
LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

SUSANA PEDRERO VILLÉN
JOSÉ MAGRO GONZÁLEZ

AENOR

La Igualdad de Género es un concepto cada vez más presente en la agenda pública y con una coincidencia casi unánime en las sociedades occidentales respecto a la necesidad de dar pasos adelante en ese territorio. En el ámbito de las organizaciones, se contempla desde diferentes prismas y para todos los procesos. Especialmente, en la selección y contratación de personal, la clasificación profesional, la formación, la promoción profesional, las condiciones de trabajo, la conciliación, el sistema retributivo o la prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

CONFIANZA EN EL COMPROMISO CON LA IGUALDAD

Para las organizaciones con ambición de prevalecer a largo plazo, es imprescindible despertar confianza entre sus grupos de interés. Pero la confianza no se puede hacer crecer como un atributo general, sino sobre campos concretos que deben coincidir con los valores imperantes en la sociedad en cada momento de su evolución. Según el estudio realizado en 2019 por Porter Novelli & CONE (1), el 79% de los consumidores asegura sentir una conexión personal mayor con aquellas empresas con las que comparten valores.

Francis Fukuyama en su obra *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (2) define la confianza como «la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran». El con-

cepto que destaca en esta definición es el de la existencia de unas «normas» o estándares de comportamiento, proceso o procedimiento, que son «compartidas» por los miembros de la comunidad con el objetivo de «cooperar» entre ellos.

Las acciones que favorezcan la igualdad son uno de esos estándares de comportamiento compartidos. Desde 2015 disponemos de un consenso mundial sobre las metas que deben guiar un auténtico desarrollo: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas. El 5º de estos ODS se enfoca en «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas».

Por tanto, el compromiso con la igualdad de las organizaciones es un campo ineludible, entre otros, para todas aquellas empresas que logran hacer de la confianza una ventaja competitiva. ¿Cómo demostrar el compromiso? Stephen M.R. Covey, autor

de *The Speed of Trust* (3), apunta el desarrollo de cuatro disciplinas: la integridad, el propósito, las capacidades y los resultados.

Sobre la integridad, como apuntábamos, en el contexto de la gobernanza de las empresas cada vez tiene mayor importancia la existencia de valores que inspiren a los diferentes grupos de interés que configuran el contexto externo. Los valores elegidos por las empresas se suelen enunciar en los códigos éticos aprobados en los consejos de administración. Dichos códigos van más allá de las reglas expuestas en la legalidad vigente, con el objetivo de compartir el marco común de valores, uno de los cuales es la igualdad. Pero la existencia de valores en las organizaciones no es más importante que el hecho de que las decisiones y acciones de la empresa se desarrollen conforme a dichos valores; que sean empleados de forma consistente en las decisiones clave de la organización.

Respecto al propósito, es una declaración de intenciones de la organización. En la medida que el propósito no esté en contradicción directa con el marco de valores que la sociedad tiene definido en cada momento; como la igualdad, y que dicho propósito esté motivado por una preocupación sincera, entonces conseguirá inspirar confianza en el mercado.

Las capacidades de una organización son algo más que la suma de las capacidades de las personas que la forman. Para evaluarlas, uno de los ejes clave es el desarrollo de un capital humano competente, que no es posible sin políticas efectivas de igualdad, que impulsan la competitividad de las empresas tanto fortaleciendo sus capacidades como haciendo crecer la confianza entre sus públicos de interés. Según la edición de 2019 del prestigioso *Edelman Trust Barometer* (4), para el 78% de la encuestados uno de los mejores indicadores de la confiabilidad de una compañía es, precisamente, cómo trata a sus empleados.

En el ámbito de los resultados, se está replanteando la información a dar en los mercados con al menos dos líneas de actuación que corren en paralelo. Por un lado, se está evaluando que la obligatoriedad de comunicación de resultados financieros pase de ser trimestral a semestral, debido al cortoplacismo en las decisiones ejecutivas que puede acarrear tener que comunicar resultados cada tres meses. Previamente, se ha comenzado a exigir a las empresas que demuestren periódicamente su aportación de valor a la sociedad y a su entorno, proporcionando información no financiera que contribuya a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad; siendo las políticas en materia de igualdad un campo importante sometido a escrutinio.

Sobre estos cuatro campos definidos por Covey, cabe destacar la importancia de gestionar con diligencia debida y ser capaz de demostrarlo. Gestionar

con la diligencia debida se considera directamente relacionado con la confiabilidad de las personas y de las organizaciones que la invocan.

Las organizaciones no necesitan empezar de cero para el desarrollo de políticas eficaces y fiables sobre igualdad. Existen referenciales elaborados en base al estrecho contacto con el mercado y el conocimiento directo de las mejores prácticas comúnmente aceptadas, que son verdaderas «cartas de navegación» que guían por el mejor rumbo en materia de igualdad. Su potencia como herramientas para crear confianza sobre un compromiso real y a largo plazo con la igualdad, crece exponencialmente cuando se someten a la auditoría de un certificador ampliamente reconocido. No sólo por el respaldo ante todos los grupos de interés que implica, sino porque el examen periódico contribuye a mantener vivo el impulso dentro de la organización.

Estas certificaciones van más allá del marco legal, aunque también confirman su cumplimiento. Por ello, aunque más adelante nos detendremos en estas soluciones, previamente haremos un breve esbozo de la acción de las Administraciones sobre igualdad.

EL IMPULSO PÚBLICO

Como efecto de la mencionada demanda social, las entidades públicas no sólo han respondido, sino que en no pocos casos se han convertido en motores del progreso en materia de Igualdad, desarrollando tanto documentos que se convierten en referencias como cuerpo legislativo que lo afianza. Por ejemplo, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo viene impulsando en los tres ámbitos de su competencia que la igualdad sea un factor de competitividad, así como un elemento para tener en cuenta en los intercambios entre organizaciones.

A escala europea, la UE implementó el Plan de Acción en materia de género 2016-2020, «Igualdad de género y empoderamiento de la mujer: transformar la vida de mujeres y niñas a través de las relaciones exteriores de la Unión» con el doble objetivo de integrar la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros. Para darle continuidad, la UE ha establecido como objetivo en su Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025 garantizar la igualdad de participación y de oportunidades en el mercado laboral, incluyendo la eliminación de la brecha retributiva de género.

Para afrontar la actual crisis económica provocada por la pandemia mundial, la Unión Europea ha desarrollado un Plan de Recuperación que incluye un instrumento financiero destinado a la reactivación de las economías de la zona euro. A España le corresponderían 140.000 millones de euros en tres años (72.700 en ayudas directas).

En este marco, España debe proponer proyectos objeto de financiación y argumentos para acreditar su impacto en la reactivación de la economía. Así, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia para España, alineado con el Plan de Recuperación de la UE, está basado en cuatro ejes transversales: transición ecológica, digitalización, igualdad de género y cohesión social y territorial.

Pasando al campo puramente legislativo, en 2007, España aprobó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que fue modificada por el Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, *de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación*. Este texto incluyó varias medidas que se articulan en torno al concepto de igualdad, introduciendo modificaciones en las principales normas laborales y obligando a las empresas a que elaboren y apliquen planes de igualdad en función de su tamaño.

TABLA 1
PLAZOS PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE IGUALDAD EN LAS EMPRESAS

Tamaño de la organización	Fecha
Entre 150 y 250 personas trabajadoras	2020
Entre 100 y 150 personas trabajadoras	2021
Más de 50 personas trabajadoras	2022

Fuente: elaboración propia basada en RD Ley 6/2019. Las organizaciones de más de 250 personas trabajadoras ya estaban obligadas, según la Ley de 2007, a contar con un Plan de Igualdad

Recientemente, a mediados de octubre de 2020, se han aprobado dos nuevos reales decretos que desarrollan obligaciones empresariales que ya estaban previstas en la Ley Orgánica 3/2007. Se trata del RD 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, que desarrolla aspectos clave de los planes de igualdad como su diagnóstico, negociación, contenido, auditorías salariales, seguimiento y evaluación, y su registro; y el RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Este concreta el alcance de nuevas obligaciones empresariales como el registro salarial, someterse a una auditoría retributiva, así como los derechos de información en esta materia, para cumplir el deber de transparencia e igualdad retributiva. La auditoría tiene por objeto obtener la información necesaria para comprobar si el sistema retributivo de la empresa, de manera transversal y completa, cumple con la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia de retribución.

En este ámbito, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades deberá elaborar una Guía Técnica con indicaciones para la realización de auditorías retributivas con perspectiva de género. El texto legal indica expresamente que este documento será la referencia frente al cual realizar las auditorías,

así como la competencia técnica de las entidades que las realicen.

Un aspecto clave de estas novedades legislativas es determinar los plazos para su exigibilidad a las empresas, que se resume en la tabla 2.

TABLA 2
PLAZOS Y OBLIGACIONES PARA LAS EMPRESAS

Obligación	Tamaño de la empresa	Fecha
Auditoría salarial	Más de 151 personas trabajadoras	14/04/2021
	Entre 101 y 150 personas trabajadoras	07/03/2021
	Entre 50 y 100 personas trabajadoras	07/03/2022
Registro salarial, justificación de brecha, valoración de puestos	Todas las empresas	14/04/2021
Diagnóstico, negociación y Plan de Igualdad	Más de 151 personas trabajadoras	07/03/2020
	Entre 101 y 150 personas trabajadoras	07/03/2021
	Entre 50 y 100 personas trabajadoras	07/03/2022

Fuente: elaboración propia basada en RD Ley 6/2019, RD 901/2020, RD 902/2020

El espíritu de la Ley de Igualdad es establecer «la obligación de igual retribución por trabajo de igual valor». La clave estaría en la valoración de los puestos de trabajo, y la implantación de un sistema de la compensación que impida el sesgo de género. Un sistema de compensación por el que a «similar contribución = similar compensación», debería dar como resultado unos datos retributivos con una mínima o nula brecha salarial por género.

La ley ya indica que aquellas empresas que tengan una brecha salarial, en la que la media aritmética o la mediana de las retributivas totales de las personas trabajadoras de un sexo sea superior a las del otro, en al menos, un 25%, el registro salarial obligatorio deberá incluir una justificación objetiva, sin que el hecho de incorporarla excluya su consideración como indicio de discriminación.

Es importante en este punto señalar que, si la empresa incumple sus obligaciones de registro salarial, auditoría salarial o brecha no justificada, puede exponerse a sanciones administrativas por concurrencia de discriminación (art. 8.12 RD Legislativo 5/2000), que pueden llegar a multas de hasta 187.515 € en su grado máximo.

Según la cuarta edición del informe «Brecha salarial y techo de cristal» (5) de febrero de 2020, realizado por Gestha (sindicato de técnicos del Ministerio de Hacienda), las mujeres cobran como media 4.915 euros menos que los hombres. Un análisis del que

se desprende que las áreas geográficas con mayores desigualdades serían la Comunidad de Madrid y Ceuta, donde cobran 7.700 euros y 6.500 euros menos, respectivamente. En el otro lado de la balanza, las más igualitarias serían Islas Canarias y Extremadura, comunidades en las que las diferencias se reducen hasta los 2.500 euros y los 2.700 euros, respectivamente.

SOLUCIONES PARA LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE IGUALDAD ↓

Los Reales Decretos recientemente aprobados establecen un nuevo escenario para la igualdad en España. Las organizaciones tienen una gran oportunidad para trasladar a sus grupos de interés su compromiso en esta materia, y una vía muy eficaz es a través de la certificación más valorada por todos.

Previamente se apuntaron los beneficios de soluciones ya estructuradas que se basan en las prácticas comúnmente aceptadas y que facilitan y potencian el compromiso de las organizaciones con los distintos ámbitos que abarca la igualdad en las empresas. AENOR, que lleva más de tres décadas contribuyendo a transformar la sociedad generando confianza entre organizaciones y personas, ha desarrollado la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad». Esta engloba distintas soluciones de certificación y verificación que tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a consolidar la confianza sobre su acción entre sus interlocutores, evidenciando una serie de compromisos. Estas soluciones abordan los campos de la Certificación de Igualdad de Género, Igualdad Retributiva, la aplicación de la norma chilena de Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, verificación de Información No Financiera, la certificación como Organización Saludable y el Modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

Asimismo, AENOR viene desarrollando un abordaje serio, consistente, participativo y ambicioso sobre las políticas de igualdad que despliega hacia los y las profesionales que integran la Entidad. Esta rica experiencia, refuerza su capacidad de apoyar a las organizaciones que desean ser cada vez mejores en materia de igualdad. Más adelante se profundizará en este trabajo, pero ahora demos un breve repaso sobre cada una de las soluciones que componen la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad». Esta incluye formación específica para afianzar la implantación exitosa de políticas de Igualdad, como los talleres que dan las claves para el diseño de Planes de igualdad. Asimismo, los cursos que facilitan herramientas para la integración e implementación de los ODS en la estrategia empresarial tienen en la Igualdad una de sus materias clave.

Aproximación comprensiva a la Igualdad de Género. ↓

AENOR ha desarrollado el Modelo de Certificación de la Igualdad de Género (SGIG), siendo la primera empresa certificada la División de Restaurantes de McDonald's España, para los gestionados directamente. Se trata de un sistema de gestión, esto es un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es garantizar la igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras. AENOR certifica que, más allá del cumplimiento legal, la empresa acredita un compromiso real por la igualdad de género a través de evidencias trazables; ya que el sistema de gestión es auditable a través de indicadores de gestión en cada momento del ciclo de vida de la persona trabajadora (contratación, formación, desarrollo, compensación, relaciones laborales, evaluación, etc.).

El sistema de gestión ayuda a las organizaciones a definir objetivos, procesos y procedimientos garantes de la igualdad de género; así como canales de controles internos y de seguimiento, detección de áreas de mejora, y planes de acción para ejecución de medidas correctoras.

Este sistema procura que toda la estrategia empresarial de manejo de personal esté guiada por el criterio de igualdad de género en forma integral y que las acciones no sean esfuerzos aislados. Para el sistema de gestión, agregar el enfoque de género implica medidas integradas y comprensivas para cambiar la estructura y la cultura organizacional, creando condiciones más justas y dignas para el personal de la organización. Una estrategia empresarial que incorpore la igualdad de género es posible en la medida en que la misma sea entendida como parte integral de toda su acción y sus decisiones.

En términos de sus requisitos más concretos, un SGIG ofrece un esquema claro para implementar y evaluar las medidas adoptadas: comienza con la elaboración de un diagnóstico organizacional cuyo fin es identificar brechas de género y sirve para la formulación de una Política de Igualdad de Género de la cual surgen las acciones que integrarán el Plan de Igualdad.

Considerar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres como un criterio de calidad supone una novedad, no porque sea algo innovador por su originalidad, sino porque es ahora cuando se están integrando ambos sistemas. Lo están haciendo las organizaciones más comprometidas con la sostenibilidad social, que serán sin duda las más preparadas para crear riqueza y permanecer en el futuro.

Para dar cumplimiento a dichos principios, los planes de igualdad contendrán un conjunto ordenado de medidas evaluables al menos en relación con las siguientes materias (RD Ley 6/2019):

1. Proceso de selección y contratación.
2. Clasificación profesional.
3. Formación.
4. Promoción profesional.
5. Condiciones de trabajo, incluida una auditoría salarial entre mujeres y hombres.
6. Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
7. Infrarrepresentación femenina.
8. Retribuciones.
9. Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

En cada una de estas materias, se pueden desarrollar una serie de acciones empresariales. A modo de ejemplo:

*1ª Área de Intervención: Selección y Contratación

- Asegurar la igualdad de oportunidades en la ejecución de la descripción de los puestos de trabajo, los canales de reclutamiento, la publicación de los anuncios de ofertas laborales, la valoración de las solicitudes y en las entrevistas y pruebas de selección.
- Evitar lenguajes sexistas y usar uno que aliente tanto a mujeres como a hombres a presentarse a los anuncios de vacantes.
- Contar con un procedimiento formalmente establecido y documentado que describa el método de reclutamiento y selección de personal.
- Garantizar que las personas candidatas para un puesto sean evaluadas de la misma forma sin sesgos de género, con criterios definidos que aseguren la aplicación de exámenes técnicos y/o de conocimientos o capacidades, la misma batería de pruebas psicométricas o instrumentos de medición.
- Asegurar que no se solicitan exámenes discriminatorios.
- Disponer, para cada una de las etapas del proceso y en los criterios de selección, de un esquema de ponderación, puntuación o bien se asigne un peso específico que dé como resultado la contratación del/ la candidato/a que obtenga una mayor calificación.
- Apoyar y fomentar acciones concretas, con perspectiva de género, para la inclusión de personas con algún tipo de discapacidad, personas que provengan de minorías étnicas y raciales en la organización.
- Aplicar acciones positivas al momento de selección introduciendo, por ejemplo, cuotas

para mujeres para ocupaciones predominantemente masculinas, o bien cuotas para hombres para ocupaciones femeninas, y promover mecanismos de paridad.

- Asegurar que la descripción de los puestos de trabajo y la publicación de los anuncios de ofertas laborales se realiza desde un enfoque de competencias y de género que garantice la igualdad de oportunidades y no incluya criterios discriminatorios, como sexo, edad, estado civil, apariencia, estatura, peso, etcétera.
- Desarrollar perfiles de cargo a partir de una consideración de las competencias en un sentido amplio, no debiéndose limitar el análisis únicamente a los requerimientos técnicos y operativos del puesto.

*2ª, 4ª y 7ª Área de Intervención: Clasificación profesional, Promoción profesional e Infrarrepresentación Femenina

- Asegurar la igualdad de oportunidades en las promociones de libre designación, la descripción de los criterios de los puestos de trabajo, el planteamiento de la selección de los equipos para ascender, el enfoque de la formación y los planes de carrera, así como las evaluaciones de desempeño.
- Identificar las capacidades de mujeres con talento que conlleve a que para su desarrollo se les otorgue formación que permita puedan ser ubicadas en cargos de dirección.
- Contar con procedimientos formales y documentados para la promoción del personal que especifique los criterios o pautas equitativas, de forma clara, objetiva, transparente y libre de discriminación, que permitan llevar a cabo las promociones y ascensos del personal.
- Utilizar términos incluyentes en la denominación y clasificación profesional o los nombres de los puestos, sin distinciones en masculino o en femenino.
- Mecanismos para que hombres y mujeres tengan acceso a la información sobre oportunidades de desarrollo profesional en la organización, y que se dé una comunicación permanente al personal sobre los criterios de promoción y ascenso.
- Fomentar las promociones horizontales –de igual jerarquía, pero en áreas diferentes– que brinden oportunidades de desarrollar nuevas destrezas y redes.
- Evitar que los criterios de promoción premien exclusivamente a los candidatos masculinos y a las ocupaciones predominantemente masculinas sobre las femeninas.

- Fomentar que los/las superiores desarrollen junto con cada empleado y empleada un programa de evaluación de movilidad o plan de carrera, donde se examinen las posibilidades de ascenso y/o movilidad lateral en función de sus competencias.
- Apoyar y promover en los procesos de recursos humanos, la ocupación femenina y masculina en sectores, áreas, puestos y funciones no tradicionales para su sexo, o en los que se identifique que no se encuentran representados/as o están infrarrepresentados/as.
- Considerar las necesidades personales/ familiares en el armado del plan de carrera de trabajadores y trabajadoras.
- Determinar la competencia necesaria en los perfiles de puesto para el personal encargado de la gestión de recursos humanos en materia de derechos humanos, equidad de género, igualdad de oportunidades y temáticas de hostigamiento sexual y laboral.

*3ª Área de Intervención: Formación

- Establecer un método que permita determinar la competencia necesaria (situación ideal) y las necesidades de formación del personal (situación actual), es decir detectar regularmente las necesidades de formación del personal, para que cuenten con mayores conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño en el puesto actual o para mejorar y ampliar sus destrezas en aras de promociones futuras.
- Establecer formaciones abiertas para el personal y difundirlas ampliamente entre las personas interesadas.
- Incorporar como parte de las formaciones regulares, talleres en género y en prevención del acoso sexual y por razón de sexo, entre otros. Para encargados de recursos humanos y personas que tengan personal a su cargo, estos talleres deberían ser obligatorios.
- Apoyar a las trabajadoras para que reciban la formación necesaria para mejorar la calidad de sus empleos fuera de sectores tradicionalmente femeninos, para reducir la brecha salarial y la segregación ocupacional.
- En casos de formaciones cuyas temáticas no convoquen a un número suficiente de mujeres, introducir incentivos adicionales para que las trabajadoras se integren. Similarmente, en el caso de talleres cuya temática no congregue un suficiente número de hombres (por ejemplo, corresponsabilidad, género), aplicar medidas que estimulen su participación.
- Programar las capacitaciones de manera compatible con las responsabilidades familiares del

personal. Por ejemplo, las capacitaciones deben ofrecerse durante los horarios de trabajo y, con preferencia, en la propia empresa.

- Detectar las necesidades formativas; planificar la formación en cuanto: contenidos, duración, personal al que se dirige, entre otras; revisión de los horarios en los que se imparte la formación; canales de difusión de las ofertas de capacitación.

*4ª y 8ª Área de Intervención: Condiciones de trabajo, incluida una auditoría salarial entre mujeres y hombres y Retribuciones

- Crear un esquema de asignación salarial relacionada con las funciones de los puestos de trabajo y que las únicas diferencias legítimas en una estructura de compensaciones deberán justificarse a partir de criterios no discriminatorios, establecidos para todos los puestos.
- Establecer un método de cálculo definido y transparente para las deducciones y las bonificaciones.
- Asegurar que en condiciones de trabajo de igual valor, mujeres y hombres reciban un pago igual y las mismas prestaciones sociales.
- Asegurar que los contratos o convenios laborales entre la organización y el/la trabajador/a se encuentren documentados y definidos claramente sobre bases no discriminatorias, especificando conceptos de puesto o función a desempeñar, sueldo, salario o ingreso, horarios, responsabilidades y derechos.
- Introducir primas de mejor remuneración a los y las gerentes que se destaquen por su capacidad de valorar la igualdad de género, y contribuir al desarrollo de trabajadores y trabajadoras.
- Dar a conocer en la organización cómo están constituidas las retribuciones y cuáles son las políticas de sueldos y salarios, de modo que todo el personal tenga garantizada la aplicación del principio de igualdad de remuneración por el trabajo igual de mujeres y hombres.
- Establecer un mecanismo que dé oportunidad al empleado/a de expresar sus preguntas y dudas relacionadas con las compensaciones y sueldos, y que la organización las atienda y dé respuesta.

Hay que mencionar que el RD Ley 6/2019 establece para garantizar el concepto de «trabajo de igual valor»:

- a) El empresario estará obligado a llevar un registro con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías

profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor.

- b) Las personas trabajadoras tienen derecho a acceder, a través de la representación legal de los trabajadores en la empresa, al registro salarial de su empresa.
- c) Cuando en una empresa con al menos cincuenta trabajadores, el promedio de las retribuciones a los trabajadores de un sexo sea superior a los del otro en un veinticinco por ciento o más, tomando el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas, el empresario deberá incluir en el Registro salarial una justificación de que dicha diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras. En estos supuestos se presumirá que existe discriminación salarial.

*5ª Área de Intervención: Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.

- Establecer un mecanismo que dé la oportunidad al personal de expresar sus necesidades particulares con relación al tiempo y a las actividades, para generar un balance adecuado de vida entre el trabajo e intereses personales y familiares, y asegurar la atención y seguimiento a las demandas y sugerencias, dentro de límites razonables.
- Promover acuerdos relacionados con horarios flexibles, por ejemplo: jornadas o semana reducidas, flexibilidad de horario, jornada coincidente con horario escolar, media jornada, teletrabajo, etc., para que hombres y mujeres puedan conciliar mejor su trabajo con las responsabilidades de vida personal y familiar, que abarquen cuestiones relacionadas con estudios, deportes y situaciones particulares.
- Disponer de apoyos de servicios de cuidado para trabajadores y trabajadoras incluyendo, por ejemplo, servicios de guardería directos o subvencionados.
- Promover licencias por maternidad y paternidad para el nacimiento, la adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación,
- Eliminar barreras que puedan interferir en el usufructo de licencias por maternidad, lactancia y paternidad. Por ejemplo, asegurar que el personal no pierda su nivel, posición y/o antigüedad derivado de lapsos de tiempo en los que se tiene que ausentar por cuestiones de permisos de maternidad o paternidad.
- Eliminar discriminaciones entre trabajadoras y trabajadores por responsabilidades familiares.
- Extender las licencias de paternidad más allá de los días otorgados por la legislación.

- Extender las licencias de paternidad como permisos remunerados en caso de nacimiento múltiple e incluir casos de adopción para padres con cónyuge.
- Desarrollar un compromiso de parentalidad conociendo las necesidades particulares del personal respecto al tiempo disponible para el trabajo y el hogar.
- Introducir las necesidades familiares en la planificación de la carrera de empleados y empleadas.
- Introducir módulos de información y educación en los cursos de formación para crear una corriente de opinión favorable a la corresponsabilidad familiar.
- Crear mecanismos que abarquen reconocimientos, gratificaciones, incentivos, bonos u otros estímulos para que los trabajadores que sean padres puedan usar los apoyos y prestaciones relacionados con la corresponsabilidad y balance entre el trabajo y la vida familiar, con el fin de promover una construcción equitativa de la masculinidad que los impulse a valorar y compartir sus responsabilidades y tareas domésticas o familiares.

*9ª Área de Intervención: Prevención del acoso sexual y por razón de sexo

- Establecer un protocolo documentado de denuncia sobre acoso sexual y por razón de sexo y que sea comunicado a todo el personal.
- Establecer un programa de sensibilización que desaliente el acoso y la violencia sexual, utilizando ayudas visuales, folletos informativos.
- Registrar, monitorear y procesar quejas y denuncias sobre violencia con base en el género.
- Implementar mecanismos para resolver este tipo de conflicto, respetando la vulnerabilidad de las personas afectadas.
- Introducir módulos de prevención del acoso sexual y por razón de sexo en la formación.
- Incorporar las medidas preventivas y correctivas respecto al acoso sexual y por razón de sexo en los contratos de trabajo, señalando, además, los mecanismos de denuncia y de sanción.
- Considerar que las situaciones de ausentismo y de abandono del trabajo pueden tener como causa un acoso sexual y por razón de sexo, por lo cual el área de recursos humanos deberá realizar un seguimiento adecuado para identificar adecuadamente las causas.
- Desarrollar acciones con el fin de generar empoderamiento y sensibilización del personal.

- Asegurar que, en los manuales, reglamentos, códigos de ética o de conducta se reconozcan y contengan los temas relacionados con los diferentes tipos de hostigamiento y discriminación.

*Otras: Ambiente laboral y Salud

- Establecer un entorno laboral saludable y seguro, que articule medidas adecuadas para prevenir accidentes y reducir los riesgos existentes.
- Otorgar o difundir información para la prevención y detección temprana de enfermedades o padecimientos específicos de los sexos.
- Establecer programas de información sobre salud sexual y reproductiva, enfermedades de transmisión sexual en las que se especifiquen los comportamientos de alto riesgo.
- Fomentar programas de integración social, de orden recreativo, para el personal y sus familias.
- Formular y difundir campañas internas de información educativa sobre los riesgos relacionados con el consumo del tabaco y alcohol.
- Promover un ambiente de respeto interpersonal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención de un lenguaje sexista entre el personal y/o bromas sexistas y/o racistas.

Igualdad retributiva

Otra de las soluciones que está desarrollando AENOR dentro de la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad» es el certificado de igualdad retributiva. Tal como se ha mencionado anteriormente, según establece la legislación las empresas deben realizar un registro retributivo y una auditoría.

¿Qué indica un determinado porcentaje de brecha? Una brecha de al menos un 25 % deberá tener una justificación objetiva. En el caso de porcentajes menores estos datos pueden desvelar si una empresa está trabajando en la detección de sus diferencias retributivas por género, análisis de causas, si dispone de una valoración de puestos objetiva que determine unas bandas salariales de cuya aplicación no se derive sesgo de género, y por último, que evidencie que ha diseñado un plan de acción para corregir las diferencias retributivas en género.

Así, AENOR verificará que la empresa dispone de un sistema de compensación que gestiona todos los conceptos salariales y extrasalariales sin sesgo de género, y que ante diferencias retributivas dispone de un plan de acción. Y el cumplimiento de este plan de acción será auditable periódicamente por parte de AENOR. En definitiva, esta certificación ayudará a las organizaciones a generar confianza de que retribuyen de forma similar a las personas que ocupan un puesto de funciones y tareas similares, independientemente de su sexo.

También en la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad» AENOR está trabajando en el desarrollo de una verificación de la auditoría retributiva. Para que las organizaciones puedan disponer de la declaración de un agente independiente, e imparcial, que les ayude a responder a las expectativas de sus interlocutores y a las exigencias legislativas. Como hemos comentado anteriormente, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades deberá elaborar una Guía Técnica con indicaciones para la realización de estas auditorías retributivas con perspectiva de género. El texto legal indica expresamente que este documento será la referencia frente al cual realizar las auditorías, así como la competencia técnica de las entidades que las realicen.

La experiencia de Chile

Si bien los certificados antes mencionados son soluciones de reciente creación, AENOR viene trabajando desde hace varios años en la certificación de esta materia en Chile. Allí, en marzo de 2012 el Instituto Nacional de Normalización (INN), impulsado por el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género (SernamEG), publicó la norma NCh 3262:2012 «Sistemas de gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Requisitos».

Esta norma propone un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC), de la vida laboral, familiar y personal de responsabilidad compartida en las organizaciones, a través de un conjunto de procedimientos y prácticas cuyo fin es alcanzar un cambio cultural para así reducir las brechas de género e incorporar medidas que favorezcan la conciliación y corresponsabilidad en las organizaciones, mediante la incorporación de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades.

La norma establece requisitos mínimos que se deben cumplir dentro de las organizaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y promover un mayor compromiso con el desarrollo y el bienestar de las personas, siendo aplicable a organizaciones tanto públicas como privadas y de cualquier tamaño y actividad. Los principios que aborda esta norma son igualdad de derecho, de oportunidades, género, conciliación y un cambio cultural y valórico.

AENOR certifica conforme a esta norma, una certificación que tiene una vigencia de tres años durante los cuales realiza auditorías de seguimiento. Durante las auditorías se abordan aspectos como:

- ✓ Gestión de Personas
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Desarrollo de carrera
- ✓ Representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y toma de decisión

- ✓ Asegurar condiciones de acceso a las mujeres/hombres en sectores de actividad y oficio donde su género esté subrepresentado
- ✓ Acceso a la capacitación
- ✓ Prácticas de remuneración y compensación basadas en criterios de igualdad
- ✓ Facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incorporando la corresponsabilidad

Además, al recibir el certificado de AENOR las empresas pueden postular al Sello Iguala-Conciliación. Esta iniciativa está inspirada en la Comunidad Regional de Sellos de Igualdad de Género impulsada por la Unidad de Gestión de Conocimiento del Área de Género del Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD, de la cual Chile participa desde sus inicios. El Sello Iguala-Conciliación, vida laboral, familiar y personal, es otorgado por SernamEG y el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

AENOR ha certificado a más de una decena de organizaciones, una de ellas es Casa de Moneda. Su Gerente General, Mauricio Roco Zamorano, comenta sobre esta certificación:

«Casa de Moneda de Chile, la empresa más antigua de nuestro país, a partir del 2015, se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que establece la ONU como un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, implementando dentro de su estrategia organizacional una «Política de Sostenibilidad Empresarial».

«Uno de los pilares fundamentales de esta Política de Sostenibilidad ha sido el Pilar Social que busca brindar beneficios reales a las personas que trabajan en Casa de Moneda, generando mayores espacios de desarrollo profesional resguardando la igualdad entre hombres y mujeres y colaborando con la conciliación de las necesidades laborales, personales y familiares de cada uno de nuestras trabajadoras y trabajadores»

«Para que este compromiso se transformase en acciones concretas y cambios reales y sostenibles en el tiempo -continúa el Gerente General-, decidimos certificarnos en la Norma Chilena de Igualdad de Género. Su implementación nos ha permitido visibilizar y llevar a la acción una preocupación que forma parte de nuestros valores como organización: actuar con un respeto irrestricto no solo hacia nuestros clientes y entorno, sino también hacia los colaboradores y colaboradoras, lo que se ha traducido en un clima de respeto, equidad, confianza y seguridad entre quienes formamos parte de Casa de Moneda de Chile».

Información no financiera

El 28 de diciembre de 2018 se publicó se publicó Ley 11/2018 que coloquialmente se ha denominado

la de Auditoría de los estados no financieros. Establece la obligatoriedad, para determinadas organizaciones, de informar periódicamente sobre prácticas relacionadas con la responsabilidad social en sus ámbitos ambiental, social y económico.

Lo cierto es que aspectos como diversidad, igualdad de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, no discriminación o capacidades diferentes son cuestiones que llevan ya tiempo en la agenda de las organizaciones comprometidas con la sostenibilidad, en su vertiente social.

Muchas de ellas se han abordado gracias a esquemas voluntarios de certificación como IQNet SR10, una solución que recoge las mejores prácticas y recomendaciones internacionales en materia de responsabilidad social; la certificación de AENOR en Accesibilidad universal que supone el compromiso social de la organización con la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas, independientemente de sus capacidades; o la certificación Empresa Familiarmente Responsable, desarrollada por la Fundación másfamilia sobre la gestión de la conciliación, de la cual AENOR es evaluador.

Desde la entrada en vigor de la Ley 11/2018 AENOR ha realizado más de 200 verificaciones de reportes de información no financiera. Prácticamente la totalidad de las organizaciones venían abordando todas estas temáticas, en distinta medida, desde hace años, bien porque ya eran requisitos legales o porque en las certificaciones de sistemas de gestión ya las consideraban. Además, las compañías que tenían aplicados modelos de gestión de la conciliación, de la inclusión etc., han tenido claras facilidades para la elaboración de sus estados no financieros y con resultados mejores.

Hasta la fecha no existía la obligación de que las compañías emitieran un reporte tan consolidado de información «no financiera». Legalmente el reporte público y verificado de información de las organizaciones se limitaba al ámbito financiero haciendo así prevalecer los intereses de acceso a la información de un reducido grupo de interés.

La información aportada en los reportes de información no financiera de la compañía debe ser útil para todos sus grupos de interés, (que además deben ser identificados antes de elaborar este documento, así como sus expectativas), debe contener información, precisa, sin omisiones, distorsiones o errores y englobar los aspectos más significativos de la compañía. Debe ser formulada de tal forma que pueda observarse la evolución de la compañía en los aspectos sobre los que reportan, permitiendo así evaluar su desempeño y favoreciendo la comparabilidad entre sociedades y sectores.

Es importante destacar que ni el reporte de información no financiera ni las certificaciones anteriormente mencionadas establecen como único requisito informar sobre el resultado que la compañía tiene en es-

tas materias. Además de ello deben incluir «una descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones, que incluirá los procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos y de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptado.»

Organizaciones saludables

Anteriormente, cuando se describía el Modelo de Certificación de la Igualdad de Género (SGIG), se señalaba como uno de los campos de intervención el ambiente laboral y salud. En 2012 AENOR desarrolló un sistema de gestión de empresa saludable que recientemente se ha revisado para adaptarlo a las necesidades de distintas organizaciones e integrarlo con otras normas de sistemas de gestión ampliamente utilizadas.

Acorde con la realidad de las empresas, el propósito de este sistema de gestión va más allá de la prevención de las lesiones y el deterioro de la salud de los trabajadores por la exposición a los riesgos laborales. Pretende continuar incidiendo en su estilo de vida personal y familiar, pasando por la cultura adecuada para ser una organización saludable y así llegar hasta la sociedad de manera global.

Se centra en crear un marco de referencia para que, no sólo las personas de las organizaciones perciban de manera positiva las condiciones laborales y se genere un clima laboral seguro y saludable, sino también, para que las otras partes interesadas en la sociedad (usuarios, clientes, proveedores, familias), puedan compartir y participar también de estos beneficios y, la organización, logre así una nueva estrategia de liderazgo centrada en el bienestar.

La identificación de los factores que influyen en un ambiente de trabajo saludable y su evaluación deben tener en cuenta al menos los siguientes elementos, no excluyentes:

*Salud y seguridad de las personas de la organización

El entorno físico de la organización, su diseño, los vehículos y desplazamientos, los equipos, máquinas, instalaciones, sustancias químicas, materias primas, procesos y procedimientos que están presentes o que ocurren en el lugar de trabajo, entre otros factores pueden afectar a la seguridad y salud de las personas de la organización.

*Estilo de vida

En relación con los recursos personales en el trabajo, la solución más implementada en las organizaciones gira en torno a programas focalizados en promocionar e implantar hábitos saludables a nivel de las personas, sus familias y el entorno.

*Cultura enfocada al bienestar de la organización

Esta cultura debe tener integrada la igualdad. Los elementos que influyen en los entornos psicosociales laborales son, entre otros, el estilo de gestión del trabajo de las personas, las políticas de conciliación de recursos humanos, diversidad, la comunicación, el liderazgo y compromiso, el clima laboral, la cultura de la organización con respecto a las personas y su bienestar, contribuyendo a una cultura positiva en seguridad, salud y bienestar laboral.

Por último, muchas organizaciones cuentan con proyectos dentro del marco de su compromiso con la comunidad, promoviendo y gestionando acciones para la comunidad donde opera, muchas enfocadas en el cuidado del medio ambiente y del bienestar global de la sociedad. Uno de los campos de acción bien puede ser la promoción de las conductas por la igualdad en la sociedad.

El éxito de este sistema de gestión depende tanto del liderazgo de todas las partes implicadas, como de los compromisos que se asuman, desde los más individuales a los más colectivos y sociales.

Favorecer el equilibrio laboral/personal

El certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR), promovido por la Fundación Másfamilia y avalado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, reconoce a organizaciones que se implican en la generación de una cultura del trabajo que permita un equilibrio entre lo laboral y lo personal, basado en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos. Para impulsarlo, tienen la opción del sistema de gestión que supone el Modelo EFR.

AENOR evalúa la conformidad con los requisitos del Modelo EFR, como son los referidos al diseño, implantación, evaluación y mejora continua de las prácticas y medidas destinadas a promover la conciliación de la vida laboral y personal.

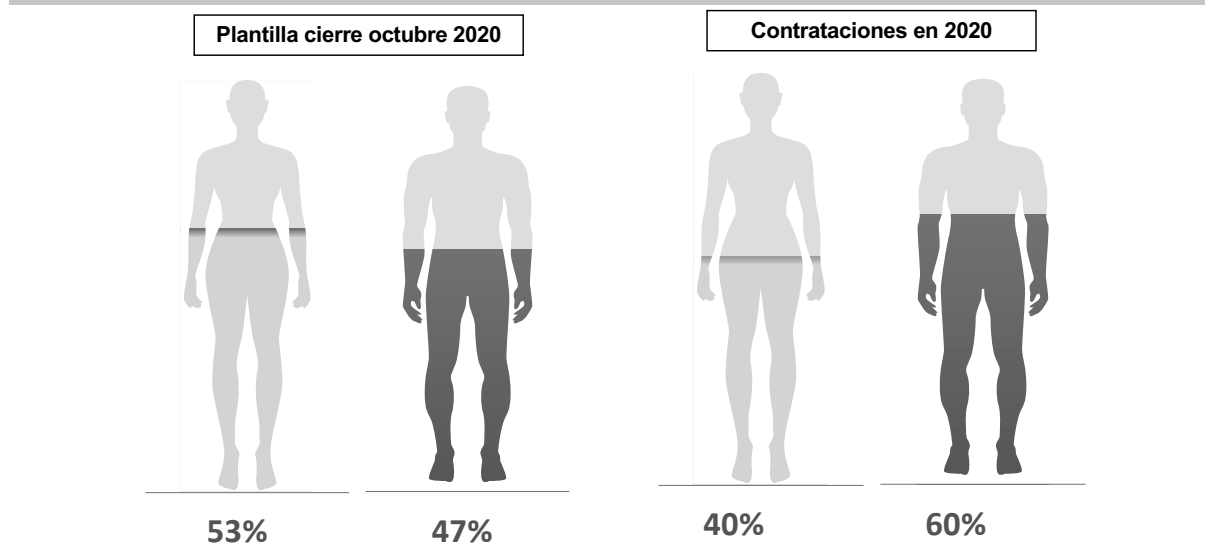
Existen diferentes versiones del certificado EFR, entre ellas la de pymes, grandes empresas y multinacionales. Todas están orientadas a la mejora de la competitividad basada en la satisfacción de las personas trabajadoras, que además llevará a reducir el absentismo y la rotación y, por ende, retener el talento, gracias a una mayor calidad de vida de ellas, proyección profesional y generación de un clima laboral adecuado.

EL COMPROMISO DE AENOR

Como antes se mencionaba, AENOR no solo apoya a otras organizaciones a incorporar políticas eficaces en el ámbito social a través de la certificación y la verificación. También como organización, tiene implantadas iniciativas que favorecen la igualdad, la salud y la seguridad y salud de las personas que trabajan en AENOR.

La Igualdad de género y la lucha frente a la discriminación, la promoción de medidas de conciliación y

FIGURA 1
PLANTILLA DE AENOR Y CONTRATACIONES



Fuente: AENOR.

la prevención del acoso y violencia en el trabajo, vienen siendo principios rectores de las políticas de gestión de las personas en AENOR, desde su constitución. Ya en 2009 se implantó el protocolo de prevención del acoso y violencia en el trabajo, con su difusión a la totalidad de la plantilla a través de la intranet corporativa, y la definición de un procedimiento de presentación de denuncias y su posterior investigación.

Respecto al apoyo decidido para el fomento y uso de medidas de conciliación, más allá de las recogidas en el convenio colectivo que es de aplicación, AENOR cuenta con un paquete de más de 30 medidas, recogidas en el plan AENORConcilia, un plan accesible para la totalidad de la plantilla a través de la intranet corporativa.

El equilibrio de ambos géneros en el conjunto de la plantilla se mantiene desde hace años en AENOR. (ver figura 1).

La estructura organizativa durante el 2020 ha experimentado un importante número de movimientos, que ha permitido a 15 profesionales, de ambos géneros (60% mujeres), asumir nuevas responsabilidades, e ir ajustando la estructura a las necesidades del negocio.

Actualmente, la Comisión de Igualdad está en proceso de finalizar el proceso de diagnóstico para poder lanzar el III Plan de Igualdad. Un plan que se desarrolla a partir de la definición de los siguientes principios rectores:

1. Igualdad de trato entre hombres y mujeres. Supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de género.
2. No discriminación por razón de género. La discriminación directa por razón de género se define

como la situación en que se encuentra una persona que sea o haya sido tratada de forma menos favorable que otra, en situación comparable.

3. Prohibición del acoso y violencia en el trabajo. Se considera acoso cualquier comportamiento, verbal o físico, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de la persona, en particular cuando se da en un entorno intimidatorio u ofensivo.

Con esta situación, ¿cuál es el reto? La comunicación. Sí, efectivamente, los miembros de la comisión llegan a la conclusión que AENOR desarrolla políticas que fomentan la igualdad, la conciliación, un empleo de calidad con un 98% de la plantilla contratada con carácter indefinido, y es vital comunicarlo a los grupos de interés de AENOR.

El Plan de Igualdad se convertirá en una oportunidad de comunicar la efectividad de las políticas de gestión de las personas que se vienen desarrollando en AENOR desde su constitución. Una oportunidad de recoger todas las medidas de igualdad, de prevención y prohibición de prácticas de discriminación y de acoso en el entorno laboral, de conciliación de la vida personal y profesional. Y sin duda, una oportunidad de realizar un seguimiento de su cumplimiento desde la perspectiva de la mejora continua.

Tras concluir la inexistencia de prácticas discriminatorias, ni desviaciones en las áreas objeto de estudio, la comisión, en cada área de actuación, define nuevas medidas con el objetivo de avanzar en la presencia equilibrada de ambos géneros en cada grupo profesional, en el uso de las medidas de conciliación y, en definitiva, en cada una de las áreas objeto de estudio, con el fin de no retroceder en ninguno de los indicadores, y mejorarlos.

Además, para favorecer la comunicación con las personas trabajadoras, existe un canal de comunicación permanentemente abierto con la totalidad de la plantilla. A través de una dirección de correo electrónico, cualquier persona puede dirigirse a la Comisión de Igualdad para plantear dudas y consultas; así como lo más importante: sugerencias y comentarios.

Estos esfuerzos es conveniente enmarcarlos en la realidad sectorial de AENOR, que es la de servicios de conocimiento con una alta carga de procesos industriales. Se trata de un campo de actividad en el que no era infrecuente la existencia de brechas de género; por ello la realidad actual de AENOR en materia de igualdad se está logrando, habiendo salvado unas posiciones de salida distintas a la que puedan haberse dado en otros sectores.

En cuanto a la promoción de la inclusión, AENOR en su compromiso con la integración laboral de personas con capacidades diferentes, cuenta con personal contratado con discapacidad. A ello se une la contratación de proveedores con el reconocimiento de Centro Especial de Empleo, y colabora con organizaciones destinadas a la integración laboral de personas con discapacidad mediante donaciones que financian proyectos destinados a dicha integración.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas, es la gestión de la diversidad, que pretende dar respuesta a la complejidad de la propia

sociedad. Una empresa debe saber gestionar todos sus recursos disponibles y, además, hacerlo de forma eficaz y eficiente. La igualdad de oportunidades por razón de género, de capacidades diferentes, origen, raza, es clave para gestionar la diversidad dentro de la organización.

La empresa debe contar con equipos multidisciplinares y multiculturales para poder afrontar los retos presentes y futuros. La gestión de las personas, teniendo muy presentes los cambios sociodemográficos y la escucha activa de las demandas de la sociedad, es una actitud central para toda organización que quiera ser competitiva a largo plazo.

NOTAS

- [1] Porter Novelli Cone. 2019. *Purpose biometrics study*.
- [2] FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press.
- [3] COVEY S.M.R. (2008) *The Speed of Trust*. Free Press
- [4] Edelman. 2019. *Trust Barometer global report*
- [5] Gestha. 2020. *Brecha salarial y techo de cristal*