



Unión Europea

Fondo Social Europeo  
"El FSE invierte en tu futuro"

# RECOMENDACIONES PARA ACTUAR FRENTE A LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN UNA ORGANIZACIÓN

Primera edición: enero 2015

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Subdirección General para la Igualdad en la Empresa

Y la Negociación Colectiva

[www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es)

NIPO: 685-15-022-4



El contenido de este documento se distribuye bajo una licencia Creative Commons 4.0 Internacional

<http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

Se permite la reproducción, la distribución y la comunicación pública siempre que se cite al titular de los derechos (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad). No se permiten usos comerciales de esta obra ni se puede desnaturalizar el contenido de la información para generar obras derivadas.

<b>1. Presentación de la Herramienta</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Principios básicos</b> .....	<b>6</b>
2.1. Soporte normativo .....	6
2.2. Conceptos preliminares .....	7
2.2.1. Desigualdad, brecha y discriminación salarial .....	7
2.2.2. Discriminación salarial directa e indirecta .....	8
2.2.3. Igualdad de retribución para un mismo trabajo .....	8
2.2.4. Igualdad de retribución para un trabajo de igual valor .....	9
2.3. La valoración de puestos de trabajo (VPT) .....	10
<b>3. La incorporación de la perspectiva de género en el sistema retributivo</b> .....	<b>12</b>
3.1. El sistema retributivo .....	12
3.2. Recomendaciones generales para incorporar la perspectiva de género en el sistema retributivo .....	15
3.3. Recomendaciones específicas con perspectiva de género para determinados aspectos del sistema retributivo .....	17
3.3.1. Descripción de puestos .....	17
3.3.2. Circunstancias retribuíbles de puesto .....	19
3.3.3. Factores de valoración .....	20
3.3.4. Valoración de puestos de trabajo (vpt) .....	21
3.3.5. Asignación de cuantías.....	21
3.3.6. Evaluación por desempeño.....	22
3.3.7. Circunstancias retribuíbles de persona.....	22
3.3.8. Salario inicial .....	23
3.3.9. Revisión salarial.....	23
<b>4. Bibliografía comentada (por orden de interés)</b> .....	<b>24</b>

# 1. Presentación de la *Herramienta*

Cuando se emplea la palabra brecha en contextos distintos al laboral, se hace referencia a nociones como “resquicio por donde algo pierde su fortaleza” o “quiebra de la unidad o de la cohesión”. Estas acepciones no nos explican el significado exacto de la expresión *brecha salarial de género*, pero nos aproximan a las implicaciones que para una sociedad avanzada supone perpetuar esta desigualdad entre hombres y mujeres sin hacer nada por evitarlo.

El hecho de que las mujeres cobren salarios inferiores a los hombres por realizar trabajos de igual valor, la denominada *brecha salarial de género*, es un fenómeno persistente y universal que afecta en mayor o menor medida a todos los mercados de trabajo. Se trata de un lugar común afirmar que sus causas son complejas y difíciles de combatir, pero el Informe Mundial sobre Salarios 2014/2015, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), deja claro que, en España, la brecha salarial “no está explicada por los factores que objetivamente podrían explicarla”, ya que “cuando comparamos la educación, la experiencia, el sector, la posición ocupacional, en qué ámbito se trabaja... que son los factores que deberían determinar la productividad del individuo vemos, incluso, que las mujeres tienen una capacidad que está marginalmente por encima de la de los hombres”.

La contundencia de estas afirmaciones y la autoridad de la Organización que las emite confirma que las diferencias salariales entre mujeres y hombres tiene más que ver con prejuicios y estereotipos que con razones objetivas. En todo caso, corregir y superar estas prácticas discriminatorias requiere una voluntad decidida de toda la sociedad en su conjunto y, por supuesto, del apoyo de las empresas y de los poderes públicos.

La igualdad es un derecho amparado por la Constitución, que en su artículo 14 proclama que no puede prevalecer discriminación alguna por razón de sexo. Compete a los poderes públicos promover las condiciones para favorecer la igualdad real en este ámbito.

Conscientes de este mandato constitucional, y en línea con las prioridades recogidas en el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016, fruto del compromiso del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, se ha elaborado la ***Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género***. Con ella se pone a disposición de todas las empresas, con independencia de su tamaño o sector de actividad, un instrumento para orientarlas a la hora de introducir la perspectiva de género en sus políticas salariales y ayudarlas a detectar, analizar y reducir las prácticas discriminatorias en el seno de su organización, y que fomente un cambio en la cultura organizacional tendente al autodiagnóstico y la evaluación en el desarrollo de todas sus políticas.

Esta *Herramienta* es una sencilla aplicación basada en un *fichero de Microsoft Excel*, en el que se aprovecha la utilidad de las tablas dinámicas, funcionalidad que éste programa incorporada de serie y que posibilita un importante número de interrelaciones entre variables que influyen en las retribuciones en una empresa y que viene acompañada de una *Guía de uso* para facilitar su manejo. Asimismo, con esta utilidad se posibilita la realización de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra una organización en términos de retribuciones salariales y, como complemento, se incluye el documento *Recomendaciones para actuar frente a la brecha salarial de género*, en el que se proporcionan orientaciones para analizar los sistemas retributivos de manera objetiva, y se facilitan recomendaciones generales y específicas para incorporar la perspectiva de género en las políticas retributivas, evitando las prácticas discriminatorias y facilitando buenas prácticas.

La *Herramienta* es una nueva utilidad que se suma a otros recursos de apoyo para las empresas ya existentes en [www.igualdadenaempresa.es](http://www.igualdadenaempresa.es), web con carácter eminentemente práctico, que facilita a las empresas y a cualquier persona usuaria que quiera servirse de ella, pautas, formularios, ejemplos prácticos o, como en el caso que nos ocupa, un soporte técnico que nos permite realizar diagnósticos de situación que constituyan la base para implantar medidas correctoras de brecha salarial en una organización.

La *Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género* y, en concreto, la utilidad de las aludidas “tablas dinámicas”, ha sido *testada* de manera voluntaria por varias empresas adheridas a la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE), lo que ha supuesto una valiosa colaboración que permite afirmar el interés y la utilidad de la *Herramienta*, su carácter eminentemente práctico y su contribución a la igualdad real de mujeres y hombres en el ámbito empresarial.

Pero, una vez utilizada la *Herramienta*, ¿qué puede hacer una empresa u organización cuando constata la existencia de brecha salarial de género? Ésta es la pregunta a la que el presente documento ***Recomendaciones para actuar frente a la brecha salarial de género en una organización*** pretende dar respuesta. Es muy posible que no todas estas acciones sean relevantes o adecuadas para su organización, pero pueden proporcionar pautas útiles.

Madrid, febrero 2015

## 2. Principios básicos

### 2.1. Soporte normativo

**El Convenio 100 de la OIT de 1951**, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, recoge por primera vez en un texto normativo, la igualdad salarial entre mujeres y hombres, e introduce el concepto de trabajo de igual valor.

**El Tratado de Roma (1957)**, reconoce este derecho, pero de una forma limitada, pues establece la igualdad salarial entre mujeres y hombres por el mismo trabajo. Con el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (2007), que entró en vigor el 1 de diciembre de 2009, se recoge el derecho a la igualdad retributiva en su artículo 157, al establecer que cada Estado miembro garantizará la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor, y lo que se entiende por retribución.

**La Constitución Española (1978)**, en su art. 14, prohíbe la discriminación por razón de sexo y el art. 35.1 consagra el derecho al trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

La incorporación de esta disposición en el Estatuto de los Trabajadores (ET) es consecuencia de la trasposición al ordenamiento jurídico español de la normativa comunitaria iniciada con la **Directiva 75/117/CE** del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a [...]la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos, que culmina con la **Directiva 2006/54/CE1 (refundición)** 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. Según esta normativa:

*Para un mismo trabajo o para un trabajo al que se atribuye un mismo valor, se eliminará la discriminación directa e indirecta por razón de sexo en el conjunto de los elementos y condiciones de retribución. En particular, cuando se utilice un sistema de clasificación profesional para la determinación de las retribuciones, este sistema se basará en criterios comunes a los trabajadores de ambos sexos, y se establecerá de forma que excluya las discriminaciones por razón de sexo.*

(Artículo 4, Directiva 2006/54 CE)

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

**La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de 2007**, regula el principio de igualdad y no discriminación de manera transversal en todos los ámbitos de la vida, y en su artículo 6, establece los conceptos de discriminación directa e indirecta (ver apartado 2.2.2)

<sup>1</sup><http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:es:PDF>

## 2.2. Conceptos preliminares

Para abordar el tema de la brecha salarial de género conviene especificar a qué nos referimos cuando hablamos de:

- 2.2.1. Desigualdad, brecha y discriminación salarial.
- 2.2.2. Discriminación salarial directa e indirecta.
- 2.2.3. Igualdad de retribución para un mismo trabajo.
- 2.2.4. Igualdad de retribución para un trabajo de igual valor.

### 2.2.1. Desigualdad, brecha y discriminación salarial

Según el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PEIO) 2014-2016 “El concepto de **desigualdad salarial** entre mujeres y hombres, también llamado diferencia o **brecha salarial**, alude a la distancia en la retribución media (salario más complementos) de mujeres y hombres. Parte de esas diferencias salariales entre mujeres y hombres pueden estar fundamentadas en factores de tipo personal (nivel de formación, experiencia laboral, antigüedad, etc.), del puesto de trabajo (funciones realizadas, nivel de responsabilidad, tipo de contrato o jornada, etc.) y/o de la empresa para la que se trabaja (tamaño, tipo de actividad, etc.)”.

Para medir las diferencias salariales entre mujeres y hombres, el indicador estructural comúnmente utilizado es la *Brecha salarial de género entre mujeres y hombres* que, según la definición de la Oficina de Estadística de la Unión Europea (Eurostat), mide la diferencia entre los ingresos brutos medios por hora de los hombres y las mujeres ocupadas, como porcentaje respecto a los ingresos brutos medios por hora de los hombres.



Fuente: EUROSTAT<sup>2</sup>, 2014

El PEIO apunta también que “Una vez considerados estos factores, la **discriminación salarial** entre mujeres y hombres es la parte de esa diferencia [salarial] que no queda justificada por una distinta aportación de valor en el desempeño de un trabajo igual o de igual valor, y que solo puede ser explicada en función del sexo de la persona que lo realiza.”

<sup>2</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340>

## 2.2.2. Discriminación salarial directa e indirecta

De acuerdo con el Artículo 6 de la Ley de Igualdad:

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.

## 2.2.3. Igualdad de retribución para un mismo trabajo

Desde la perspectiva empresarial, es éste un principio de mercado, dado que no hay razones para retribuir de modo diferente a dos personas proveedoras de un mismo trabajo. Dentro de esta igualdad de trabajo (mismo trabajo), se pueden considerar dos tipos de definiciones de trabajo:

- El correspondiente a un **puesto**, entendiendo como tal una serie de funciones y responsabilidades que describen en qué consiste el trabajo de una persona en la organización. Estos puestos se encuentran definidos con mayor o menor detalle en las organizaciones, pudiendo responder a grupos profesionales (también las aún vigentes categorías profesionales, en proceso de desaparición conforme al RDL 3/2012) o incluso puestos cuyo contenido y condiciones pueden estar regulados por convenio.
- El correspondiente a un **volumen** de trabajo, es decir, que se cuantifica el trabajo realizado de acuerdo a variables concretas y bien definidas. Por ejemplo, el número de horas de trabajo o el número de operaciones realizadas (llamadas atendidas, volumen de ventas, nuevos/as clientes/as conseguidos/as, etc.).

En este último caso, si dos personas de la organización ocupan un mismo puesto de trabajo, y con el mismo volumen (por ejemplo, dos personas que ocupan un puesto definido, y durante el mismo número de horas anuales), deben recibir la misma retribución por ello. Por otro lado, si una de esas personas no tiene jornada completa (contratos a tiempo parcial o reducción de jornada), lo que tiene que ser equivalente es la retribución por hora trabajada.

#### 2.2.4. Igualdad de retribución para un trabajo de igual valor

Desde el punto de vista empresarial, de nuevo sería este un principio de mercado, dado que no hay razones para retribuir de modo diferente a dos personas proveedoras de dos trabajos diferentes, pero que aporten el mismo valor a la organización. De acuerdo con esta concepción, si dos puestos de trabajo, pese a ser diferentes, aportan el mismo valor a la empresa u organización, deben tener una misma retribución.

A efectos prácticos, puede decirse que dos trabajos son de igual valor cuando, sometidos a un procedimiento de valoración del puesto de trabajo con un método neutral, aplicado de manera equitativa, tienen la misma puntuación. Se entiende que un método es neutral cuando no beneficia ni perjudica a ningún grupo en particular (raza, sexo, religión...) y su aplicación es equitativa cuando al especificar los criterios, factores y ponderaciones del método trata a todos los grupos de forma similar.

Un ejemplo proporcionado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) puede ilustrar este concepto. Si comparamos la profesión de *supervisores de comedor*, ocupada mayoritariamente por mujeres, con la de *supervisores de jardines*, que es un oficio masculinizado, ambos trabajos, según la OIT, son de igual valor. Sin embargo, la menor remuneración de la primera profesión sólo puede deberse al sesgo de género con el que se valoran algunas profesiones feminizadas.

## 2.3. La valoración de puestos de trabajo (VPT)

Si una organización desea contar con un sistema retributivo equitativo y acorde con la normativa, se impone la necesidad de adoptar un sistema de **valoración de puestos de trabajo (VPT)**, que  **mida el valor de cada puesto de trabajo y permita asignarle una retribución**. De acuerdo con el equipo del Departamento de Organización de Empresas-Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales de la Universidad Politécnica de Cataluña<sup>3</sup>, que desarrolló el proyecto ISOS (ver apartado *Bibliografía comentada*):

*“La valoración o calificación de puestos de trabajo es una técnica de gestión de recursos humanos que consiste, como su nombre indica, en determinar el valor relativo de los puestos en una organización, independientemente de la persona que ocupa el puesto en un determinado momento.[...] Los procedimientos específicos de valoración de puestos [...] se clasifican en cualitativos y cuantitativos:*

- *Los **procedimientos cualitativos** valoran los puestos de trabajo de forma global, con el fin de ordenarlos (sistemas de jerarquización) o de situarlos en un nivel entre los previamente establecidos (sistemas de clasificación). Permiten saber cuál es la importancia de cada puesto de la organización, pero no las diferencias de valor entre unos y otros.*
- *Los **cuantitativos o analíticos** evalúan los puestos según distintos criterios, que se denominan factores, previamente seleccionados y claramente definidos. A su vez, pueden clasificarse en procedimientos de comparación de factores, por una parte, y de asignación de puntos por factor, por otra. Al ser cuantitativos permiten determinar un valor numérico de cada puesto y, por tanto, permiten cuantificar la diferencia de valor entre puestos.*

*Existe un amplio consenso acerca de que los procedimientos de asignación de puntos por factor son los más adecuados, tanto en lo que respecta genéricamente a la valoración de puestos como para evitar la discriminación salarial de las mujeres.*

*En estos procedimientos se establece una **relación de factores** (tales como conocimientos, aptitudes comunicativas, relaciones humanas, esfuerzo mental, responsabilidad sobre materiales, etc.), y una **escala de valoración para cada factor** (con un número determinado de niveles o grados). [...]Cada grado corresponde a un nivel de exigencia diferente (por ejemplo, si un factor es la formación, los grados pueden corresponder a niveles de titulación académica). A partir de la descripción o de la observación del puesto de trabajo se le asigna un grado para cada uno de los factores. Normalmente, la importancia relativa de los factores se define mediante unos pesos asociados a los mismos (normalizados de tal forma que su suma sea, por ejemplo, 100). **Se obtiene la puntuación del puesto de trabajo sumando los productos de las puntuaciones obtenidas en cada factor por los pesos correspondientes.***

Por lo tanto, no sólo se recomienda que las empresas cuenten con un sistema de VPT, sino que éste sea cuantitativo, basado en unos factores de valoración.

---

<sup>3</sup>LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y LA DISCRIMINACIÓN RETRIBUTIVA. Coves, A. M.; Corominas, A.; Lusa, A. y Martínez, C. Dpto. de Organización de Empresas-Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales. UPC. En apartado: Bibliografía comentada.

En esencia, conforme se describe en el capítulo 7 *La determinación del valor de los empleos*, de la Guía detallada *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos*<sup>4</sup> publicada por la OIT en 2008, el proceso constaría, de modo simplificado, de cuatro pasos:

1. **Selección de factores** de valoración, que pueden ser de 4 tipos: calificaciones (conocimientos y aptitudes), esfuerzos (físico, mental y emocional), responsabilidades, y condiciones de trabajo. Conforme a la descripción de las funciones y tareas de cada puesto, se asociarán los factores que correspondan.
2. **Ponderación.** Se trata de asignar pesos a cada uno de los factores, de modo que:
  - a. Sumen una cifra significativa (en el ejemplo, 1.000 puntos).
  - b. Asocian cada factor con la aportación de valor a la organización, de modo que los factores que más valor aporten pesen más.
  - c. Se tenga en cuenta que ningún puesto obtendría 1.000 puntos, pues ello supondría que le correspondieran todos los factores en grado máximo.

Factores	Ponderación	Número de puntos
<b>Calificaciones</b>	32%	320
Conocimientos profesionales	12%	120
Comunicación	10%	100
Competencias físicas	10%	100
<b>Esfuerzos</b>	19%	190
Esfuerzo emocional	5%	50
Esfuerzo mental	8%	80
Esfuerzo físico	6%	60
<b>Responsabilidades</b>	39%	390
En relación con las personas	12%	120
En relación con los productos	12%	120
Financiera	15%	150
<b>Condiciones de trabajo</b>	10%	100
Entorno físico	5%	50
Clima psicológico	5%	50
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.000 PUNTOS</b>

3. Establecimiento de **niveles** para cada factor: definición de los mismos y **asignación a cada nivel de un número de puntos** determinado, con el máximo del peso de dicho factor.

	Calificaciones			Esfuerzos			Responsabilidades			Condiciones de trabajo	
	Comp. prof.	Comp. físicas	Com.	Emoc.	Mentales	Físicos	En relación con pers.	En relación con prod.	Financ.	Físicas	Psicol.
N1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
N2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
<b>N5</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>80</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>150</b>		

4. **Asignación, para cada puesto, de los niveles** de exigencia (niveles necesarios para su realización).

Factores y subfactores	Niveles atribuidos por el Comité
<b>Calificaciones</b>	
Conocimientos profesionales	Nivel 2
Competencias físicas	Nivel 2
Comunicación	Nivel 2
<b>Esfuerzos</b>	
Esfuerzo emocional	Nivel 1
Esfuerzo mental	Nivel 2
Esfuerzo físico	Nivel 2
<b>Responsabilidades</b>	
En relación con personas	Nivel 1
En relación con productos	Nivel 2
Financiera	Nivel 1
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Entorno físico	Nivel 2
Clima psicológico	Nivel 2

Como resultado final se obtiene un ranking de puestos, donde cada uno obtiene la puntuación producto de sumar todos los puntos que corresponden a cada uno de los niveles de exigencia de cada factor considerado para ese puesto.

<sup>4</sup> Ver apartado *Bibliografía comentada*.

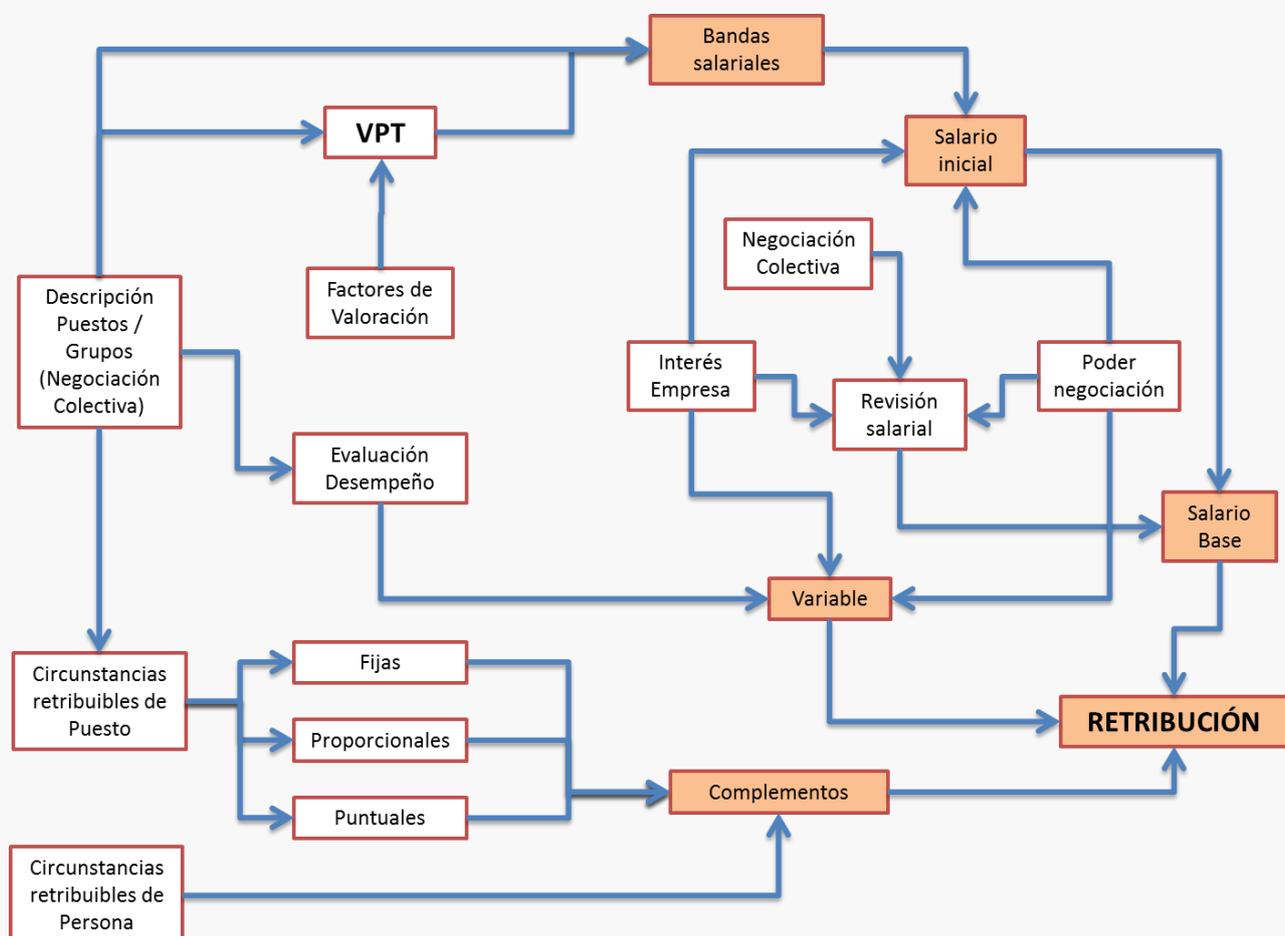
# 3. La incorporación de la perspectiva de género en el sistema retributivo

## 3.1. El sistema retributivo

Se entiende por **sistema retributivo** el conjunto de factores que en una empresa definen la retribución concreta de cada persona empleada.

En primer lugar, vamos a tratar de caracterizar todos estos factores que pueden configurar un **sistema retributivo**, para después identificar cómo y dónde (apartados de Recomendaciones) puede aplicarse la perspectiva de género. Para ello emplearemos el siguiente gráfico:

MODELO GENERAL



(Las cajas con fondo en blanco se refieren a factores que determinan un salario, mientras que las de tienen fondo coloreado corresponden a la asignación de cuantías de acuerdo con esos factores)

Conviene indicar en este punto que el diagrama puede leerse **de izquierda a derecha** (iniciando por la *Descripción de los puestos* de trabajo y siguiendo hacia la derecha; sería de utilidad para organizaciones que diseñan o rediseñan su política salarial), o **de derecha a izquierda**, que es la opción que se detalla a continuación, y que interpreta la **RETRIBUCIÓN** como consecuencia directa de 3 componentes: Salario base, Variable y Complementos. Veámoslos de uno en uno en las siguientes páginas.

Veámoslos a continuación de uno en uno:

**Salario base**, se determina (ver *asignación de cuantías* más adelante) a partir de:

- **Salario inicial**: que se fija a partir de:
  - La **banda salarial** correspondiente al puesto (ver más adelante).
  - El **interés de la empresa**.
  - El **poder de negociación** de la persona frente a la empresa.
- **Revisión salarial**, o mejor dicho, las sucesivas revisiones salariales, las cuales pueden depender también de:
  - El **interés de la empresa**.
  - El **poder de negociación** de la persona frente a la empresa.
  - La **negociación colectiva**, en lo que establezca.

**Variable**, se determina (ver *asignación de cuantías* más adelante) a partir de:

- La **evaluación de desempeño**, que puede determinarse a partir de la **descripción de puestos**.
- El **interés de la empresa**.
- El **poder de negociación** de la persona frente a la empresa.

**Complementos** salariales (ver *asignación de cuantías* más adelante), pueden proceder de:

- **Circunstancias retribuíbles de puesto**, que normalmente quedan determinadas conforme a la descripción del puesto de trabajo, y donde pueden distinguirse:
  - Fijas: circunstancias que se dan en todas las personas que ocupan ese puesto (penosidad, toxicidad, transporte...).
  - Proporcionales: asociadas a elementos cuantificables (comisiones sobre ventas, volumen de trabajo realizado...).
  - Puntuales: circunstancias que pueden darse o no (horas extras, nocturnidad...).
- **Circunstancias retribuíbles de persona**: antigüedad en empresa y/o puesto, formación, número de hijos/as...

Las **bandas salariales** pueden determinarse (ver *asignación de cuantías* más adelante):

- Directamente conforme a la **descripción de puestos** o categorías
- A través de una Valoración de Puestos de Trabajo (**VPT**), que hace corresponder a cada valoración una banda salarial. Esta VPT depende a su vez de:
  - La **descripción de puestos** o categorías.
  - Los **factores de valoración**.

Hay un aspecto transversal que es la **asignación de cuantías**, y que resulta esencial dado que es donde se establecen los importes de los diferentes componentes de la retribución:

- **Bandas salariales**: se asigna una banda salarial a cada puesto (salario máximo y mínimo para las personas que ocupan ese puesto). Las bandas pueden venir determinadas:
  - Directamente conforme a los puestos.
  - Ser proporcionales a la valoración de cada puesto de trabajo (VPT), de modo que a más puntuación de un puesto, mayor retribución.
- **Variable**: la cuantía suele calcularse en función del salario base de la persona, pero puede depender también de otros factores de la empresa como, por ejemplo, sus resultados en el ejercicio (y la parte de ellos destinados a retribución variable).
- **Complementos**, donde a cada circunstancia retribuable se le asocia un importe concreto. Normalmente estos importes vienen fijados por la negociación colectiva, pero en otros casos no.

El **interés de la empresa** merece un análisis aparte, y puede tener diferentes orígenes. Entre ellos distinguimos dos tipos:

- En relación a cada persona trabajadora en particular, por el interés de la empresa en contratarla, retenerla, motivarla o reconocer su trabajo (a partir por ejemplo de su evaluación de desempeño).
- En relación al conjunto de la empresa, como puede ser mejorar las condiciones, en general, o en particular el corregir desigualdades retributivas detectadas (entre personas en un mismo puesto, o entre puestos de valor similar).

En efecto, para corregir las desigualdades salariales resulta esencial actuar en una doble dirección:

- Por un lado, **garantizar la equidad del sistema retributivo**, realizando los ajustes pertinentes, conforme se sugiere en las siguientes páginas,
- Y por otro, **corregir la situación actual de manera paulatina**, procurando que los periodos de transición sean lo más breve posibles (3-4 años).

## 3.2. Recomendaciones generales para incorporar la perspectiva de género en el sistema retributivo

Con carácter general, los valores y características que ha de tener en cuenta cualquier actuación sobre el sistema retributivo que garantice los derechos de mujeres y hombres son:

### UNIVERSALIDAD

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

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

### PROPORCIONALIDAD

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

Por qué: la proporcionalidad hace que el salario se alinee con la aportación de valor, y así se comparta un principio de equidad.

### PUBLICIDAD

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

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

### ANÁLISIS DIFERENCIAL DE IMPACTO

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

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

## INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DESAGREGADA

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

Por qué: la identificación de brechas salariales de género como resultado del análisis estadístico puede servir:

- En el caso de no contar con un sistema de retribución, para guiar una política salarial más equitativa.
- En el caso de contar con un sistema de retribución establecido, para detectar discriminaciones indirectas por razón de sexo, fruto del mismo.
- En el caso de contar con un sistema de retribución equitativo, para identificar situaciones de discriminación por razón de sexo que, no siendo salariales, pueden ser de otro tipo.

## TRANSPARENCIA

La organización debe ofrecer a la representación legal de la plantilla (RLT) los resultados de los análisis estadísticos de las retribuciones reales<sup>5</sup>, guardando las cautelas que proceda.

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

## PARTICIPACIÓN

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

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

Por qué : esta triple participación asegura, respectivamente:

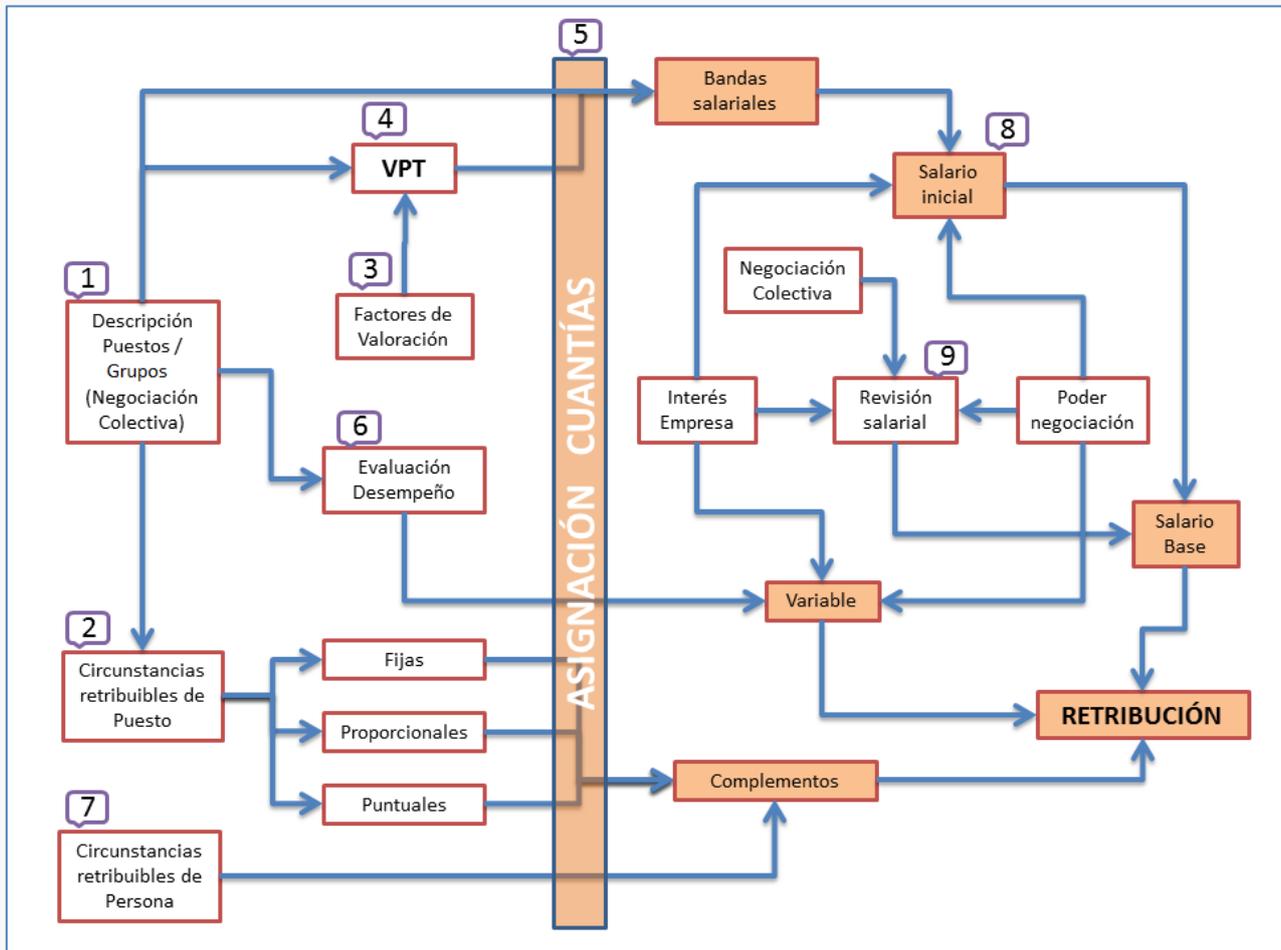
- Que se tiene en cuenta el impacto diferencial en mujeres y hombres.
- Que las valoraciones se realizan de modo neutro. Habitualmente, quien describe el puesto es la persona que lo realiza. Los hombres tienden a conceder una alta importancia al trabajo que hacen, mientras que las mujeres tienden a restársela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

---

<sup>5</sup>En varios países de la Unión Europea ya existe normativa en este sentido. Ver páginas 9 y 10 del último Informe de seguimiento de transposición de la Directiva de Igualdad de la UE. En apartado *Bibliografía comentada*.

### 3.3. Recomendaciones específicas con perspectiva de género para determinados aspectos del sistema retributivo

Se ofrece de nuevo el esquema de partida, al que se ha incorporado una indicación numérica en ciertos factores que influyen en el salario de una persona y que se corresponden con el orden en el que se presentan las recomendaciones.



#### 3.3.1. Descripción de puestos

Los aspectos a tener en cuenta son:

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

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

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

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

**Seleccionar puestos feminizados entre los considerados como referencia** - En el conjunto de puestos de referencia de distinta naturaleza y nivel, que sirven de estándar y de ejemplo para evaluar los demás puestos, deben estar presentes puestos en los que predominan las mujeres.

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

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

Por qué: si la descripción no es completa, para los puestos feminizados existe el riesgo de “obviar” las características o tareas asociadas a los estereotipos de género para las mujeres, lo que llevará a no valorarlas posteriormente. Consideremos, por ejemplo, una empresa donde las tres personas que actualmente ocupan un puesto de recepcionista son mujeres. Todas ellas son personas con habilidades de comunicación y empatía. Estas habilidades son, de hecho, características del puesto, pero, si la descripción del mismo se realiza sin un criterio objetivo, pueden ignorarse y, por tanto, no habrá factores que puedan valorarse posteriormente. Por tanto, algo que efectivamente aporta valor a la organización, quedaría sin ser valorado.

Por otro lado, es necesario prestar atención a que las descripciones de unos puestos no sean mucho más exhaustivas que las de otros y, sobre todo, que la simplificación de la descripción no genere la infravaloración de algunos puestos.

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

Por qué: si en la descripción de puestos aparecen tareas o funciones que son en realidad la misma, o requieren de una misma habilidad o conocimiento, esto puede hacer que sea valorada dos veces en lugar de una. Este hecho puede suceder en los puestos masculinizados, ya que los hombres, por estereotipo social, consideran que su trabajo es merecedor de valoración, en mayor medida que las mujeres.

Además, si en la descripción de diferentes puestos aparecen tareas o funciones equivalentes con diferentes nombres, puede que den lugar a una connotación y valoración distinta. Por ejemplo, denominar “dirección” a la gestión de equipos o departamentos cuando estos puestos están ocupados por hombres, y referirse a la misma como “coordinación” cuando se trata de puestos ocupados por mujeres.

### 3.3.2. Circunstancias retribuíbles de puesto

Aspectos a que tener en cuenta:

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

Por qué: la propia determinación de qué es objeto de complemento puede incluir un sesgo de género.

Veamos algunos ejemplos:

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

**Pertinencia en la asociación de circunstancias** - Evitar la consideración de circunstancias que no tienen relación directa con el puesto.

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

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

Por qué: algunos complementos pueden producir discriminación indirecta por razón de sexo: en el caso de las horas extras, disponibilidad, desplazamientos, formación (si se realiza fuera del horario de trabajo), etc. las mujeres pueden estar en posición de desventaja, dado que puede resultarles más complejo realizarlas por estar cuidando a hijos/as o familiares dependientes, por su propio rol de género, o incluso por no darse las condiciones de contorno (por ejemplo, falta de seguridad en el entorno del centro de trabajo o en el desplazamiento hasta el domicilio, para el caso de horas extras).

En relación con el plus de asistencia, éste puede ser una fuente de discriminación por razón de sexo, según qué ausencias incluya o excluya para generarlo. Para evitar este tipo de discriminación es preciso no tener en cuenta las ausencias de la empresa derivadas de: maternidad, paternidad, lactancia y los permisos del art. 37 ET.

### 3.3.3. Factores de valoración

Aspectos a que tener en cuenta:

**Universalidad** - Los factores, ponderación y niveles deben ser aplicables a todos los puestos de trabajo de la organización (con pequeñas adaptaciones de subfactores si la organización es muy grande y compleja). Esto puede implicar contar con una escala muy amplia para algunos factores, como por ejemplo responsabilidad.

Por qué: una asignación arbitraria de factores a puestos puede hacer que, pese a tener una buena descripción, se les valore de modo diferente.

El uso de ponderaciones diferentes para cada puesto haría que el valor de cada uno se midiera con una escala diferente, imposibilitando el concepto de igual salario para igual valor y descartando el principio de proporcionalidad en la asignación de cuantías (ver más adelante).

**Exhaustividad y no repetición** - Aplicar todos los factores para todos los puestos, considerándose siempre los 4 tipos de factores: capacidades (conocimientos y aptitudes), esfuerzo (físico, mental y emocional), responsabilidades, y condiciones de trabajo. El conjunto de factores tiene que ser completo, es decir, debe cubrir todas las características relevantes del puesto; por otra parte, los factores deben ser independientes, no redundantes, puesto que si una característica es tenida en cuenta por más de un factor se le está otorgando implícitamente mayor importancia.

Por qué: la aplicación sistemática de todos los factores a todos los puestos (siempre que sean relevantes) hace que resulte más difícil “pasar por alto” alguno de ellos que, para el caso de las mujeres, se dé “por descontado” de acuerdo al estereotipo de género.

Puede ocurrir que en puestos feminizados determinados factores no se consideren relevantes, debido a un sesgo de género. Por ejemplo, en el caso de las condiciones de trabajo, las personas que ocupan puestos de atención al cliente (*call center*) pueden tener unas condiciones de trabajo que a priori pudieran considerarse buenas (trabajo en oficina, no desplazamientos), pero que en cambio pueden presentar factores de penosidad asociados que es preciso considerar: reducidas dimensiones del puesto físico de trabajo, limitaciones en las pausas, ruido de ambiente, etc.

Otro riesgo es que en los factores asociados al esfuerzo sólo se tenga en cuenta la fuerza física (más frecuente en puestos masculinizados), y no otro tipo de esfuerzos como el mental, visual o de movilidad fina (más frecuentes en puestos feminizados).

Al definir los factores también es importante cuidar que no se mida el mismo aspecto bajo dos factores supuestamente distintos; por ejemplo, autonomía en la toma de decisiones e iniciativa en la resolución de problemas.

**Baremación en función del valor** – Se trata de asignar los pesos en función del valor objetivo aportado por cada factor a la organización.

Por qué: sería discriminatorio asignar un peso muy alto al esfuerzo físico (típicamente más presente en puestos masculinizados) y uno muy bajo a las habilidades de comunicación (típicamente más presente en puestos feminizados).

También, en la ponderación de los factores se precisa que se garantice la igualdad entre mujeres y hombres. Aunque cada organización puede considerar más importantes unos factores que otros, en todos los casos se habrá de tener en cuenta que los factores más frecuentes en actividades masculinizadas (como la fuerza física) están equilibrados con el peso de los factores más frecuentes en puestos feminizados (precisión).

### 3.3.4. Valoración de puestos de trabajo (vpt)

Aspectos a que tener en cuenta:

**Asignación equitativa de niveles** - Se trata de asignar niveles de modo equitativo, fijándose de modo exclusivo en la descripción del puesto (que ha de ser completa), sin considerar si dichos puestos están masculinizados o feminizados.

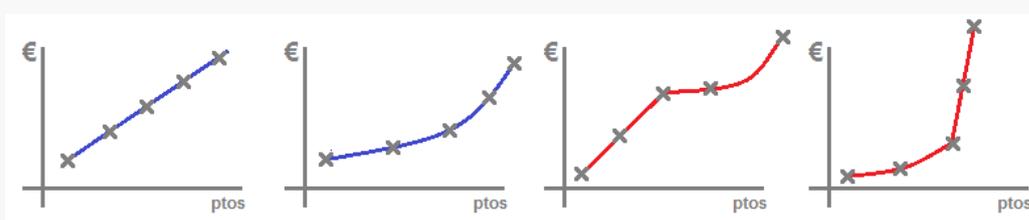
Por qué: una correcta asignación de niveles se basa en una definición precisa de los mismos, pero aun así siempre es necesario cuidar de que no se apliquen sesgos de género, en este caso, asignando a los puestos feminizados niveles de exigencia inferiores (y por tanto, valoraciones inferiores). La paradoja es que esto puede tener su origen en la propia participación en la asignación de niveles de las personas que ocupan ese puesto (mujeres en su mayoría, en este caso), por lo que es preciso vigilar este proceso.

### 3.3.5. Asignación de cuantías

Aspectos a que tener en cuenta:

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

Por qué: la proporcionalidad de salarios constituye tal vez la prueba más clara de la equidad. Ello permite asignar las bandas salariales de modo independiente al puesto considerado, teniendo en cuenta solamente la puntuación obtenida, por aplicación de una fórmula. En la figura, funciones como las azules serían deseables, frente a las rojas.



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

Por qué: facilita la neutralización de los sesgos de género en la retribución, al equiparar salarialmente puestos masculinizados y feminizados.

### 3.3.6. Evaluación por desempeño

Aspectos a que tener en cuenta:

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

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

**Objetividad** - Realizar las evaluaciones de manera objetiva, basadas, dentro de lo posible, en resultados cuantitativos y, para los criterios cualitativos, reducir la subjetividad. Esto último puede lograrse, por ejemplo, mediante evaluaciones 360°, en las que cada persona es evaluada por su/s responsable/s, sus pares, y las personas subordinadas; y/o proporcionando formación específica sobre género a quienes evalúan.

Por qué: la objetividad evita la arbitrariedad, que puede estar influida por los estereotipos de género.

### 3.3.7. Circunstancias retribuíbles de persona

Aspectos a que tener en cuenta:

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

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

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

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

**Acceso universal a beneficios sociales:** debe establecerse de manera independiente al tipo de relación laboral o de estancia en la empresa.

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

### 3.3.8. Salario inicial

Aspectos a que tener en cuenta:

**Determinación objetiva:** Evitar, en la medida de lo posible, que la asertividad de la persona candidata influya en el salario inicial. Una buena solución puede ser contar con un número considerable de candidaturas.

Por qué: las mujeres, por el estereotipo de género (derivado en gran parte de su situación *de facto* en el mercado laboral), resultan menos asertivas y exigentes a la hora de negociar su salario en el inicio. Suponiendo que se respetan las bandas salariales, más mujeres tenderán a estar en las bandas inferiores, mientras que más hombres estarán en las superiores. Con el tiempo, además, agotado el incentivo de incremento salarial para los hombres, puede aún recurrirse a él rompiendo la política de bandas y aumentando la diferencia salarial entre mujeres y hombres.

### 3.3.9. Revisión salarial

Aspectos a que tener en cuenta:

**Universalidad:** Asegurar que la revisión salarial es una política proactiva de la empresa que abarca a toda la plantilla. El caso más evidente es, por ejemplo, el de las personas en situación de permiso de maternidad.

Por qué: si la revisión salarial es una política reactiva frente a la demanda de la persona trabajadora (poder de negociación), se dará con mayor frecuencia para los hombres.

Por otro lado, excluir a las mujeres por circunstancias asociadas a su condición supone, de hecho, una práctica discriminatoria<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> El Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas en sus sentencias de 13 de febrero de 1996 (Caso Gillespie) y de 30 de marzo de 2004 (Caso Alabaster), ha señalado que el principio de no discriminación «exige que la trabajadora, que continúa vinculada a su empresario por el contrato o relación laboral durante el permiso de maternidad, disfrute, incluso de modo retroactivo, de un aumento salarial que haya tenido lugar entre el comienzo del período cubierto por el salario de referencia y el final del permiso de maternidad, como cualquier otro trabajador. En efecto, excluir a

## 4. Bibliografía comentada (por orden de interés)

Título	Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada
Autor y año	Marie-Thérèse Chicha; Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra: OIT, 2008
A destacar	<b>Todo el documento</b> Detalla paso a paso cómo realizar un sistema de VPT con perspectiva de género. Completo y exhaustivo.
Disponible en	<a href="http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_271_span.pdf">http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_271_span.pdf</a>

Título	La valoración de puestos de trabajo y la discriminación retributiva
Autor y año	Coves, A. M.; Corominas, A.; Lusa, A. y Martínez, C. Departamento de Organización de Empresas - Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales de la Universidad Politécnica de Cataluña, 2005
A destacar	<b>Todo el documento</b> Presenta de forma muy completa y razonada cómo la discriminación salarial por razón de sexo puede prevenirse a través de una adecuada valoración de puestos de trabajo.
Disponible en	<a href="https://recerca.upc.edu/giopact/publicacions/Documents/comunicacin_crdoxa.doc/at_download/file">https://recerca.upc.edu/giopact/publicacions/Documents/comunicacin_crdoxa.doc/at_download/file</a>

Título	Memoria Proyecto ISOS
Autor y año	Departamento de Organización de Empresas - Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales de la Universidad Politécnica de Cataluña, para el Instituto de la Mujer, 2003
A destacar	<b>Todo el documento</b> Expone un sistema de descripción y valoración de puestos realizado con perspectiva de género. Completo y exhaustivo.
Disponible en	<a href="https://recerca.upc.edu/giopact/projects/docs/memoria_proyecto_isos.pdf/view">https://recerca.upc.edu/giopact/projects/docs/memoria_proyecto_isos.pdf/view</a>

Título	ANEXO al Informe sobre la aplicación de 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
Autor y año	Comisión Europea, 2013
A destacar	<b>ANNEX 1: GENDER NEUTRAL JOB EVALUATION AND CLASSIFICATION SYSTEMS. Páginas 2 a 10</b> Proporciona orientaciones para establecer un sistema de VPT neutro desde la perspectiva de género, para asegurar que se excluyen las discriminaciones directas e indirectas por razón de sexo.
Disponible en	<a href="http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2013:0512:FIN:EN:PDF">http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2013:0512:FIN:EN:PDF</a>

Título	Análisis de medidas y planes de igualdad en la negociación colectiva
Autor y año	UGT, 2010
A destacar	<b>CAPÍTULO III. La clasificación profesional y la retribución salarial. M<sup>a</sup> José Dilla Catalá (Profesora titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, UCM)</b> Analiza, sobre todo, complementos salariales de diferentes convenios, viendo su impacto de género.
Disponible en	<a href="http://www.ugt.es/Publicaciones/analisis_de_medidas_y_planes_de_igualdad_en_la_negociacion_colectiva_2010.pdf">http://www.ugt.es/Publicaciones/analisis_de_medidas_y_planes_de_igualdad_en_la_negociacion_colectiva_2010.pdf</a>

Título	Integrating pay equity into collective agreements and workplace policies
Autor y año	Comisión Europea, 2013
A destacar	<b>Checklist for employers and unions involved in collective bargaining</b> Lista de verificación para empresariado y organizaciones sindicales que participan en la negociación colectiva.
Disponible en	<a href="http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/depth-info/pay-equity/index_en.htm">http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/depth-info/pay-equity/index_en.htm</a>

Título	Igualdad salarial. Guía introductoria
Autor y año	Martin Oelz, Shauna Olney, Manuela Tomei; Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra: OIT, 2013
A destacar	<b>Parte 5: Comparar trabajos y determinar el valor igual</b> Específicamente las secciones “Fases de evaluación analítica del empleo sin prejuicios por razón de sexo”, y “Características de los empleos femeninos que se pasan por alto con frecuencia”.
Disponible en	<a href="http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_223157.pdf">http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_223157.pdf</a>

Título	Informe sobre la aplicación de 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
Autor y año	Comisión Europea, 2013
A destacar	<b>Páginas 9 y 10</b> Políticas públicas de países de la UE promoviendo la transparencia de los sistemas retributivos.
Disponible en	<a href="http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0861:FIN:ES:PDF">http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0861:FIN:ES:PDF</a>

Título	La brecha salarial, realidades y desafíos
Autor y año	Enred Consultoría. Colección EME. Ministerio de Igualdad, 2011
A destacar	<b>Conclusiones y recomendaciones. Pág. 51</b> Propone como medidas a desarrollar por las empresas: sistemas retributivos transparentes, clasificaciones de puestos y categorías profesionales, valoración de puestos de trabajo, asignación objetiva de componentes de la retribución, información/publicación periódica de datos relativos a las retribuciones desagregados por sexo.
Disponible en	<a href="http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/la_brecha_salarial_realidades_y_desafios.pdf">http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/la_brecha_salarial_realidades_y_desafios.pdf</a>