CUARTIL SUPERIOR



Al organizar las tasas de pago por hora ascendentemente y segmentando por cuartiles, obtenemos la siguiente tabla, que será útil para llevar a cabo los cálculos ordenadamente:

Cuartil	Empleado	Sexo	Tasa de Pago por Hora	
1	Empleado G	F	9,58 €	
2	Empleado O	M	9,58 €	
3	Inferior	Empleado S	F	10,06 €
4	Empleado Q	F	16,29 €	
5	Empleado D	F	17,25 €	
6	Empleado M	M	21,08 €	
7	Medio Inferior	Empleado C	M	22,04 €
8	Empleado F	F	22,04 €	
9	Empleado H	M	22,04 €	
10	Empleado P	M	22,04 €	
10	Medio Superior	Empleado U	M	22,04 €
12	Empleado V	F	22,04 €	
13	Empleado R	M	34,02 €	
14	Empleado A	M	39,76 €	
15	Empleado I	F	42,16 €	
16	Superior	Empleado T	M	44,56 €
17	Empleado L	F	50,30 €	
18	Empleado K	M	57,49 €	

Para aquellas organizaciones que deseen ir un paso más allá de lo requerido a nivel de reporte, recomendamos llevar a cabo los siguientes cálculos para realizar un análisis más exhaustivo de la brecha salarial de género.

Tomaremos en cuenta distintas variables que afectan a la remuneración salarial de los empleados, lo cual nos permitirá acercarnos más al concepto de igualdad de pagos, y, por tanto, manifestar nuevos enfoques que podrán ser incluidos en la narrativa y el plan de acción.

Para esta sección, no usaremos la información del sistema de nóminas ficticio del ejemplo que se venía analizando.

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO POR CUARTIL

Este cálculo pretende mostrar para cada uno de los cuatro cuartiles salariales:

- / La diferencia entre la tasa media y mediana de pago por hora que reciben los empleados de salario completo masculinos y femeninos
- / La diferencia media y mediana entre los pagos de bonus que reciben los empleados relevantes masculinos y femeninos
- / La diferencia entre la proporción de empleados relevantes masculinos recibiendo cualquier tipo de bonus, comparado al de empleadas relevantes femeninas

	Cuartil Inferior		Cuartil Medio Inferior		Cuartil Medio Superior		Cuartil Superior	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Proporción	42,8%	57,2%	65,2%	34,8%	58,0%	42,0%	87,1%	12,9%
Media	1,5%		-3,4%		3,3%		-0,5%	
Mediana	-5,0%		-0,9%		-4,8%		-2,4%	

Separar las tasas de pago por hora en cuartiles y repetir los cálculos previamente utilizados para hallar la brecha salarial de género (media y mediana), brecha de género en bonus (media y mediana) y proporción de empleados masculinos y femeninos recibiendo bonus, en cada cuartil por separado, utilizando las cifras de cada cuartil para sus respectivos cálculos.

Al contrastar los rangos salariales de género en cada cuartil, los resultados nos permitirán obtener un análisis más segmentado, y, por tanto, una visión más cercana al concepto de igualdad de pagos. Es decir, se contrastarán puestos de trabajo más comparables en términos de remuneración monetaria.

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS EXCLUYENDO PERFORMANCE

Este análisis busca aportar un nuevo cálculo considerando únicamente los bonus que no estén asociados al performance, la productividad o las comisiones del empleado. Al igual que los cálculos de bonus anteriores, únicamente se deben considerar a los empleados relevantes que recibieron bonus para hallar:

- / La diferencia media y mediana entre los pagos de bonus que reciben los empleados relevantes masculinos y femeninos, excluyendo el performance del empleado
- / La diferencia entre la proporción de empleados relevantes masculinos recibiendo bonus no asociado al performance, comparado al de empleadas relevantes femeninas

Repetir los cálculos previamente utilizados para hallar la brecha de género en bonus (media y mediana) y la proporción de empleados masculinos y femeninos recibiendo bonus, considerando únicamente aquellos bonus que no estén asociados al performance, la productividad o las comisiones del empleado.

Dentro de los tipos de bonus existen varias condicionantes. Estos pueden estar afectados por las condiciones personales del empleado (antigüedad, complemento de idiomas, titulación...), los resultados financieros de la organización

(gratificaciones) y en función del desempeño o trabajo realizado por parte del empleado.

En esta sección recomendamos aislar los bonus que no estén ligados al desempeño del empleado, en otras palabras, el target anualizado del empleado sin considerar el pago asociado al performance; pues es igualmente importante realizar un análisis de brecha de género en bonus, tomando en cuenta solo los factores que recaen dentro del alcance del empleador. De esta manera, se obtiene una perspectiva más objetiva sobre la retribución variable.

	Bonus incluyendo Performance			Bonus excluyendo Performance		
	Hombre	Mujer	Brecha de Género en Bonus	Hombre	Mujer	Brecha de Género en Bonus
Media	3.300	2.225	33 %	1.200	1.275	-6 %
Mediana	2.950	2.100	29 %	1.000	1.150	-15 %
% Recibiendo Bonus	90,1%	82,8%	-	65,5%	70,7%	-

BRECHA SALARIAL CON SEGMENTACIÓN DE VARIABLES

Este análisis busca segmentar las variables que más afectan a la retribución de los empleados en subcategorías, con el objetivo de identificar la brecha salarial de género en cada subcategoría. Los cálculos pretenden mostrar para cada variable en cada subcategoría:

- / La brecha salarial de género (media y mediana)
- / La brecha de género en bonus (media y mediana)
- / La proporción de empleados masculinos y femeninos recibiendo bonus
- / La brecha de género en bonus (media y mediana) excluyendo performance
- / La proporción de empleados masculinos y femeninos recibiendo bonus excluyendo performance

Pasos

1. Listar las variables que puedan tener más influencia sobre la remuneración de los empleados en su organización
2. Seleccionar una variable a medir (Ej. Categoría Profesional)
3. Segmentar la variable según las subcategorías que considere pertinente (Ej. Directivo, Gerente Departamento, Técnico...)
4. Realizar los cálculos previamente indicados, obviando el cálculo de división por cuartiles, para hallar la brecha salarial de género de cada subcategoría
5. Identificar las subcategorías que posean una brecha salarial de género significativa
6. Repetir para el resto de variables



Los datos de las matrices elaboradas siguiendo este proceso permiten identificar cuáles son las subcategorías que poseen una mayor brecha salarial de género, pudiendo ser tanto positiva como negativa. Estas subcategorías deben ser identificadas e incluidas en el plan de acción (ver Paso 5), de manera que se definan las medidas necesarias para minimizar el factor de la brecha.

Resulta importante realizar este ejercicio pues implica un análisis más objetivo y menos genérico de la brecha salarial de género. Investigar otras variables permite indagar en profundidad sobre otros factores que puedan estar distorsionando la remuneración equitativa de los empleados. En definitiva, es sumamente útil para que las organizaciones identifiquen las subcategorías que están repercutiendo directamente sobre la brecha salarial de género y puedan abordarlas en su plan de acción.

Por otra parte, hay que señalar que la homogeneización de categorías durante el análisis y su agregación a nivel más general hace que se pierda información y que no se puedan observar las diferencias entre otras variables. Habrá que considerar también la posibilidad de que existan otros factores, o confluencia de factores, que no han sido incluidos en el análisis y que pudieran reducir la proporción no explicada de la brecha salarial de género.

***Nota:** Recomendamos utilizar los mismos cálculos análogos comparando los mismos puestos de trabajo para medir el concepto de igualdad de pagos.

Categoría Profesional	Brecha Salarial					
	Media			Mediana		
	Hombre	Mujer	Brecha Salarial	Hombre	Mujer	Brecha Salarial
Directivo	€ 42,9	€ 41,0	4,4%	€ 41,7	€ 40,8	2,1%
Gerente Departamento	€ 35,8	€ 36,6	-0,8%	€ 36,8	€ 39,6	-2,8%
Gerente Unidad	€ 26,1	€ 26,1	0,0%	€ 28,9	€ 25,1	3,8%
Técnico	€ 20,9	€ 23,6	-2,7%	€ 23,2	€ 21,7	1,5%
Administrativo	€ 17,1	€ 18,4	-1,2%	€ 16,9	€ 16,7	0,2%
Auxiliar	€ 10,4	€ 11,2	-0,7%	€ 13,6	€ 10,6	3,0%

Una vez realizados los cálculos, la organización debe comunicar los resultados a través de una narrativa general de apoyo. La existencia de una brecha salarial de género no significa que se haya actuado discriminatoriamente, pero esta necesita explicación.

La narrativa sirve para que el lector pueda comprender la perspectiva del empleador sobre por qué la brecha salarial de género está presente en su organización. La narrativa debe incluir una explicación clara de cómo todos los elementos de la brecha salarial de género (retos, causas, acciones, impacto) se relacionan, poniendo los resultados en contexto, y, demostrando la intención de la organización por reducir su brecha y finalmente cerrarla.

Una buena narrativa incluye:

- / Los retos que debe afrontar la organización para minimizar su brecha salarial de género
- / Las acciones a implementar del Plan de Acción, relacionándolas con las razones identificadas como causantes de la brecha

/ Las medidas de acción que ya hayan sido implementadas, pero que necesiten tiempo en tener impacto en la organización

/ El éxito en la reducción de la brecha salarial de género en el tiempo y los beneficios obtenidos por la organización

EJEMPLO:

Un empleador ha implementado una serie de acciones para aumentar el número de mujeres reclutadas en su empresa de construcción, tradicionalmente dominada por hombres.

Actualmente, la proporción de empleadas femininas ocupando altos cargos en la organización es relativamente pequeña y las contrataciones realizadas son en puestos de nivel inicial o junior, debido a la escasez de mujeres trabajando en este sector.

La empresa es consciente de que, si bien este es un gran paso adelante en términos de ampliar su diversidad de género, es posible que su brecha salarial de género aumente en el corto plazo al

incrementar el número de mujeres recibiendo un sueldo menor al promedio de los empleados.

Por ello, en un futuro planea implementar un programa de formación dirigido a empleados junior, para que puedan desarrollar sus capacidades profesionales y tengan la opción de ser promovidos rápidamente.

En este caso, la organización debe utilizar su narrativa de apoyo para ilustrar su situación: Explicando el impacto positivo que sus acciones tienen sobre la diversidad en la empresa y que esperan poder conseguir una disminución en la brecha salarial de género en el largo plazo.

Paso 4

PUBLICACIÓN DE DATOS

Con la actualización normativa nacional en materia de información no financiera (Ley 11/2018, de 28 de diciembre), las organizaciones deberán tener en cuenta el contenido requerido para este tipo de información. El nuevo texto especifica, entre otros aspectos, que la información no financiera deberá formularse en el plazo máximo de tres meses a partir del cierre del ejercicio, y que la divulgación deberá hacerse de forma gratuita, en la página web de la compañía, en los primeros seis meses desde la finalización del ejercicio, debiendo permanecer disponible al menos durante cinco años.

Por otra parte, como se indica en dicha normativa, debe publicarse la información relativa a “las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor; brecha salarial, la remuneración de

puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad, la remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo, implantación de políticas de desconexión laboral, empleados con discapacidad.”

La organización debe preparar una declaración por escrito que confirme la veracidad de los datos, lo que será publicado junto a sus resultados. Esta declaración debe estar firmada por el Consejo de Dirección o el Consejo de Administración, en caso lo hubiere.

Los datos deben ser publicados en un lugar donde se pueda razonablemente esperar encontrar, siendo accesible para todos los empleados y el público general, como la propia página web de la organización y/o su reporte integrado.



Paso 5

IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN

Llevando a cabo los primeros cuatro pasos, los empleadores están cumpliendo con sus obligaciones legales. Sin embargo, dichos pasos deben ser utilizados por la organización para llevar a cabo un plan de acción orientado a reducir la brecha salarial de género. El plan de acción debe identificar los desafíos detrás de la eliminación de la brecha salarial de género a través del buen uso de los cálculos realizados y deber ser empleado como instrumento para alcanzar la igualdad retributiva entre géneros.

La elaboración e implementación de un plan de acción conlleva múltiples ventajas:

- / Contribuye al cumplimiento legal dentro del marco legislativo nacional
- / Comunica a los empleados el compromiso de la organización para construir un lugar de trabajo inclusivo y diverso, con igualdad de oportunidades para todos
- / Monitoriza los salarios, los bonus y el progreso profesional de los empleados para garantizar que todos, independientemente de su género, reciban apoyo para alcanzar su máximo potencial en base al desarrollo de habilidades y rendimiento laboral. Como resultado, una fuerza laboral más motivada conducirá a una mayor productividad

- / Una buena narrativa detallando el plan de acción resulta atractiva para reclutar talento y mejora la reputación corporativa de la organización, obteniéndose la percepción de ser un “empleador justo”
- / Permite a la organización proporcionar un mensaje positivo para los siguientes informes, es particularmente útil si las medidas necesitan tiempo para generar impacto o si su efectividad aumenta a lo largo del tiempo

Es fundamental que el plan de acción sea supervisado por un miembro de la alta dirección para verificar que las acciones se vean correctamente implementadas, monitorizadas y evaluadas, asegurando una adecuada ejecución del plan.

***Nota:** El Anexo de esta Guía presenta una sugerencia de plantilla para la elaboración del Plan de Acción, que deberá definir las acciones a implementar para la eliminación y/o prevención de desigualdad en retribución de género, en base al diagnóstico interno realizado en los pasos anteriores.

04

Experiencias empresariales existentes



Guía
Metodológica
para la
evaluación de
la brecha
salarial
de
Género

CASO 1

COCA COLA EUROPEAN PARTNERS³

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 10.1%

Mediana: 10.7%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 40.5%

Mediana: (-)10.7%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 93.4%

Hombres: 94.1%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 40.3% Mujeres

Cuartil medio inferior: 24.9% Mujeres

Cuartil medio superior: 19.3% Mujeres

Cuartil superior: 30.9% Mujeres

Análisis y reflexiones



El análisis de los datos demuestra que la brecha salarial de género surge como resultado de dos factores clave:

- / Menos mujeres ocupan los cargos más altos dentro del negocio en Reino Unido, incluidos aquellos dentro del Equipo de Liderazgo Senior
- / Se emplea a más hombres que mujeres en las operaciones de fabricación y es en esta división donde trabajan un número significativo de roles altamente técnicos y basados en turnos que atraen una prima salarial.

Plan de acción



Coca Cola ha elaborado una estrategia clara para construir una organización más diversa e inclusiva en Reino Unido y ha establecido nuevos compromisos para impulsar la representación femenina en los niveles superiores del negocio como parte de su nuevo Plan de Sostenibilidad que se lanzó en noviembre de 2017. El primer plan de acción conjunto de sostenibilidad entre Coca Cola European Partners y The Coca Cola Company en Europa occidental, el cual establece la visión y compromiso compartidos para ayudar a construir un futuro mejor para la sociedad, los empleados, los clientes y el medioambiente. **La estrategia de diversidad e inclusión se basa en cuatro pilares fundamentales: la responsabilidad del equipo de liderazgo; procesos de reclutamiento; formación y sensibilización; y creación de un ambiente de trabajo inclusivo.** Ya se están tomando medidas en todas las áreas de esta estrategia.

CASO 2

SHELL⁴**BRECHA SALARIAL
DE GÉNERO**

Media: 18,6%

Mediana: 17,1%

**BRECHA DE GÉNERO
EN BONUS**

Media: 38,7%

Mediana: 21,8%

**% DE EMPLEADOS QUE
RECIBEN BONUS**

Mujeres: 97,1%

Hombres: 96,5%

**PROPORCIÓN DE EMPLEADOS
EN CADA BANDA SALARIAL POR
CUARTIL**

Cuartil inferior: 48,7% Mujeres

Cuartil medio inferior: 29,2% Mujeres

Cuartil medio superior: 28,2% Mujeres

Cuartil superior: 23,7% Mujeres

Análisis y reflexiones

/////

El análisis de los datos demuestra que la brecha salarial de género surge como resultado de tres factores clave:

- / Más hombres que mujeres en posiciones senior: si bien en comparación con el año 2017 (21,9%) más mujeres han llegado a las posiciones senior en 2018 (23,7%), desde Shell consideran que todavía hay margen de mejora.
- / Las mujeres no están suficientemente representadas en puestos de especialistas como pueden ser, ingeniería o trading, que atraen salarios superiores debido a la escasez de habilidades y competencia en el mercado.
- / La forma en que se calculan los bonus en Shell provoca una brecha de género en los bonus ya que los puestos más senior reciben mayores bonificaciones.

Plan de acción

/////

Liderazgo visual: a través de redes sociales y blogs, desde Shell pretenden ampliar la conversación a una sociedad más amplia. Por ejemplo, a través del movimiento *Close the Gender Gap in Engineering and Technology* se comparten historias y realidades incómodas de las mujeres en industrias STEM. Este movimiento dio pie a conversaciones reales sobre los retos de la industria y posibles soluciones.

Cultura inclusiva: Shell trabaja arduamente para construir una sociedad que comprende y valora las diferencias. Durante este año se han enfocado en políticas de trabajo flexibles para apoyar tanto a hombres como a mujeres en la conciliación de la vida profesional y la personal/familiar. Trabajan con auditores externos para asegurar el cumplimiento de estas políticas.

4. https://www.shell.co.uk/careers/diversity-inclusion/shell-uk-2018-gender-pay-report/_jcr_content/par/textimage.stream/1542724767647/fde7a53ce6c3f553d7569d6a4b8873e8258454a4095970cf69868dfbc4fcfebe/gpg-narrative-2018.pdf

EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES
EXISTENTES

CASO 2

SHELL⁴

continuación

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 18,6%

Mediana: 17,1%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 38,7%

Mediana: 21,8%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 97,1%

Hombres: 96,5%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 48,7% Mujeres

Cuartil medio inferior: 29,2% Mujeres

Cuartil medio superior: 28,2% Mujeres

Cuartil superior: 23,7% Mujeres

continuación

Plan de acción

////////

Planes:

/ Shell ha establecido la nueva aspiración de que el 30% de los altos directivos en el Reino Unido serán mujeres en 2020, con un aumento del 35% para 2025. Se utilizará un sistema de apoyo integral para garantizar que las carreras se mantienen en el camino a través de las políticas de trabajoflexible.

/ Atracción y desarrollo: Shell pretende que su fuerza laboral represente la sociedad en la que vivimos. Para ello desarrollan nuevas formas de atraer y desarrollar talentos diversos.

/ Uno de los proyectos más destacados de 2018 fue la inversión de más de £ 2 millones en el programa “Engineers Energy Quest” que inspira a niños y niñas de 11 a 14 años a considerar carreras en Ingeniería.

CASO 3

UNILEVER⁵**BRECHA SALARIAL
DE GÉNERO**

Media: 1,9%

Mediana: 2,2%

**BRECHA DE GÉNERO
EN BONUS**

Media: 27,7%

Mediana: 38,1%

**% DE EMPLEADOS QUE
RECIBEN BONUS**

Mujeres: 96,2%

Hombres: 95,1%

**PROPORCIÓN DE EMPLEADOS
EN CADA BANDA SALARIAL
POR CUARTIL**

Cuartil inferior: 40,2% de mujeres

Cuartil medio inferior: 43,5% de mujeres

Cuartil medio superior: 42,9% de mujeres

Cuartil superior: 45,4% de mujeres

Análisis y reflexiones



Unilever UK está ampliamente equilibrado en cuanto a la remuneración salarial entre géneros, lo que refleja el progreso del compromiso con la diversidad y la inclusión. Las mujeres ahora representan el 50,7% de todas las posiciones gerenciales en el negocio del Reino Unido, en comparación con el 41,8% en 2010. No obstante, como muestran los resultados generales y el desglose, hay más trabajo por hacer para asegurar una representación más equitativa en todo el negocio, particularmente en los más altos niveles.

Plan de acción



Unilever se compromete a lograr este cambio en toda la empresa y se ha propuesto: mejorar los programas de formación en todas las etapas profesionales; aumentar la concienciación de las iniciativas entre sus empleados; asegurar que la igualdad esté en el corazón de la cultura organizativa.

CASO 4

KPMG⁶

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 22,1%

Mediana: 22,3%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 27,6%

Mediana: 51,3%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 85,8%

Hombres: 86,2%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 56,1% Mujeres

Cuartil medio inferior: 54,6% Mujeres

Cuartil medio superior: 46,7% Mujeres

Cuartil superior: 33,2% Mujeres

Análisis y reflexiones



Desde KPMG UK está liderando esta cuestión desde la alta dirección, contando con un 31% de mujeres en su Comité Ejecutivo y 43% en el Consejo de Administración. Además casi todos los subcomités de la Junta tienen una presidenta. En cuanto a ofertas de graduados 49% eran mujeres. **KPMG ha sido reconocido externamente por su trabajo en la promoción de una oferta inclusiva con diferentes premios.** Sin embargo, KPMG reconoce que hay mucho trabajo por hacer para lograr la paridad en los puestos superiores desde una perspectiva de género y étnica.

Plan de acción



Atracción y retención de una fuerza de trabajo más diversa:

- / Desde 2018 se requiere 50% de diversidad en los nuevos contratos
- / Programa *LaunchPad* de reclutamiento de graduados con objetivos de diversidad
- / Programa *GROW* de desarrollo 360º para ayudar a los empleados a maximizar su potencial profesional
- / Campaña *IT's Her Future* para atraer, empoderar y desarrollar a las mujeres en tecnología
- / Eliminar las barreras a la progresión
- / Elaboración de estudios de investigación sobre si el género, origen étnico y antecedentes socioeconómicos afectan la progresión de los empleados en la empresa

6. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/12/pay-gap-report-2017.pdf>

EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES
EXISTENTES

CASO 4

KPMG⁶

continuación

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 22,1%

Mediana: 22,3%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 27,6%

Mediana: 51,3%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 85,8%

Hombres: 86,2%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 56,1% Mujeres

Cuartil medio inferior: 54,6% Mujeres

Cuartil medio superior: 46,7% Mujeres

Cuartil superior: 33,2% Mujeres

continuación

Plan de acción



- / KPMG utilizará las evidencias del estudio para abordar la progresión dentro de la empresa
- / Apoyar un entorno de trabajo inclusivo
- / Programa *Empowering Parents* apoya a padres en el acompañamiento de sus hijos a cada evento importante
- / Programa de recursos y talleres para reflexionar sobre creencias, sesgos y comportamientos
- / Promoción del trabajo flexible
- / Junta de Liderazgo Inclusivo (ILB) para asegurar la agenda de inclusión, diversidad y movilidad social.

CASO 5

ABB⁷

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 26,5%

Mediana: 32,7%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 55,5%

Mediana: 68,5%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 20,7%

Hombres: 15,4%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 35,4% Mujeres

Cuartil medio inferior: 21,9% Mujeres

Cuartil medio superior: 11,3% Mujeres

Cuartil superior: 9,4% Mujeres

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO POR CUARTIL (MEDIA Y MEDIANA)

Cuartil inferior: -0,2% / 1,2%

Cuartil medio inferior: 2,4% / 3,3%

Cuartil medio superior: 3,2% / 5,3%

Cuartil superior: 2,5% / 4,2%

Análisis y reflexiones



Se observa que la brecha salarial de género, media y mediana, es significativamente menor cuando esta es desglosada por cuartiles, lo cual demuestra que a los empleados se les paga equitativamente cuando llevan a cabo trabajos comparables.

ABB explica que la brecha salarial de género, media y mediana, se debe a una mayor cantidad de empleados masculinos ocupando puestos de carácter más senior y a una mayor proporción de empleadas femeninas en puestos junior.

De igual manera, reconocen que, al igual que muchas empresas de ingeniería, las mujeres conforman una pequeña proporción de sus empleados, equivalente al 20%. Si bien este es un problema de toda la industria, ABB planea abordar proactivamente este reto, que consideran requerirá un gran esfuerzo y varios años para resolver.

Plan de acción



A nivel global, ABB ha fijado el objetivo de conseguir que el 30% de nuevas contrataciones de postgrado sean mujeres para el año 2020. Adicionalmente, plantea alcanzar un 13% en nombramientos de puestos de liderazgo femeninos para 2020 y está construyendo un grupo de sucesión de liderazgo empresarial de 100 mujeres. Estas iniciativas se verán respaldadas con una cultura inclusiva y promocionando opciones de flexibilidad laboral.

Durante el 2018, se han desarrollado distintas acciones en el Reino Unido:

/ Capacitación continua para todos los gerentes a fin de garantizar que no haya sesgo de género en contrataciones, promociones y evaluaciones de desempeño

CASO 5

ABB⁷

continuación

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 26,5%

Mediana: 32,7%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 55,5%

Mediana: 68,5%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 20,7%

Hombres: 15,4%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 35,4% Mujeres

Cuartil medio inferior: 21,9% Mujeres

Cuartil medio superior: 11,3% Mujeres

Cuartil superior: 9,4% Mujeres

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO POR CUARTIL (MEDIA Y MEDIANA)

Cuartil inferior: -0,2% / 1,2%

Cuartil medio inferior: 2,4% / 3,3%

Cuartil medio superior: 3,2% / 5,3%

Cuartil superior: 2,5% / 4,2%

continuación

Plan de acción

////////

/ Revisión de los programas de maternidad y retorno al trabajo

/ Mejorar los programas de trabajo flexible

/ Apoyar las oportunidades de redes internas o externas

/ Realizar programas de mentoring

/ Trabajar para cumplir con los objetivos de género en niveles o roles o para el reclutamiento o promoción

Adicionalmente, ABB apoya una variedad de eventos de alcance escolar para alentar a los alumnos a perseguir carreras relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), con un enfoque particular hacia las mujeres. Una de las actividades clave consiste en apoyar a los equipos escolares que compiten en concursos de robótica y, actualmente, apoyan a varios equipos femeninos.

CASO 6

INVESTEC ASSET MANAGEMENT LIMITED (IAM)⁸

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 48.8%

Mediana: 43.4%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 59.7%

Mediana: 57.8%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 80.3%

Hombres: 81.0%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 20.2% Mujeres

Cuartil medio inferior: 25.0% Mujeres

Cuartil medio superior: 46.0% Mujeres

Cuartil superior: 64.0% Mujeres

Análisis y reflexiones



En IAM las brechas salariales de género y bonificaciones se calculan sobre los promedios de toda la organización y no tienen en cuenta factores como el tipo de función y el nivel de antigüedad. La brecha de género se produce principalmente porque hay una mayor proporción de mujeres en los roles junior y una menor proporción de mujeres en puestos de liderazgo senior, generadores de ingresos y de cara al cliente. Los niveles de pago y la mayor proporción de la remuneración variable frente a la fija para estos altos cargos aumentan las brechas de pago y bonificaciones.

La razón clave de las diferencias entre el porcentaje de hombres y mujeres que reciben una bonificación se debe a la fecha de las nuevas contrataciones y al hecho de que el período mínimo de empleo se haya completado antes de que finalice el año financiero. Desde IAM reconocen que tienen una significativa brecha salarial de género y están comprometidos a hacer un progreso material para reducirla.

Plan de acción



Desde IAM están comprometidos a garantizar que las mujeres cumplan con sus ambiciones profesionales. Para ello, han establecido una serie de iniciativas para alcanzar sus objetivos y metas aspiracionales:

- / Compromiso con sus valores fundamentales: Las filosofías centrales de IAM valoran la diversidad y el respeto por los individuos.
- / Reclutamiento equilibrado de género: asegurando que los reclutadores internos y externos garantizan que las listas cortas y paneles de entrevistas estén debidamente equilibrados.

8. https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/gender_pay_gap_report_march_2018.pdf

EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES
EXISTENTES

CASO 6

INVESTEC ASSET MANAGEMENT LIMITED (IAM)⁸

continuación

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 48.8%

Mediana: 43.4%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 59.7%

Mediana: 57.8%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 80.3%

Hombres: 81.0%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 20.2% Mujeres

Cuartil medio inferior: 25.0% Mujeres

Cuartil medio superior: 46.0% Mujeres

Cuartil superior: 64.0% Mujeres

continuación

Plan de acción

////////

- / Aprendizaje y desarrollo: “Investec Inspire” es una red para mujeres en IAM que permite el intercambio de conocimientos y experiencias para mejorar las oportunidades de éxito profesional.
- / Políticas y prácticas laborables favorables a la familia: entre las iniciativas cabe destacar el permiso parental remunerado para todo el personal, de hasta 26 semanas pudiendo ser compartida entre los padres. También avanzan hacia un entorno más ágil, fomentando el trabajo flexible cuando sea posible.
- / Programas de sensibilización sobre la diversidad: La iniciativa “Zebra Crossing” explora las complejidades de la diversidad a nivel personal, interpersonal e institucional. El objetivo es que los empleados piensen profundamente sobre la diversidad y la inclusión y entender cómo se desarrollan las decisiones y los comportamientos.
- / Medición y rendición de cuentas: IAM se ha comprometido públicamente a alcanzar un objetivo del 30% de las mujeres en el liderazgo senior para 2023. El progreso será revisado regularmente por los directivos y juntas directivas pertinentes.

CASO 7

JOHN LEWIS
PARTNERSHIP⁹BRECHA SALARIAL
DE GÉNERO

Media: 13,9%

Mediana: 7,8%

BRECHA DE GÉNERO
EN BONUS

Media: 41,3%

Mediana: 30,1%

% DE EMPLEADOS QUE
RECIBEN BONUS

Mujeres: 97%

Hombres: 97%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS
EN CADA BANDA SALARIAL
POR CUARTIL

Cuartil inferior: 63% Mujeres

Cuartil medio inferior: 65% Mujeres

Cuartil medio superior: 58% Mujeres

Cuartil superior: 44% Mujeres

Análisis y
reflexiones

John Lewis Partnership pone mucho énfasis en la equidad, la consideran el corazón de sus valores y por tanto, el enfoque de pago no es diferente. Por ello se ha trabajado mucho para comprender lo que se encuentra detrás de los datos del informe. Al igual que en muchas organizaciones, el factor clave detrás de la brecha salarial es el balance de hombres y mujeres en los distintos niveles de trabajo. Por ejemplo, si dividimos los niveles de trabajo en tres distintos segmentos, se observa que:

/ 40% de aquellos en roles de liderazgo senior y mejor pagado son mujeres

/ El 46% de los especialistas o no directivos son mujeres

/ 61% de mujeres en la fuerza laboral más joven

Al igual que con la mayoría de las grandes empresas, hay menos puestos de alto nivel y la rotación en este nivel es mucho más bajo que en los niveles más junior, lo que significa vacantes para tales roles no surgen tan frecuentemente.

Plan de
acción

El compromiso de John Lewis Partnership para lograr la mejor progresión para todos sus equipos se basa en ocho pilares:

/ A través de la plataforma interna de vacantes se pretende dar acceso a todos los empleados a nuevas oportunidades de carrera. Adicionalmente se da apoyo con las entrevistas a aquellos empleados que quieran ocupar nuevas vacantes.

/ Disponen de un banco de 90 mentores para apoyar, construir confianza y establecer redes de relaciones

/ Distintas redes pretenden inspirar e influenciar sobre la inclusión.

EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES
EXISTENTES

CASO 7

JOHN LEWIS PARTNERSHIP⁹

continuación

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Media: 13,9%

Mediana: 7,8%

BRECHA DE GÉNERO EN BONUS

Media: 41,3%

Mediana: 30,1%

% DE EMPLEADOS QUE RECIBEN BONUS

Mujeres: 97%

Hombres: 97%

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN CADA BANDA SALARIAL POR CUARTIL

Cuartil inferior: 63% Mujeres

Cuartil medio inferior: 65% Mujeres

Cuartil medio superior: 58% Mujeres

Cuartil superior: 44% Mujeres

continuación

Plan de acción

////////

- / Consideran que existen dos políticas de soporte a la progresión: políticas de trabajo flexible y baja parental compartida.
- / El desarrollo del trabajo flexible ayuda a conseguir el progreso, por ejemplo para los cuidados de la familia.
- / Disponen de dos cursos online obligatorios para los empleados sobre sesgos e inclusión.
- / El programa “Bring yourself to work” es un movimiento para reconocer la importancia de la diversidad e inclusión.
- / Dos de los directivos forman parte de la campaña “Be inspired” que pretende mejorar la representación de mujeres en el sector Retail.

05

Conclusiones



Guía
Metodológica
para la
evaluación de
la brecha
salarial
de
Género

CON- CLUSIO- NES

Las empresas consideran cada vez más la reducción de brecha salarial y la igualdad de retribución como aspectos estratégicos, que impulsan el acceso al talento y la diversidad, y, por consiguiente, innovación y crecimiento.

El presente documento, está centrado en proporcionar una metodología que permita a las organizaciones realizar un diagnóstico interno, con respecto a la diferencia retributiva que pudiese existir entre géneros, recogiendo los principales determinantes de estas diferencias y, con ello, ofreciendo una base empírica sólida que les permita establecer medidas y herramientas para reducir estas diferencias.

Para las compañías que buscan abordar la brecha salarial de

género, es importante comenzar con un proceso de equidad salarial que incluya una monitorización constante, un análisis estadístico sólido que proporcione a los gerentes información de pagos y protocolos de remediación. Para abordar la brecha salarial de género en el nivel organizativo, las empresas deben instituir políticas y programas para reclutar, retener y promocionar a las mujeres, y favorecer que los gerentes combatan los sesgos inconscientes y contribuyan a crear lugares de trabajo equitativos.

La eliminación de la brecha salarial de género, además de cumplir con la legislación, genera diversos beneficios para las empresas. Entre ellos obtener una mayor capacidad

de atraer y retener el talento; mejores relaciones laborales; un equipo de trabajo motivado e implicado con la organización; y poder optimizar los recursos humanos obteniendo una mayor productividad.

Alcanzar la igualdad salarial requiere del compromiso y esfuerzo no sólo de las empresas sino de todos los actores en el mercado laboral: empresas, sindicatos, y las administraciones públicas. Las empresas pueden valorar la implementación de distintas acciones e incluso desarrollar planes de acción para prevenir y eliminar las diferencias salariales, pero estos esfuerzos deben ir acompañados de iniciativas que fomenten la igualdad de género para crear un cambio social

significativo que impactará positivamente en el crecimiento económico y empresarial.

En este sentido, **la eliminación de la brecha salarial de género es un reto que está incluido en la agenda de los gobiernos y las instituciones internacionales.** Durante los próximos años, se espera que las empresas se vean afectadas por un aumento de presión a través de regulaciones y legislaciones nacionales, así como también por las presiones por parte de accionistas e inversores. Estos mecanismos deberán probar ser efectivos para obligar a las empresas a identificar y corregir las disparidades salariales.

06

Recomendaciones



Guía
Metodológica
para la
evaluación de
la brecha
salarial
de
Género

RECO- MENDA- CIONES

Establecer un sistema de medición

La organización debe adquirir un sistema de medición de género si aspira llegar a ser equitativa. Este sistema debe mostrar las métricas que más se adecúan a su propia estructura organizacional y puede incluir:

- / Proporciones de reclutamiento de hombres y mujeres
- / Revisiones de salarios iniciales
- / El número de mujeres y hombres en cada tipo de trabajo o banda de salarial
- / El número de hombres y mujeres que solicitan trabajo o promoción y el número de hombres y mujeres que tienen éxito
- / El número de hombres y mujeres que solicitan externamente en comparación con los internos
- / La proporción de mujeres y hombres que regresan a trabajar después de la maternidad, paternidad, adopción o permiso parental compartido para reanudar sus trabajos originales
- / La proporción de mujeres y hombres que permanecen en su puesto de trabajo un año después de regresar al trabajo de baja maternal, paternal,

adopción o permiso parental compartido. Los empleados pueden volver, pero luego es difícil de mantener el ritmo laboral

- / La proporción de mujeres que trabajan a tiempo parcial y de manera flexible en comparación con los hombres
- / El número de solicitudes de trabajo flexibles exitosas por género
- / Entrevistas con hombres y mujeres

Actualizar las políticas y buenas prácticas organizacionales

Al tomar medidas para reducir la brecha salarial de género, una organización debe abordar, revisar y actualizar una amplia gama de políticas y prácticas relacionadas con su personal, tales como:

- / Pago, recompensa y reconocimiento
- / Reclutamiento y formación
- / Igualdad, discriminación e inclusión
- / Comportamiento no deseado y acoso en el trabajo

RECO- MENDA- CIONES

/ Flexibilidad de trabajo

/ Gestión del talento y desarrollo profesional

Es recomendable que la organización incluya a los empleados o sus representantes dentro del proceso de elaboración de políticas y buenas prácticas

Capacitar y apoyar a los puestos de dirección y gerencia

Es importante garantizar que todos los puestos directivos estén al tanto de cualquier cambio en las políticas, y, en particular, que hayan recibido la formación adecuada para garantizar que sepan qué comportamientos y acciones se requieren de ellos y de su personal en el lugar de trabajo. Además, estos también deben recibir orientación para tratar de manera justa y apropiada las solicitudes para trabajo flexible. Del mismo modo, cualquier empleado involucrado en procesos de contratación y promoción del personal debe estar capacitado para garantizar procesos justos y no discriminatorios.

El plan de acción puede establecer las medidas de acción que faciliten un trato laboral equitativo y, por tanto, los directivos y gerentes juegan un papel clave para garantizar la ejecución y el éxito del mismo.

Establecer horarios de trabajo flexible

El trabajo con horario flexible es una práctica cada vez más usada por empleados y se maneja estratégicamente a nivel organizacional. Esta práctica supone varios beneficios tanto para empleado como empleador, siempre que sea usada con la debida diligencia. Sin embargo, los niveles de aceptación de trabajo flexibles en muchos lugares varían significativamente con el género del empleado. Por ejemplo, algunas organizaciones cuentan con políticas donde el trabajo flexible es exclusivo para posiciones de trabajo en cuartiles inferiores, o incluso solo para madres. Asimismo, hay organizaciones que sienten que los acuerdos de trabajo flexibles pueden llegar a ser un obstáculo para el desarrollo de las carreras profesionales de los empleados, particularmente en puestos gerenciales.

Estos enfoques pueden tener un efecto negativo en la brecha salarial de género, y potencialmente exponer la organización a reclamaciones discriminatorias por motivos de género. Por lo que el primer paso que debe tomar un empleador es tener en cuenta que los acuerdos de trabajo flexible no presentan un obstáculo para la organización, en cambio, deben ser vistos como una herramienta para ayudar a los empleados a adaptar sus condiciones personales al trabajo.

RECO- MENDA- CIONES

Fomentar Desarrollo del Talento

Existe el riesgo de que incluso los empleadores bien intencionados intenten centrar sus esfuerzos en mejorar las condiciones laborales para las mujeres, cuando lo que realmente se necesita es cambiar su estructura y procesos para que los empleados de ambos sexos puedan progresar.

Las opciones para desarrollarse dentro del lugar de trabajo deben ser lo más accesibles posible para todos los empleados. Sin embargo, a menudo se pueden tomar medidas simples donde queda claro que es menos probable que las empleadas hagan uso de las oportunidades de desarrollo y formación.

Algunos de los problemas comunes que pueden solucionarse fácilmente incluyen:

- / Las empleadas pueden tener más probabilidades de tener responsabilidades que limiten su capacidad de viajar. Organizar capacitación a nivel local o in-situ puede ayudar a abordar esto, así como proveer apoyo para el cuidado de niños
- / Los empleados hombres pueden tener dificultades para obtener un

horario de trabajo flexible o para llevar a cabo responsabilidades domésticas. En este caso, es clave concienciarse sobre los derechos de igualdad para modificar la cultura y las políticas de trabajo

- / Si hay una alta proporción de mujeres empleadas en trabajos flexibles y existe una vacante para participar en un proyecto que pueda influir en el desarrollo profesional del empleado, y que requiera horario a tiempo completo, realizar propuestas de trabajo compartido desafiando el requisito de tiempo completo
- / Monitorizar el reclutamiento en áreas donde ciertos equipos o niveles de antigüedad estén fuertemente dominados por hombres, identificar qué puede estar causando la situación
- / Establecer sistemas de promoción interna transparentes y en base a criterios técnicos y objetivos basados en méritos que no sean excluyentes por sexo
- / Realizar entrevistas a todas las mujeres candidatas de promoción para asegurar que siempre la participación de al menos una mujer esté presente en los procesos de promoción interna

RECOMENDACIONES

Revisar los Sistemas de Pago

Los sistemas de pago son la base sobre la cual los empleadores retribuyen a los empleados por sus contribuciones a su organización. La retribución no solo significa remuneración monetaria, sino también, todos los términos contractuales de empleo, tales como bonos, derecho a vacaciones, retribución en especie, cotizaciones de pensiones y otros beneficios.

Aunque los sistemas de pago varían de un empleador a otro, hay algunos consejos prácticos para garantizar la imparcialidad y ayudar a reducir la brecha salarial de género:

- / Tener un sistema de pago transparente para todo el personal
- / Realizar una evaluación regular del trabajo para valorar objetivamente las obligaciones de cada puesto de trabajo
- / Asegurar que los empleados y gerentes tengan canales para comunicar sugerencias o inquietudes
- / Revisar rutinariamente todos los aspectos de la retribución para asegurar que se esté llevando a cabo de manera justa y consistente

Realizar Intervenciones Extraordinarias

Un empleador puede realizar una “intervención extraordinaria” para ayudar a los empleados o solicitantes de empleo, refiriéndose a la medida tomada cuando se percibe una situación de desigualdad, equilibrándola cuando esta no está prevista dentro del marco de actuación de la organización. Esta “intervención extraordinaria” debe aplicarse cuando se piensa que:

- / Están en desventaja debido a su sexo
- / Están subrepresentados en la organización, o cuya participación en la organización es desproporcionadamente baja debido a su sexo
- / Tienen necesidades específicas relacionadas con su sexo

Esta es una herramienta valiosa para los empleadores que buscan reducir su brecha salarial de género, especialmente cuando desean eliminar obstáculos que disuaden a las empleadas de solicitar empleo o promociones.

Un empleador que adopta una intervención extraordinaria debe mostrar evidencia específica de que su intervención es razonable y no discrimina contra otros. Cuando este sea el caso, un empleador puede:

- / Tomar medidas proporcionadas para eliminar barreras o desventajas
- / Proporcionar apoyo, capacitación y estímulo para aumentar la participación



Plan de Acción¹⁰

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Contendrá un resumen del diagnóstico, especificando las áreas susceptibles de mejora para eliminar y/o prevenir las diferencias salariales entre mujeres y hombres

OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN

/ Objetivos a largo plazo que puedan servir como referencia en todo el proceso

/ Objetivos a medio plazo que sean concretos y coherentes con los objetivos a largo plazo

ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS: ACCIONES A IMPLANTAR

Las áreas en las que se aplicarán las acciones variarán según los resultados del auto-diagnóstico. Las acciones deben suponer una mejora de las condiciones de trabajo.

Cada acción deberá agruparse bajo el área de actuación correspondiente:

/ Selección y contratación

/ Clasificación profesional

/ Promoción profesional y desarrollo de carrera

/ Formación

/ Política salarial

/ Condiciones de trabajo

/ Salud laboral

/ Conciliación de la vida personal, familiar y laboral

Para cada acción específica deberá señalarse:

/ Fecha de inicio y de finalización

/ Descripción del contenido

/ Mecanismos de seguimiento y evaluación

/ Grupo al que se dirige

/ Departamento o persona responsable de la acción

/ Medios previstos para su implementación

/ Mecanismos de difusión y comunicación

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Se especificarán los métodos e instrumentos que van a utilizarse para la evaluación del Plan de Acción en su conjunto y no para cada Acción del mismo, identificando:

/ Nivel de ejecución del Plan mediante el número total de acciones implantadas por área

/ Número y sexo de las personas beneficiarias

/ Evaluación de impacto alcanzado

MONITORIZACIÓN

Deberá identificarse la progresión y secuencia en el tiempo de las acciones a implementar, señalando también los hitos de seguimiento y evaluación.

¹⁰https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2016/01/Guia_Proyecto_Igual.es.pdf

SOCIOS DEL CLUB



CLUB DE EXCELENCIA EN
SOSTENIBILIDAD

CLUBSOSTENIBILIDAD.ORG | RESPONSABILIDADIMAS.ORG

C/ Serrano, 93 - 7ªA. 28006 Madrid
Tel. 91 782 08 58 | info@clubsostenibilidad.org

