



RETRIBUCIÓN Se necesitan 105 años para que el sueldo de las mujeres y los hombres alcance el equilibrio. La Ley de Igualdad de 2007 ha supuesto un avance para impulsar la presencia femenina en las organizaciones pero no ha sido suficiente para alcanzar la equidad salarial. La futura creación de una oficina de prevención de brecha retributiva es una herramienta más cuya eficacia cuestionan los expertos. **Por Montse Mateos**

¿Por qué las mujeres siguen ganando menos que los hombres?

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 *ClostinGap* de PwC. Un análisis de McKinsey confirma que las mujeres generan el 37% del PIB mundial a pesar de representar el 50% de la población trabajadora y controlar la mayor parte del gasto de los hogares. Además, ocupan el 25% de las posiciones de liderazgo a nivel global, cuando representan el 75% del trabajo del cuidado no remunerado.

Punto de partida

Otras evidencias que muestran esta desigualdad vienen de la mano del salario. El último informe retributivo de Korn Ferry refleja que 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 salarial que establece otro análisis, esta vez realizado por CEOE y PwC. Y hace tan sólo tres meses, la cuarta edición del informe *Brecha salarial y techo de cristal*, elaborado por los Técnicos del Ministerio de Hacienda (Gestha), revelaba que esta diferencia retributiva se ha acentuado durante el último año: las mujeres cobran 4.915 euros menos que los hombres. La brecha se ha ensanchado 66 euros,

de manera que los técnicos calculan que harían falta 105 años para cerrar la brecha en España (en Murcia se tardaría 839 años).

Con este panorama parece que la Ley de Igualdad publicada en 2007 no ha tenido el impacto esperado. Susana Marcos, CEO de PeopleMatters, reconoce que aunque ha habido avances sustantivos, no son suficientes: "Persisten los mismos problemas que entonces: desigualdad salarial, difícil acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad y falta de corresponsabilidad del hombre en la atención de las responsabilidades familia-

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

res". Quizá este sea uno de los motivos por los que el Gobierno ha planteado la creación de una oficina de prevención de la brecha retributiva que, entre otras medidas, sancionará a las empresas que discriminen salarialmente por razones de género.

Maribel Rodríguez, socia de *DirreActivas*, confía en que estas medidas impositivas impulsen en el corto plazo la igualdad salarial. Sin embargo, cree que "parte de la brecha salarial tiene su origen en la escasez de talento femenino en las primeras capas directivas y/o en los sectores

STEM. Las medidas sancionadoras que penalizan parecen necesarias y tendrán un efecto positivo para reducir la brecha a corto plazo". En opinión de Rodríguez, "la estrategia a más largo plazo invita a la creación y consolidación de políticas que premien a las organizaciones que cumplan con la igualdad salarial y la promoción del talento femenino a espacios directivos, por ejemplo con incentivos fiscales".

La puesta en marcha de esta oficina despierta cierto escepticismo en Marta García-Valenzuela, socia de Talento: "Habrá que ver si tiene un carácter penalizador o por el contrario busca trabajar en una situación muy compleja y multicausal. Esto se hace aportando recursos y experiencias a las empresas, sobre todo medianas y pequeñas, donde se da el caso de que suelen existir plantillas equilibradas en género pero tienen menos foco en garantizar la igualdad y la diversidad".

Quien también muestra cautela a la hora de valorar esta iniciativa es Javier Blasco, director de *The Adecco Group Institute*. A partir de los detalles del borrador de este Real Decreto cree que "siendo a priori una idea plausible como observatorio, no parece que vincular un observatorio a la acción de la inspección de trabajo sea el mejor desarrollo". Aclara que "los

Cómo se mide la brecha salarial

Existen dos conceptos para medir la diferencia retributiva entre hombres y mujeres:

Brecha salarial no ajustada (gender pay gap). Evalúa las diferencias salariales entre hombres y mujeres —compensaciones totales, fijas y variables— sin considerar ningún otro factor más allá del género, es decir, examina la desigualdad bruta. Por ejemplo, no tiene en cuenta el nivel de responsabilidad en las organizaciones. No es el indicador más adecuado para determinar la discriminación salarial.

Brecha salarial ajustada (equal pay gap). Valora las diferencias en remuneración cuando no existen causas objetivas que determinen que el género del trabajador ejerce ningún tipo de efecto directo sobre

su productividad. En este caso distingue las diferencias entre las compensaciones totales, fijas y variables entre mujeres y hombres que ocupan posiciones o roles de valor relativo equivalente.

Según Susana Marcos, CEO de *PeopleMatters*, ambos conceptos son necesarios para establecer la brecha salarial: "La primera identifica en global la diferencia del salario (ingresos) de la mujer con respecto al hombre y es indicativa de las situaciones empresariales. La segunda establece la equidad salarial entre ambos desde la perspectiva de puestos de igual valor, por lo que proporciona información que permite identificar puesto a puesto cuáles son las diferencias y poder profundizar en las posibles causas".

< VIENE DE PÁGINA 1

agentes sociales reclaman que sea a través del diálogo social y de la negociación colectiva como se establezcan las medidas de avance en esta materia y, según la forma en la que parece se va a configurar, puede convertirse en un factor que multiplique la litigiosidad, lo que no es lo más deseable”.

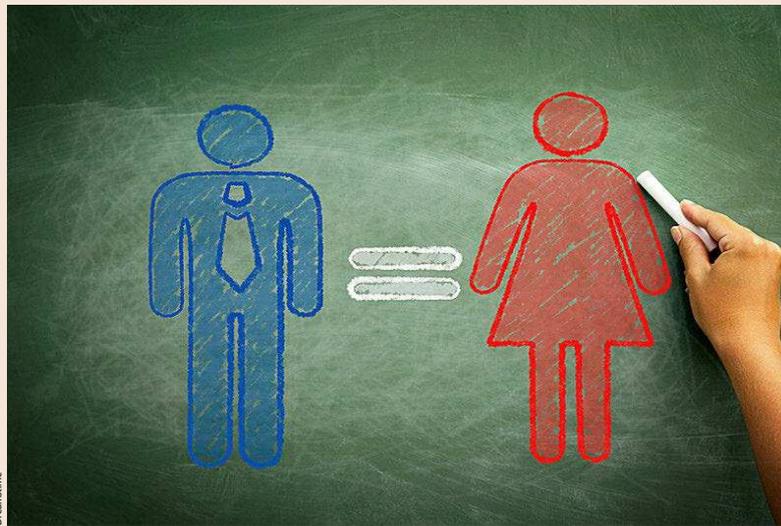
Las barreras

Sin embargo, los expertos consultados para la elaboración de este artículo coinciden en que empresas y profesionales tienen que vencer ciertos obstáculos para conseguir que la equidad salarial sea un hecho. María García, socia fundadora de Smart Culture, explica que las barreras que tienen que superar las mujeres están relacionadas con las creencias colectivas que hay en nuestra sociedad, que proceden de nuestra educación y que siguen presentes en las organizaciones. “Estas son asumidas lógicamente por las mujeres y, por ejemplo, tienen que ver con seguir pensando que el liderazgo del siglo XXI se basa en imitar un modelo masculino muy basado en el *presentismo* que poco a poco se está diluyendo. Muchas mujeres creen que en sus compañías, una promoción supone más horas y no más responsabilidad”.

Marcos tiene claro que las mujeres no deberían tener que superar barreras: “Así formulado parece que es un problema de ellas el no alcanzar la equidad salarial, y no lo es. Son las organizaciones y la sociedad las que tienen que eliminar barreras y prejuicios que provocan estas diferencias salariales”. Entre ellos menciona que “la aplicación de estereotipos y de sesgos en la toma de decisiones en determinados procesos, como las valoraciones de desempeño y promociones, mediatiza la evolución de las responsabilidades y carreras profesionales de las mujeres y, por tanto, de su salario, en muchas ocasiones por el hecho de haber tenido hijos”.

Las estrategias

Las empresas llevan años trabajando de este tema aunque a juzgar por los datos parece que sólo de cara a la galería. No confirma lo mismo el último *Observatorio de Adecco* al que hace referencia Blasco: “Más del 90% de las empresas obligadas desde 2019 ya tiene implantado el registro salarial y hay otras muchas variables como las políticas de selección, contratación, formación o promoción donde se notan progresos. Todo esto



Deagente

no lleva a pensar que la tendencia es a la igualdad efectiva en esta materia, ya que detrás de la brecha suelen estar gaps en las políticas citadas”.

Elena Sanz, directora general de Mapfre, asegura que “la equidad salarial ya es un hecho en las grandes empresas, en el sentido de que todas tenemos políticas que garantizan una retribución igualitaria entre géneros”. Sin embargo, reconoce que existen situaciones heredadas del pasado y, sobre todo, carreras profesionales discontinuas motivadas fundamentalmente por la maternidad: “Es ahí donde hay que actuar, maternidad y conciliación. En nuestro caso, estamos hablando de una diferencia salarial del 3% heredada, como decía, de un sector donde tradicionalmente y hasta fechas recientes la mayoría de las profesiones eran desempeñadas por hombres”.

Según Maite Aranzabal, asesora de negocio y talento y que además preside de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Adolfo Domínguez, “hay que empezar por combatir los sesgos y a la vez dar igualdad de oportunidades a las mujeres”. Entre las medidas más oportunas para conseguirlo, Aranzabal propone la estandarización de la evaluación del rendimiento y potencial y tratar de manera objetiva los bonos y salario variable; y la analítica de datos que, por ejemplo, “permite detectar en una em-

Combatir los sesgos y estandarizar la evaluación del rendimiento son bases de la igualdad

Muchas mujeres creen que una promoción supone más horas de trabajo pero no más responsabilidad

presa si las mujeres son asignadas desde el principio a las cuentas con menor volumen y de menor potencial”.

También plantea la utilización de un lenguaje inclusivo y las selecciones a ciegas. Respecto a esto último explica que tras las pruebas ciegas se comprobó en un caso en Estados Unidos que el 58% de los candidatos seleccionados para entrevista fueron mujeres, y el 68% de los finalmente contratados, también. Consuelo Castilla, socia y presidenta de AdQualis Human Results, asegura que hoy muchas empresas, sobre todo las multinacionales, están trabajando por profesionalizar las

valoraciones de los puestos de trabajo, “es decir, otorgar a cada puesto de trabajo de manera objetiva las funciones y la definición del profesional idóneo para llevarlas a cabo con los conocimientos técnicos, experiencia y competencias que se precisan, independientemente de cuestiones de género, edad o raza”.

La cultura

Una vez más, qué se hace y cómo se hace en las organizaciones es definitivo para reducir las desigualdades. Rodríguez afirma que “la cultura corporativa es un catalizador o un *stopper* en el diseño de estas políticas. Las organizaciones deciden hasta dónde llegan. Las más conservadoras irán a una política de mínimos, ley de igualdad, protocolos de acoso, teletrabajo y conciliación”. Marcos explica que, como decía Peter Druker, “la cultura se come a la estrategia de desayuno”: “Por mucho que diseñemos políticas no se producirá ningún cambio en los resultados si no se modifican los hábitos de conducta. Y esto afecta a la cultura de la empresa y a la cultura de la sociedad”.

Y García concluye que “hay que diluir culturas basadas en el paternalismo, el control y el *presentismo* que generan un estilo de liderazgo imitativo y poco eficiente. La suerte en esta era es que tenemos datos”.

Discriminación positiva o igualdad

La discriminación positiva en favor de la mujer ha hecho correr ríos de tinta y más de un cazatalentos reconoce que ha tenido que forzar la terna final de candidatos para hacer frente a una diversidad de género necesaria y demandada por sus clientes. Y es que según los últimos datos, desde 2020 la proporción de empresas con al menos una directiva ha crecido sólo un 20%. Quizá en una primera fase sea inevitable una discriminación positiva para cambiar las cosas.

• **Los hechos.** Marta García-Valenzuela, socia de Talengo, sentencia que cuando se habla del avance de mujeres en posiciones de liderazgo se trata de medidas de acción positiva: “Discriminación sería si los dos colectivos partiesen de una situación igual, y eso no es así. Hasta ahora ha habido una serie de fenómenos que han promovido que se eligiera preferentemente a hombres”.

• **Los datos.** Maribel Rodríguez, socia fundadora de DireActivas, recuerda que todos los países con una política de cuotas han conseguido entre el 30% y el 40% de directivas en los órganos de gobierno de las empresas cotizadas. Entre las líneas de acción que propone para aumentar la presencia de mujeres destaca el acompañamiento del talento femenino hacia puestos de primer nivel, y los programas de sensibilización a la alta dirección para “romper barreras, especialmente las vinculadas a los sesgos inconscientes respecto al género”.

• **Los modelos.** Programas de ‘mentoring’ y eliminar sesgos es la propuesta de Maite Aranzabal, asesora de negocio y talento, que cree que se necesitan ‘role models’, es decir, mujeres con características similares o que pueden actuar como modelos a seguir: “Está demostrado que las estudiantes tienen mayor probabilidad de escoger una especialidad técnica o STEM si tienen una profesora en estas materias, en lugar de un profesor”.

La eterna falacia de ‘pelear el sueldo’

Seguro que en más de una ocasión ha escuchado, tanto a hombres como a mujeres, decir eso de que “las mujeres no ganan más porque no lo pelean”. Susana Marcos, CEO de PeopleMatters, no puede estar más en desacuerdo: “La solución no está en que las mujeres tengan que ser más peleonas sino en evitar que esto tenga que ser necesario. ¿O es que ‘ser peleón con el salario’ aporta un mejor rendimiento, unos mejores resultados, un mayor compromiso o una mayor creación de valor para la empresa?”. Marta García-Valenzuela, socia de Talengo, añade que “hay investigaciones muy

interesantes que han demostrado que el mismo comportamiento, en función de si lo realiza un hombre o una mujer, se valora de manera diferente. Es lo que se conoce como doble exigencia o sexismo ambivalente”. Parece por tanto que lo de ‘pelear el sueldo’ no garantiza la equidad retributiva, pero según Maite Aranzabal, asesora de negocio y talento, es algo que hay que trabajar. En su opinión, “los hombres son muy activos, asertivos y concretos, y pelean por su reconocimiento y sueldo. Las mujeres somos más pasivas, esperamos a que ‘alguien’ nos reconozca los

méritos”. Es por esto que cree que “hay que ayudar a las mujeres a tener más seguridad en sí mismas (‘mentoring’, ‘rol model...’) y las empresas deben propiciar que se presenten y aspiren a otros puestos”. Consuelo Castilla, socia y presidenta de AdQualis Human Results, apunta que “no podemos generalizar si son las mujeres o las organizaciones las responsables de que sean los hombres los que sigan ganando más, pero sí que es cierto que aún existen empresas donde mujeres, con las mismas funciones y responsabilidades que un hombre, tienen una retribución inferior”.