



RETRIBUCIÓN Que sólo haya un 29% de representación femenina en los comités de dirección de las empresas del Ibex 35 es una de las razones que justifican la brecha salarial entre hombres y mujeres, que puede superar el 12%. Evaluar las capacidades del aspirante a un puesto o un ascenso sin incluir la identidad y la transparencia en las políticas de igualdad de las empresas es clave para reducir esa diferencia. **Por Montse Mateos**

Cómo reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres

Están las empresas españolas preparadas para mostrar la diferencia retributiva entre hombres y mujeres que ocupen el mismo puesto? Berta Pérez, directora asociada del área de *talent & rewards* en Willis Towers Watson España, afirma que en el 70% de las grandes empresas europeas sólo las áreas de compensación y recursos humanos están preocupadas por analizar y proponer soluciones en materia de igualdad retributiva. “Por qué no hacemos partícipes a toda la organización si se trata de un problema que afecta a todos”, se pregunta.

El pasado 11 de junio se publicaron dos proyectos de Real Decreto que se aprobarán próximamente, en los que se ampliará la actual Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, a lo que se suma la futura creación de una oficina de prevención de brecha retributiva. Socorro Fernández, presidenta de OFG telecomunicaciones y consejera en Red Eléctrica, Ban-

co Caminos y Cementos Molins, cree que es necesario actuar y cumplir la leyes: “En las grandes empresas es cada vez más difícil que haya una diferencia porque hay más vigilancia y supervisión, pero los datos que se manejan para alcanzar el equilibrio retributivo de género hablan de 70 años, 217 según el foro mundial. No hay nada que justifique estas cifras que no son más que un reflejo del ritmo de implantación de estas medidas”.

Marta García-Valenzuela, socia de Talengo, recuerda que “la Ley 11/2018 de Información no Financiera y Diversidad ha obligado a las organizaciones con una plantilla superior a los 500 trabajadores a publicar información clave sobre brecha salarial y política de diversidad, lo que acelera la necesidad de las empresas de corregir esta desigualdad”. Añade que “además de las leyes, que ayudan, tiene que existir un compromiso real en el equipo ejecutivo de la compañía por corregir la brecha”. Un reciente sondeo realizado por Hays entre más

El sueldo total de un hombre puede superar hasta un 9% el de una mujer en el mismo puesto

Los expertos aconsejan el uso de sistemas de medición comparables para llegar a conclusiones

de 2.000 asalariados confirma que 3 de cada 10 empleados en España (31%) considera que todavía hay diferencias salariales según el género, cifra que sube hasta el 45% si se les pregunta sólo a las mujeres.

Hacia la equidad salarial

El impacto económico de la brecha de género supera los 200.000 millones de euros, lo que equivale al 16,8% del PIB, según el séptimo informe de Clo-sinGap de PwC. Y según el último informe retributivo de Korn Ferry, el sueldo total de un hombre puede superar hasta un 9% el de una mujer que desempeñe el mismo puesto, un porcentaje ligeramente inferior al 12,2% de brecha que establece el análisis realizado por CEOE y PwC.

Jorge Herraiz, director *reward & performance* de Aon, reconoce que a medida que las mujeres vayan accediendo a posiciones directivas se irá reduciendo la brecha, pero estima que es algo que puede tardar décadas.

Esta es su propuesta para acelerar la equidad: “Si comenzamos valorando los puestos de trabajo y a continuación analizamos nuestra plantilla a partir de los niveles de responsabilidad o aportación definidos, seremos capaces de comparar hombres y mujeres de una manera objetiva. Esto nos permitirá comunicar de forma transparente las diferencias retributivas existentes por nivel, puesto o cualquier aspecto demográfico que queramos definir. Respetando eso sí, la privacidad de los datos referidos a salarios individuales”.

Maite Aranzabal, presidenta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR) de Adolfo Domínguez, también insiste en establecer “sistemas de medición comparables para poder llegar a conclusiones”. Alguna de las medias que sugiere es “evaluar las capacidades específicas del aspirante para la posición abierta (y/o a promoción), sin incluir nin-

EN PORTADA

SIGUE EN PÁGINA 2 >

guna señal de identidad. Los resultados pueden ser determinantes: tras las pruebas ciegas se comprobó en un caso en EEUU, que el 58% de los candidatos seleccionados para entrevista son mujeres, y el 68% de los finalmente contratados también”.

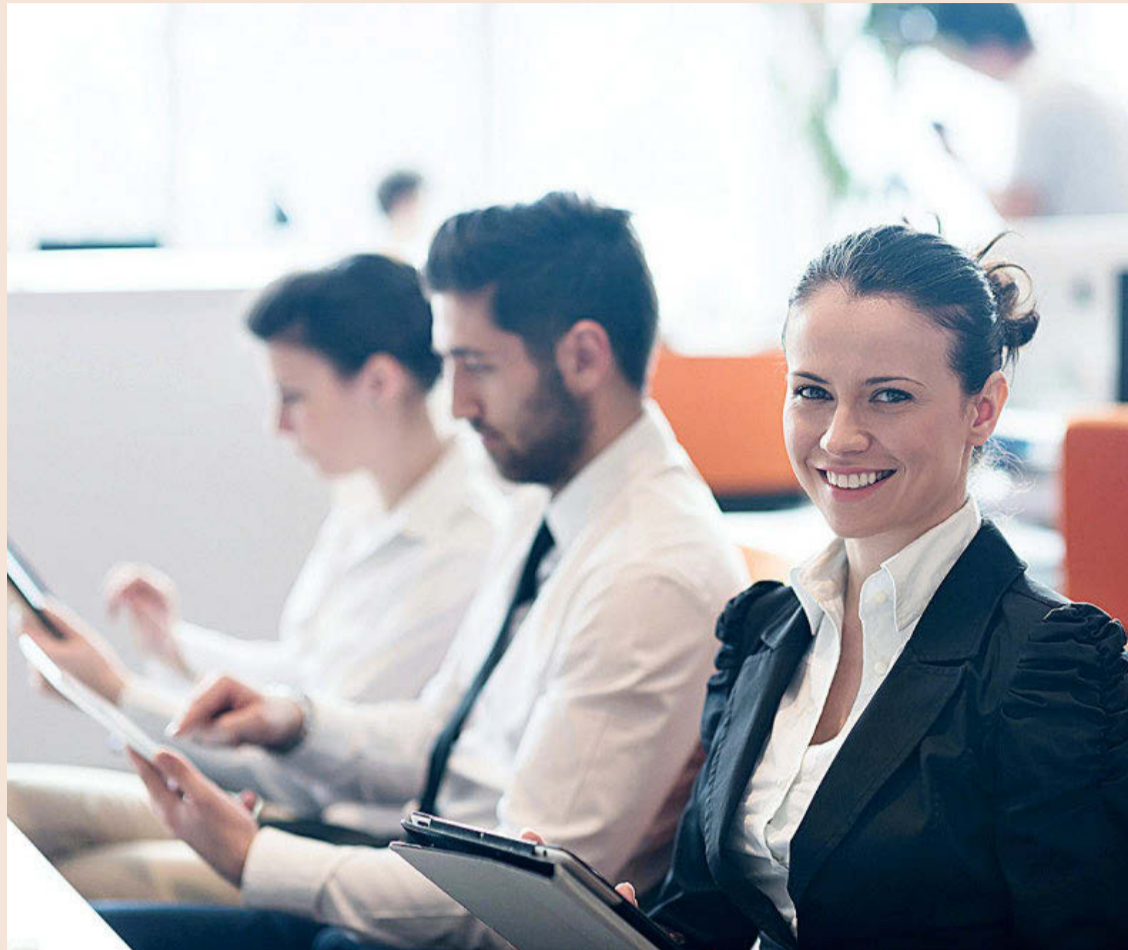
El punto de inflexión

Si el reclutamiento es el punto de partida para fomentar la diversidad en su sentido amplio –no sólo la de género–, el camino hacia la equidad salarial continúa en el desarrollo de carrera. Victoria Gismera, directora de People-Matters, cree que es necesario “definir cómo se puede progresar salarialmente en la organización y qué elementos participan en esa decisión (el valor del rol en cuanto a su impacto en la organización, el valor que le otorga el mercado y la valoración del desempeño del ocupante) controlando las posibles aplicaciones de sesgos en la toma de decisiones”.

García-Valenzuela apunta que el punto de inflexión en la brecha salarial se produce aproximadamente a los 5-8 años de experiencia laboral de la mujer: “Las empresas que son pioneras en corregir estas dificultades ofrecen programas de aceleración de carrera de cara a que, cuando lleguen los momentos vitales importantes, las mujeres ya ocupen puestos de responsabilidad y no tengan que decidir entre su vida profesional y su vida personal”.

La presencia femenina

La valoración de puestos es fundamental para sentar la bases de una igualdad retributiva. Consuelo Castilla, socia y fundadora de AdQualis, considera que “además de la descripción de las funciones para cada puesto, las políticas retributivas deben incluir aspectos como las franjas salariales estipuladas para cada posición”. Herraiz apunta que “una vez realizado este trabajo podemos comprobar si estamos pagando más o menos para una actividad de igual valor”. Aclara ese experto en retribución que un tema distinto es si se analiza la brecha salarial más allá del nivel de responsabilidad. Plantea cuántas empresas cuentan en sus comités de dirección y consejos de administración con paridad de género. “A principios de 2020 el porcentaje de consejeras en los seis principales bancos españoles era de un escasísimo 17%, con Santander a la cabeza, donde 6 asientos del consejo están ocupados por mujeres (un 40%)”, subraya.



Sin embargo, Castilla cree que no existe una correlación entre la presencia femenina en los consejos de administración y la equidad salarial: “En este caso es posible que incluso suceda lo contrario: puede llegar a existir más equidad retributiva en los consejos de administración –al estar todo más definido y estipulado– que en sus mismas organizaciones. El problema en este caso recae en la falta de representación de la mujer”.

Fernández admite que le gustaría pensar que esa correlación existe por un tema de conciencia: “Cuando llegas a consejera, antes has pasado por todo lo demás. Has comprobado dónde existen más problemas y esa conciencia debería hacerte más sensible y animarte a ver cómo se puede resolver”. Pero cree que la brecha salarial de género no es tanto un problema de la mujer como social. “No tiene sentido que un colectivo que representa más del 50% de la sociedad esté creando menos PIB que el resto”.

Gismera es tajante en cuanto a la correlación entre el número de consejeras y la equidad salarial: “Hasta que no haya más transparencia y se publique información de referencia en ma-

A principios de 2020, el porcentaje de consejeras en los seis principales bancos de España era del 17%

La brecha comienza a ensancharse a partir de los 5 y 8 años de experiencia laboral de la mujer

teria salarial no podremos responder claramente a esta pregunta, si bien es cierto que cuanto más visible sea la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad más ayudará a ese necesario cambio social”.

El papel de las comisiones

En muchos casos, un correcto funcionamiento de la CNR en las empre-

sas puede ser el comienzo de la igualdad retributiva. Pérez recuerda que a pesar de la proliferación de normativa que ha permitido dotar de mayores responsabilidades y obligaciones en materia de diversidad y desigualdad de género a los diversos órganos de gobierno de las sociedades, la mayoría de los cambios legislativos “han tenido por objeto fomentar la diversidad y promover la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres en cargos de alta responsabilidad. El foco no estaba en conseguir que los órganos de gobierno de la sociedad velaran por la igualdad retributiva”. Explica Pérez que este año, con la última modificación del Código de Buen Gobierno de la CNMV, se ha establecido que entre las funciones de la CNR, “estará la de comprobar la observancia de la política retributiva establecida para toda la sociedad”. Cree que es un buen comienzo, aunque estima que hay margen para aprobar nuevas directrices en esta materia.

También García-Valenzuela subraya que es un tema que está encima de la mesa y un área de preocupación para el consejo en estos momentos, “impulsado por la necesidad de re-

porting”. Insiste en que la Ley 11/2018 ha ayudado a poner foco en la retribución, y aclara que el consejo tiene la obligación de avisar del riesgo y supervisar el cumplimiento, pero que “las comisiones velan para que se cumpla la normativa por lo que deberían pedir la información adecuada que ya se está empezando a medir dentro de las empresas. Que haya acciones más proactivas o no es labor del ejecutivo. Sí debería ser responsabilidad de esta comisión animar a una estrategia más proactiva, pedir información sobre temas de promoción, causas de la brecha, etcétera”.

Aranzabal califica de clave el papel de las CNR. Cree que deben ser los motores para reducir la brecha salarial, “dar ejemplo, exigirlo y hacer un seguimiento”. Menciona que en el caso de Adolfo Domínguez, “la brecha salarial es levemente a favor de la mujer. En los nuevos consejos en que he entrado en América Latina se está trabajando en planes de equidad de género que suponen la eliminación de la brecha salarial”.

¿Incentivar o penalizar?

Uno de los asuntos que se cuestiona es la función de la futura Oficina de Prevención de brecha retributiva anunciada el pasado mes de junio. Fernández asegura que en España queda mucho por hacer pero muy poco que legislar en esta materia. “Hay que avanzar en lo ético, no en lo legal”. Aunque reconoce que esta nueva iniciativa no le parece mal, cree que sería más efectivo incentivar a aquellas empresas que reducen la brecha retributiva que penalizar. Se pregunta qué miembros integrarán esta oficina y si realmente están preparados y conocen la realidad empresarial: “No quiero sesgos políticos ni funcionarios que no han trabajado en una empresa. Creo más en unos responsables internos que conocen la idiosincrasia de los puestos que alguien que mira desde lejos. Cuando hay incentivos, el que los da mide mejor, pero el que penaliza lo hace por poco y no se va al quid de la cuestión”.

Según Pérez, “todas las herramientas o instrumentos en materia de equidad salarial son muy bien recibidos, ya tengan un carácter penalizador o incentivador, pero no debemos olvidar que son meros mecanismos de apoyo para incentivar a las organizaciones a pagar justamente. Si la estrategia o la cultura no fomentan esa equidad o si no existe una concienciación social y empresarial al respecto, nunca llegaremos a los niveles deseados, ni a crear empresas inclusivas y diversas”.

LAS CIFRAS DE LA DESIGUALDAD

- Sólo el 27,5% de los consejos de administración está compuesto por mujeres.
- De los 442 directivos de los comités de dirección, un 17% son mujeres.
- La retribución total target (por un cumplimiento de objetivos al 100%) a favor de los hombres es de un 15% para la mediana y de un 13% para la media, que la percibida por sus compañeras.
- El análisis de la equidad salarial –igualdad

retributiva para trabajos de igual valor– revela diferencias que se mueven de media entre el 3% y el 5% a favor de los hombres. En los niveles directivos, los hombres perciben un 16% más, de media, que las mujeres.

- El sector bancario tiene un número de mujeres ligeramente mayor al de los hombres en sus plantillas. Sin embargo, la brecha salarial media en retribución total target es del 19%. En sectores como el tecnológico o el energético –35% de la

plantilla son mujeres–, la brecha salarial media en retribución total target se sitúa en el 9%, 10 puntos por debajo del sector bancario.

- Un 60% de la plantilla son hombres, cuando realizamos el corte por edades se mantiene esta relación para todas las generaciones, desde los ‘Baby Boomers’ hasta los ‘Millenials’.
- Entre los directivos predominan los hombres (80%) y también en mandos intermedios (70%).

- En niveles técnicos la población está más igualada: 55% de hombres y 45% de mujeres. En administrativos se invierte la situación: 70% de mujeres y sólo un 30% de hombres.

- Las funciones más representadas por hombres son ventas, TIC y operaciones (con un 65% de hombres); las más representadas por mujeres son relaciones institucionales y comunicación, legal y recursos humanos (con un 60% de mujeres).

Fuente: datos facilitados por Willis Towers Watson a partir de varios estudios retributivos a empresas del Ibex.