

Susana Pedrero, directora corporativa de Personas y Organización de **AENOR**

La valoración de puestos nos permite eliminar el sesgo de género en la política retributiva

AENOR es una empresa de servicios profesionales que identifica y ayuda a corregir las brechas de competitividad del tejido económico de las sociedades de las que forma parte. Aporta el valor añadido de la confianza a través de servicios que se centran en la evaluación de la conformidad, la formación y la información en empresas e instituciones. Susana Pedrero es su directora corporativa de Personas y Organización desde 2002, por lo que conoce bien cómo ha cambiado la función y cuáles son sus claves, con especial hincapié en la diversidad, la inclusión y la igualdad.

Usted lleva ya casi 20 años en la compañía. ¿Cómo la ha visto cambiar? ¿Cómo han evolucionado sus políticas de gestión de personas en estos años? Los últimos tres años ha habido una aceleración en la transformación de la función de Dirección de Personas, mayor que la experimentada en los diez anteriores. Nos hemos adaptado al nuevo contexto, con motivo de la pandemia, y esto nos ha llevado a la adopción de decisiones de forma rápida, velando por la sostenibilidad de la organización y el mantenimiento del empleo.

Nuevas formas de organización del trabajo con la implantación de un modelo de teletrabajo pactado con la representación legal de los trabajadores, nuevas medidas de conciliación resultantes del III Plan de Igualdad, políticas de compensación para orientar a las personas a resultados..., son

políticas que, poniendo a la persona en el centro, a su vez, están alineadas con el plan estratégico y de negocio de la compañía.

Como dice, su modelo de liderazgo se basa en poner a la persona en el centro y apoyarla para que dé lo mejor de sí misma. ¿Cuál es la clave para conseguirlo?

Al ser una organización de servicios profesionales basada en el conocimiento especializado de las personas que la integran, todas las políticas de gestión de personas tienen el foco en lo que denominamos el ciclo de vida del empleado (*modelo ELC*). Cada una de las etapas por las que atraviesa la persona en su relación con la organización tiene definidas las políticas correspondientes orientadas a captar el mejor talento, integrarlo mediante

un modelo de *onboarding* estructurado y evaluado, desarrollado para incrementar sus capacidades, con una retribución basada en una equidad interna y competitividad externa, dotando de un entorno de igualdad de oportunidades, diverso y seguro y consiguiendo así un alto nivel de compromiso a largo plazo.

Cobra cada vez más importancia la necesidad de que las políticas de diversidad e inclusión impliquen que las compañías se enriquezcan con las aportaciones de sus personas, sin discriminación de ningún tipo. ¿Cómo valoran la diversidad en Aenor? ¿Qué creen que les aporta?

Cualquier organización con vocación de ser sostenible en el tiempo debe disponer del mejor talento y altamente comprometido. En AENOR, identifica-

Una adecuada política retributiva debe compensar de forma similar a los puestos de similar contribución

mos el talento en cualquier lugar, independientemente del origen, género o diversidad funcional, eliminando conceptualmente cualquier barrera que nos impida cumplir con nuestro propósito, que es la generación de confianza entre organizaciones y personas. Esta política nos lleva a contar con una diversidad de generaciones que conviven enriqueciéndose mutuamente, una presencia femenina del 54 % en el total de la plantilla, personas con discapacidad, con diferentes nacionalidades... Al final, una organización es (o, al menos, debe ser) un reflejo de la sociedad, con sus diversidades y particularidades.



Van ya por su tercer plan de igualdad de oportunidades en la organización. ¿Cómo se plasman estos valores en el día a día?

En marzo de 2021, aprobamos, con el apoyo unánime de la representación legal de los trabajadores, el III Plan de Igualdad, que recoge un total de once objetivos y 23 medidas, entre las que destacan el teletrabajo para padres y madres en días no lectivos, extensión de la jornada reducida por guarda legal de hijas/os hasta los 13 años de edad, jornada intensiva de 7 horas/día desde el 7º mes de embarazo, entre otras que componen el plan.

El plan es monitorizado en su cumplimiento y eficacia por la Comisión de Igualdad, compuesta por miembros del comité de empresa, asesores expertos externos, y miembros de la Dirección.

Una de las patas de este plan se centra en asegurar la igualdad y equidad retributiva entre mujeres y hombres dentro de una misma categoría profesional, para lo que han realizado una valoración de puestos y un registro retributivo. ¿Cómo ha sido este proceso? ¿Qué ha supuesto internamente?

Una de las obligaciones legales es disponer de un modelo de valoración de puestos de trabajo que cumpla ciertos criterios: que sea ajustado a las necesidades, que refleja y mide el valor relativo de los puestos de la organización, que otorga el fundamento oportuno al diseño de retribuciones; que el resultado de la valoración de los puestos de trabajo sea un mapa final de puestos de trabajo organizados por nivel de contribución; y debe ser un sistema analítico que garantice la correcta valoración, ofrezca confianza respecto a sus resultados y sea adecuado al sector de actividad y tipo de organización y, por supuesto, que cumpla con los criterios exigidos por la legislación sobre igualdad.

Es estratégico disponer de esta metodología que permite a la compañía diseñar una política retributiva, donde los puestos críticos y de mayor contribución sean retribuidos de forma similar, y más que los puestos de menor responsabilidad y complejidad.

Al disponer de un sistema analítico donde los puestos de mayor contribución tienen un rango similar, se minimiza y elimina el sesgo de género. Permite realizar el registro retributivo, detectar desviaciones por nivel organizativo, y diseñar acciones al respecto.

Han contado para ello con la ayuda de su *partner* Peoplematters. ¿Qué valoran de esta relación?

Son un socio desde hace más de cinco años, lo cual nos permite contar con su conocimiento de nuestra organización. Su especialización en las áreas de compensación y en igualdad nos garantiza un trabajo solvente, y nos aportan constantemente mejoras por su amplia trayectoria trabajando en grandes empresas.

Para que este tipo de políticas funcionen deben contar con el apoyo explícito de la alta dirección. ¿Cómo ha participado la de Aenor en este proyecto?

La Dirección está permanentemente implicada, desde la asignación de recursos humanos, técnicos y económicos para el diseño e implantación de las políticas necesarias para cumplir, no solo con la legislación, sino con el propósito de AENOR.

En el avance de cada hito relacionado con el Plan de Igualdad –y su adaptación a la nueva legislación con el diseño del registro retributivo, resultado de la auditoría salarial, como el éxito en disponer del registro en el Ministerio de Trabajo– se ha ido informando puntualmente al Comité de Dirección, donde la Dirección Corporativa de Personas y Organización es miembro permanente.

Los últimos tres años ha habido una aceleración en la transformación de la función de Dirección de Personas, mayor que la experimentada en los diez anteriores

Ustedes colaboran con instituciones que trabajan para intentar cerrar el *gap* de género motivando a las adolescentes para que se decanten por carreras STEM. ¿Cuál cree que es el papel de las empresas para eliminar esta brecha de género?

Es fundamental que las niñas tengan referentes femeninos en el ámbito profesional. Personalmente, he participado como voluntaria en una charla en un colegio de Toledo, como miembro de la fundación Inspiring Girls, y tuve la oportunidad de contarles mi experiencia que resumí en: los únicos límites son los que tú misma te impongas; trabajo, trabajo y trabajo; no busques excusas para renunciar a tus sueños. Y libertad para elegir.

Esto, llevado a las carreras STEM, se traduce en que amplíen su curiosidad, que indaguen, que dejen atrás los miedos y los prejuicios. Y en esto tienen un papel clave el profesorado y orientadores, y las propias familias. Y, por supuesto, las empresas demandantes de profesionales STEM que están obligadas a resultar atractivas a todos los profesionales, independientemente de su género, ante la escasez de estos perfiles en el mercado laboral.

Iniciativas como la promovida por la fundación Inspiring Girls son fundamentales, para que estas empresas se acerquen a las niñas en edad escolar y les abran un mundo de posibilidades

peoplematters

AENOR es un cliente con el que tenemos el privilegio de trabajar desde hace varios años y, además, haciéndolo con continuidad, lo cual nos permite aportarles más según va pasando el tiempo. Esto es así porque las relaciones de largo plazo facilitan conocer bien la actividad de la organización, su cultura, sus objetivos, sus prioridades, y las formas de trabajar que llevan al éxito. Ser socios de cabecera es, de lejos, la relación más ventajosa en la prestación de servicios de consultoría, tanto para el cliente como para el consultor.

AENOR tiene algunas particularidades que hacen que la gestión de personas sea especialmente relevante. En primer lugar, al tratarse de una empresa de servicios profesionales, sus personas son un activo estratégico. Además, tradicionalmente se ha posicionado como uno de los líderes de su sector, una posición exigente. Por ello, la estrategia de compensación y sus políticas cobran también un peso especial. En las empresas de servicios profesionales existe un dilema que imprime mucha presión sobre la gestión retributiva: debes ser capaz de atraer y retener talento en mercados muy competitivos y, a la vez, trabajar para contener los costes salariales, no es raro que la masa salarial suponga en estos sectores más del 60 % de los costes totales de la organización. Por ello, tomar decisiones acertadas con un enfoque a largo plazo puede tener un impacto muy relevante sobre los resultados finales de la organización.

Con AENOR, hemos trabajado estrechamente para desarrollar un sistema de valoración de puestos que permita discriminar la contribución de estos según factores críticos para el negocio. Todo ello, asegurando que este sistema cumpla los requisitos de la nueva legislación en materia de igualdad. También, hemos ayudado a desarrollar una política retributiva ajustada tanto a la realidad actual de la compañía, como al entorno competitivo en el que se mueve, que permitirá hacer una gestión salarial con visión de futuro.

Además, paralelamente, AENOR ha desarrollado dos certificaciones en materia de igualdad para las cuales se ha basado en la normativa española en esta materia, así como en la metodología técnica aplicada por Peoplematters en sus soluciones a clientes.



Javier Pérez Navarro,
gerente de Peoplematters

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com