

Informe Estudio en Materia de Igualdad de mujeres y hombres en empresas españolas



Área de Igualdad y Diversidad

Índice

1. **Introducción**
De la obligación legal a la cultura de igualdad y diversidad
2. **Introducción**
La alianza con la igualdad de mujeres y hombres
3. **Legislación al detalle: puntos clave**
4. **Adecco Learning & Consulting: valor añadido**
5. **Estudio y muestra**
 - 5.1. Proceso de trabajo
 - 5.2. Muestra
 - 5.3. Resultado
 - 5.3.1. Diagnóstico en materia de igualdad
 - 5.3.2. Plan de Igualdad
6. **Reflexión final**



1

Introducción: De la obligación legal a la cultura de igualdad y diversidad

El pasado 22 de febrero fue el Día de la Igualdad Salarial. España es de los países que mejor ha evolucionado en las dos últimas décadas en los indicadores de igualdad, y es verdad que no estamos ante los peores niveles de brecha salarial, pero esta no puede explicarse sin acudir al contexto de la brecha de género en sentido amplio. La brecha retributiva en España sigue moviéndose entre el 9,4% y el 12%, dependiendo de los segmentos por tamaño de empresa, mientras que la europea está entre el 13% y el 14%. La oficina de estadística comunitaria (Eurostat) nos ilustra que los países con mayores tasas de desigualdad salarial entre hombres y mujeres son Letonia (22,3%), Estonia (21,1%), Alemania (18,3%) y Austria (18,9%).

En este camino de reducción del gap salarial, las evidencias nos dicen que la discriminación directa no suele darse en el salario base, sino en los pluses salariales, y donde el Tribunal Supremo nos obliga a que la proporcionalidad de los conceptos salariales en las jornadas reducidas deba verse a la luz de la perspectiva de género, para evitar discriminaciones. Aun así, la desigualdad también es poliédrica. Según datos de la Agencia Tributaria, la brecha salarial se acentúa a partir de los 36 años, de forma que, por debajo de esa edad, la diferencia entre los salarios de ambos sexos es mínima. Sin embargo, a partir de ese umbral de edad, la balanza se desequilibra y la retribución de las mujeres está ya casi un 8% por debajo, porcentaje que va incrementando hasta un máximo del 30% a partir de los 65 años.

Y esta discriminación se vuelve exponencial cuando añadimos la variable edad, la llamada *Double-edged sword*, que afecta a las más jóvenes y las más senior, a unas porque no llegan en experiencia y a otras porque sus conocimientos y skills se desmerecen por el sesgo del edadismo. Vinculado a éste, el nuevo periodo de cálculo de las pensiones a 30 años, propuesto por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, abre la puerta a un incremento de la brecha de género en las pensiones medias, donde las mujeres empeorarían sus pensiones un 0,86% y los hombres la mejorarían un 0,44%.

La otra cara de la moneda, la vemos en que en las empresas del IBEX ya se acercan al 40% de mujeres en sus consejos de administración, requisito de la nueva Directiva europea sobre equilibrio de género (*Women on Boards*) a partir de 2026.

Muchas son las causas que subyacen a las diferencias entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo... menor presencia en puestos de responsabilidad, sectores y profesiones mejor pagados pero con infrarrepresentación femenina, mayor dedicación de ellas a la atención de las cargas familiares. Y aunque la mayor presencia de la mujer en las nuevas contrataciones de las Administraciones Públicas pueda ser una política deseada para compensar la brecha de género, a nadie se le escapa que sus tasas de temporalidad alcanzan el 35%, muy por encima de la de los hombres (23,5%).

Las competencias digitales y la presencia de las mujeres en estudios STEM parece asimismo que tiene más que ver con la gestión del interés por estas profesiones que por cuestiones de género. Pero las cifras son las que son. El 11 de febrero, con motivo del Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, nos recordó que es necesario despertar vocaciones desde la niñez: las mujeres ocupan sólo el 28% de las profesiones en sectores de alta tecnología. Además, en la FP más científica y tecnológica sólo hay un 9% de mujeres, siendo grave la situación si consideramos que es la formación profesional uno de los segmentos educativos más dinámicos, adaptativos y con proyección de empleo y crecimiento salarial. Según el servicio de estudios de UGT (*Mujer & Tecnología 2022*), siete de cada diez empresas no tienen ninguna mujer especializada en TIC, y que la igualdad en puestos STEM subiría el PIB 2,8 puntos.

Pero la realidad es tozuda: sólo el 13% de los recién titulados en informática y el 16% de los profesionales del área de las STEM son mujeres. Los alumnos interesados en estudiar un grado relacionado con las tecnologías digitales multiplican por diez al número de alumnas.

Esa misma realidad, cada trimestre no dice que un 90,2% de las 206.000 personas que en los dos últimos años han dejado de buscar empleo para cuidar a otros (niños o adultos) son mujeres. Esta realidad ha crecido un 42% desde la pandemia.

Los cambios en la cultura de la igualdad han venido en gran medida de los cambios en la normativa, acelerada en los tres últimos años, sin perjuicio de que haya que limar algunas posibles distorsiones. La última reforma, con una enorme incidencia en las relaciones laborales, ha sido la Ley 15/2022 integral para la igualdad de trato y no discriminación, con consecuencias significativas, sobre todo, en la tutela antidiscriminatoria de los despidos, en la ampliación de los supuestos de discriminación, las medidas de acceso al empleo, el establecimiento de nuevas obligaciones para las empresas, el nuevo papel de la representación legal de los trabajadores en materia de responsabilidad social corporativa, o la inclusión en el Plan anual de la Inspección de Trabajo, de planes específicos sobre igualdad de trato, condiciones de trabajo y no discriminación en el acceso al empleo.

A esta prolija normativa se le debe exigir la generación de seguridad jurídica y, desde la óptica de la política legislativa, la promoción de la igualdad en las organizaciones. Y no podemos obviar que la exigencia de que todos los Planes de Igualdad deban ser indiscriminadamente negociados (la Ley Orgánica de Igualdad de 2007 diferencia hasta cuatro motivos que pueden llevar a una empresa a implantar un Plan de Igualdad, con requisitos distintos en cuanto al deber de negociación), y sin perjuicio de lo deseable de la negociación y los acuerdos, puede conllevar una paralización de estos, lo que iría en contra del interés jurídico a proteger.

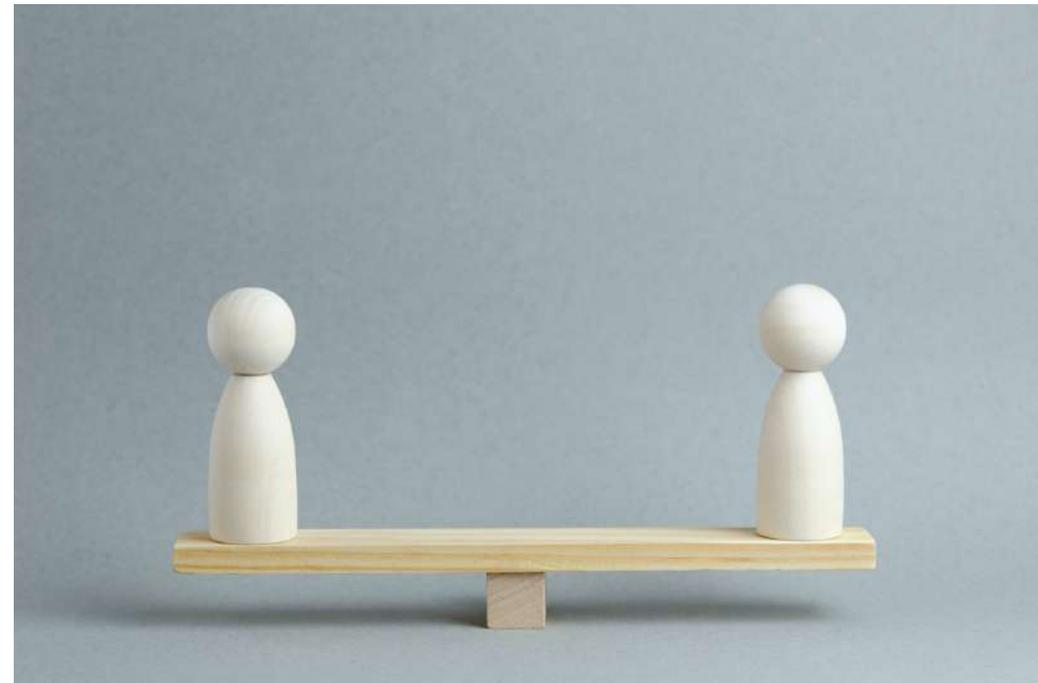
En la promoción de la igualdad, es de interés mencionar la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 15 de diciembre de 2022 (asunto C- 311/21, CM y TimePartner Personalmanagement GmbH), que señala la aplicación de las condiciones esenciales de trabajo y de empleo en igualdad para los trabajadores puestos a disposición, en relación a la contratación directa para un mismo puesto. Esta sentencia refuerza al sector de agencias privadas de empleo como fórmula solvente y sostenible en la gestión del colectivo de trabajadores temporales, y que reforzaría los derechos de todos los actores en el mercado de trabajo.

También debemos citar dentro de las políticas de promoción de la igualdad, el objetivo 5 de la recién aprobada Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2023-2027, que apuesta por introducir la perspectiva de género en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, actualizando el marco normativo, impulsando la incorporación de la perspectiva de género en la gestión preventiva, promoviendo la integración de esta perspectiva en todas las disciplinas preventivas, impulsando la acción sobre los riesgos específicos de género, con especial atención a las actividades feminizadas, y sensibilizando sobre la necesidad de integrar la citada perspectiva de forma real y eficaz.

Reducir la brecha de género en materia de empleo no solo es importante para la igualdad, sino también para lograr una economía sostenible, y podría generar considerables ganancias macroeconómicas. La robotización y la digitalización deberían acabar con las barreras de discriminación basadas en variables como la fuerza física, o inercias y roles que tradicionalmente han perjudicado a mujeres y a personas con capacidades distintas.

Los nuevos modelos de organización del trabajo, la transformación digital y otros muchos desafíos nos van a exigir reforzar el cuidado para evitar nuevos nichos de desigualdad. Son necesarios la prevención y el control de los empleadores para evitar los sesgos inconscientes de la Inteligencia Artificial, y también el legislador debe mejorar la norma para facilitar entornos de flexibilidad, de desconexión y de reconexión digital que faciliten la corresponsabilidad. No olvidemos también que las nuevas tecnologías están posibilitando el acoso y las agresiones sexuales a distancia.

Quiero acabar felicitando al equipo de Adecco Learning & Consulting, por este estudio en materia de Igualdad de mujeres y hombres, a partir de una amplia muestra de empresas de nuestro país, y por las recomendaciones y orientaciones prácticas que incluye, que a buen seguro ayudarán a muchas organizaciones no sólo a cumplir con la normativa, sino a avanzar en la cultura de la igualdad y la diversidad.



Francisco Javier Blasco de Luna
Director The Adecco Group Institute

2

Introducción: La alianza con la igualdad de mujeres y hombres

Desde Adecco Learning & Consulting, la consultora de estrategia y transformación de organizaciones del Grupo Adecco ha analizado los datos derivados de los **más de 300** Planes de Igualdad realizados en todo el territorio español en los últimos años.

Nuestra área especializada de Igualdad y Diversidad hace del estudio, diseño e implementación de políticas de igualdad sus señas. Dichos Planes de Igualdad suponen diagnósticos detallados de los procesos internos de gestión de personas, ofreciendo valiosa información para la mejora continua desde una perspectiva de género. Construir empresas más equitativas e inclusivas debe ser un eje estratégico de cualquier organización socialmente responsable, y el Plan de Igualdad nos acerca a conseguirla.

Precisamente en materia de igualdad de trato y de oportunidades se han producido modificaciones recientes en la legislación española, que por su alcance e importancia deben destacarse con carácter previo a la lectura del informe.

De este modo, no solamente fue pionera la Ley Orgánica 3/2007, donde por primera vez se mencionaron expresamente los Planes de Igualdad; gracias al Real Decreto-Ley 6/2019 se sentaron las bases de los permisos iguales e intransferibles en lo que concierne a maternidad y paternidad. No menos importante, se vino a modificar el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 28, indicando la realización de un registro retributivo que marcara los primeros pasos en pro de otorgar garantías a la percepción de un mismo salario ante un puesto de igual valor.

Hoy en día, los Planes de Igualdad son obligatorios para todas las organizaciones de más de 50 personas – voluntarios para el resto -. Los numerosos avances propuestos encontraron su desarrollo en los Reales Decretos 901/2020, de Planes de Igualdad y su registro; y 902/2020, de igualdad retributiva. Al ser posicionados como equivalentes a los convenios colectivos, su alcance es incluso mayor, jugando la parte social un papel crucial en las mesas negociadoras.

Las Comisiones creadas de forma paritaria están alcanzando acuerdos que no solamente permiten detectar y actuar ante posibles discriminaciones, sino captar, gestionar y retener el talento bajo criterios que garanticen a toda persona las mismas posibilidades de desarrollo profesional.

Destacable es también el hecho de que la autoridad laboral, el Registro Oficial de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad, perteneciente al Ministerio de Trabajo y Economía Social, verifique la validez de los Planes de Igualdad que se depositan para su consulta. Tener un Plan de Igualdad no es un trámite, tampoco un proceso corto o unilateral. Requiere alcanzar acuerdos, establecer compromisos, calcular recursos, y diseñar una estrategia para los años venideros.

Con este informe, queremos hacer extensible la invitación de sacar el máximo partido a la realización de los Planes de igualdad. Como cualquier otra herramienta, depende de cómo se use para sacarle el máximo partido. Convirtámosla en una aliada.



Elena Martín
Responsable Nacional de Igualdad y Diversidad
Adecco Learning & Consulting



3

Legislación al detalle: puntos clave

El principio y valor de la igualdad de mujeres y hombres ha sido reconocido de manera significativa en nuestro ordenamiento jurídico a través de la regulación de estrategias y herramientas favorecedoras del logro de la igualdad real y efectiva.

La legislación en esta materia ha prestado especial atención al ámbito laboral o profesional a través de la mejora en la gestión de las personas en las empresas y organizaciones contando, como estrategia por excelencia, con el diseño e implantación de Planes de Igualdad.

Principales hitos legislativos:

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- Regula la obligación de elaborar e implantar Planes de Igualdad en empresas con más de doscientas cincuenta personas trabajadoras.

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.

- Rebaja progresiva del umbral de plantilla con obligación de contar con Plan de Igualdad: a partir de 50 personas en plantilla.



- Incluye ítems que debe incluir el Plan de Igualdad:
 - Condiciones de trabajo.
 - Auditoría salarial.
 - Infrarrepresentación femenina.
- Regula su Registro y Publicación.

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

- Incide en la importancia del Diagnóstico regulando su contenido mínimo.
- Refuerza del carácter negociado de los Planes de Igualdad.
- Clarifica el procedimiento de negociación, particularmente en empresas sin RLPT (Representación Legal de las Personas Trabajadoras).



Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

- Establece la obligación de integrar y aplicar el principio de transparencia retributiva y el principio de *igual retribución por trabajo de igual valor*.
- Regula el Registro Retributivo y la Auditoría Retributiva para las empresas con obligación de elaborar Planes de Igualdad.
- Especial atención a la VPT (Valoración de Puestos de Trabajo) en los sistemas de clasificación profesional

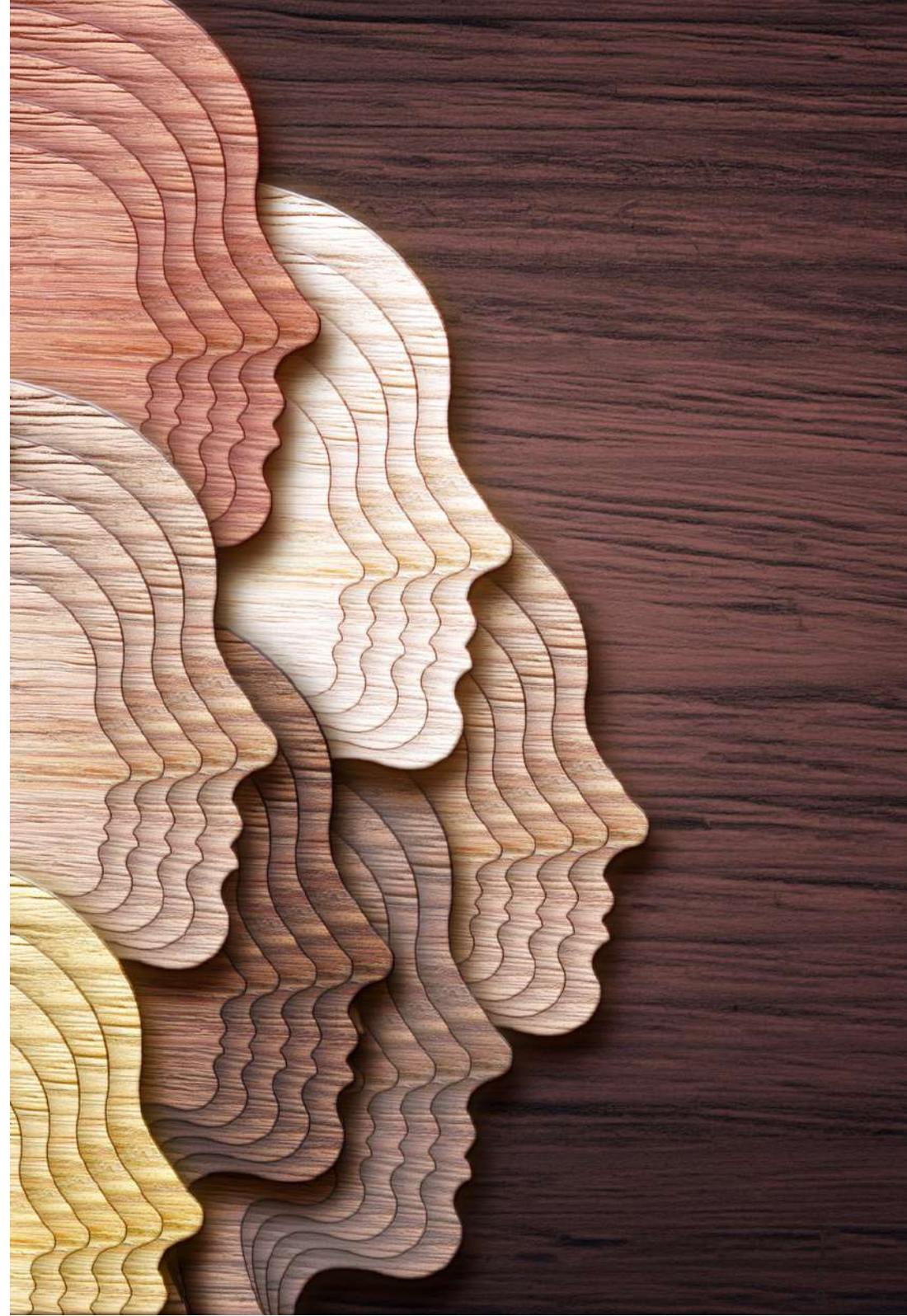
4

Adecco Learning & Consulting: valor añadido

Adecco Learning & Consulting cuenta con:

- Un área específica de Igualdad, Diversidad y Sostenibilidad con dilatada experiencia en elaboración de Planes de Igualdad a nivel nacional en todo tipo de sectores, segmentos de empresas, tanto en ámbito público como privado. Esta experiencia ha permitido contribuir a la puesta en marcha del Observatorio de Igualdad del Grupo Adecco.
- Herramientas propias de recogida de información y análisis, testadas y validadas.
- Asesoría propia para temas específicos como creación de Comisiones Negociadoras, protocolo de prevención e intervención frente al acoso, auditoría salarial, conciliación o uso inclusivo del lenguaje, entre otros.
- Recursos para el posterior desarrollo de acciones en materia de RRHH, diversidad y sostenibilidad.
- Soporte y respaldo en otros proyectos de consultoría estratégica y organizacional de RRHH, con un equipo especializado a nivel nacional.

A través de esta especialidad colaboramos con las empresas en el objetivo de asegurar la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.



5

Estudio realizado y muestra

El estudio se realiza sobre los Planes de Igualdad realizados por parte de Adecco L&C en la actualidad.

La finalidad es obtener información sobre el grado de cumplimiento legislativo de la muestra, así como la profesionalización derivada de las políticas de igualdad. Es una oportunidad para analizar el cumplimiento y aplicación de la LEY diferentes sectores en muy distintas localizaciones geográficas.

5.1. Proceso de trabajo

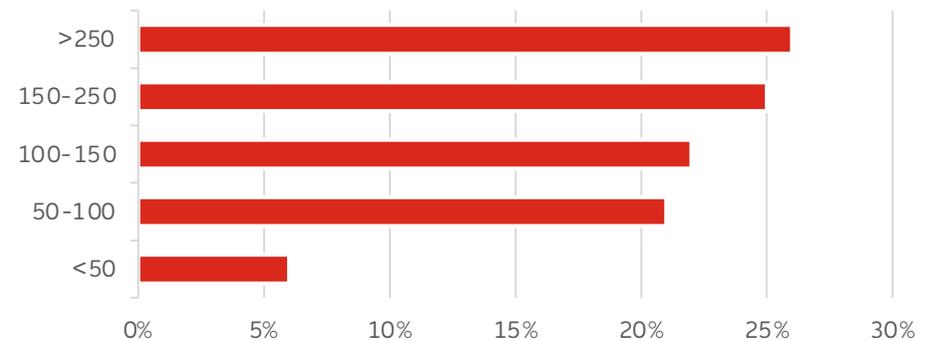
El proceso de trabajo interno desarrollado ha seguido los siguientes pasos:

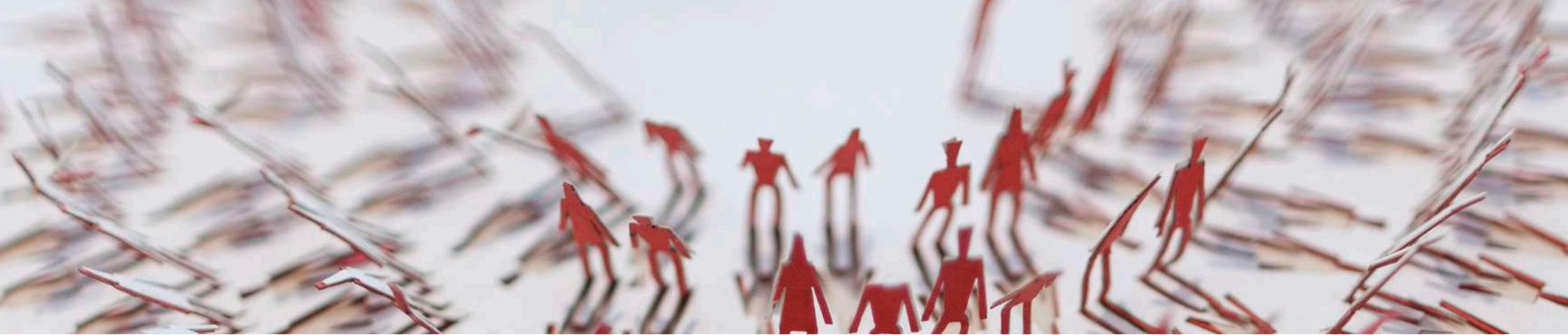
- i. Constitución de un equipo de trabajo interno especializado en materia de igualdad.
- ii. Creación de un repositorio de Diagnósticos y Planes realizados por nuestro equipo interno profesional.
- iii. Identificación y selección de variables significativas sobre el que se realizan comparativas.
- iv. Diseño de una herramienta ad hoc para la recogida de información.
- v. Volcado de información cuantitativa y cualitativa de todos los Diagnósticos y Planes.
- vi. Análisis estadístico y descriptivo de los datos con perspectiva de género.
- vii. Redacción del Informe, con los principales resultados y conclusiones.

5.2. Muestra

TOTAL EMPRESAS ANALIZADAS – 301 empresas

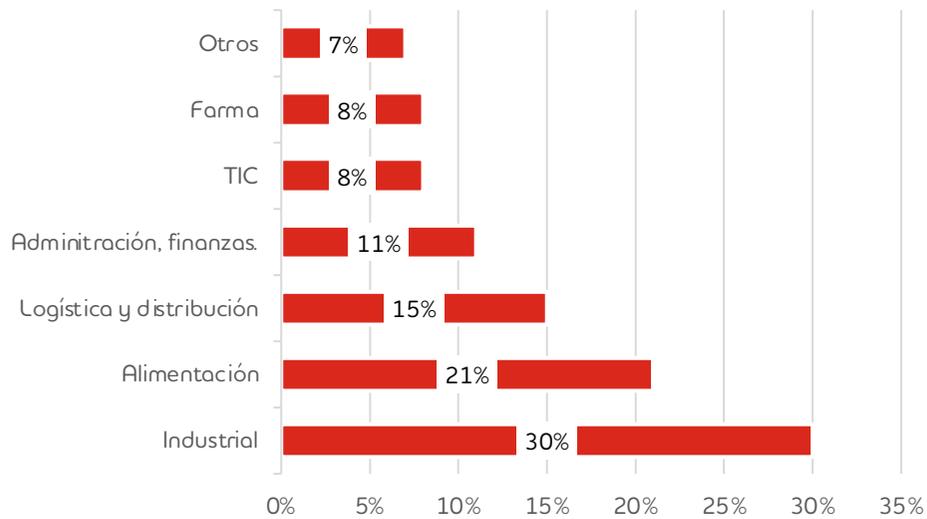
Tamaño de la empresa





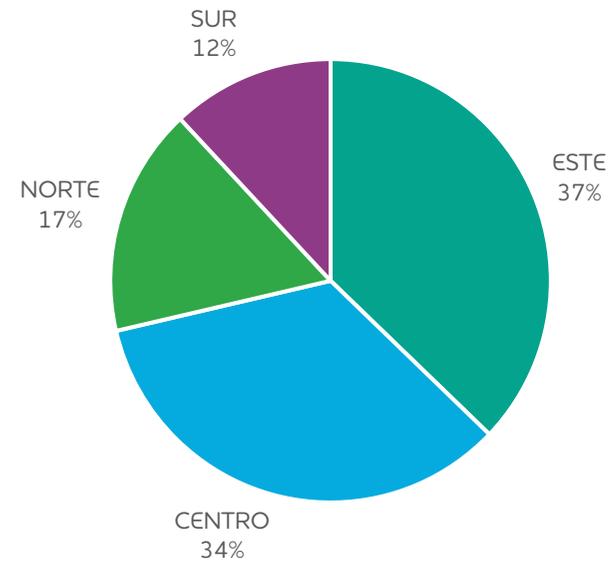
El porcentaje mayor está representado por empresas de más de 150 personas empleadas.

Sector de pertenencia



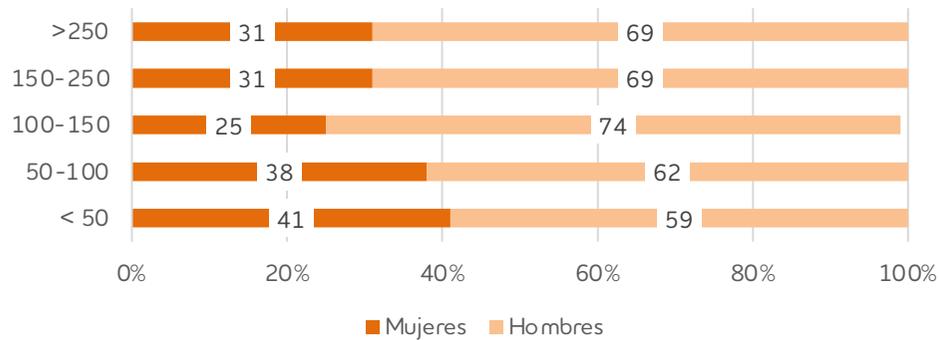
El sector predominante en nuestra muestra es el sector industrial, seguido del sector de alimentación.

Localización geográfica



Contamos con una mayor representación de empresas localizadas en la zona este de la península, seguida de centro del país.

Distribución por sexos – tamaño de empresa



5.3. Resultados

Presentamos los resultados obtenidos tanto en el Diagnóstico de las empresas como relacionados a los Planes de Igualdad.

5.3.1. Diagnóstico en materia de igualdad

El Diagnóstico en materia de Igualdad de mujeres y hombres tiene como objetivos:

- Determinar cuál es el punto de partida de la organización respecto a la Igualdad de mujeres y hombres.
- Conocer la situación de mujeres y hombres para su análisis posterior desde la perspectiva de género.
- Identificar situaciones potenciales de desigualdad y/o discriminación con sus correspondientes áreas de mejora.

Toda esta información es la que sirve de base para el diseño del Plan de Igualdad en cada organización.

Las cuestiones concretas para analizar quedan recogidas en la normativa que le es de aplicación, RD 901/2020 siendo estas:

- a) Proceso de selección y contratación.
- b) Clasificación profesional.
- c) Formación.
- d) Promoción profesional.
- e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.
- f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
- g) Infrarrepresentación femenina.
- h) Retribuciones.
- i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

En Adecco Learning & Consulting añadimos, además, otras materias que pueden ser críticas y estratégicas para las organizaciones como es la Seguridad y Salud Laboral, las estrategias de participación y comunicación corporativas o la atención a las mujeres víctimas de violencia de género.



Procesos de Recursos Humanos. Ciclo de vida de la persona empleada

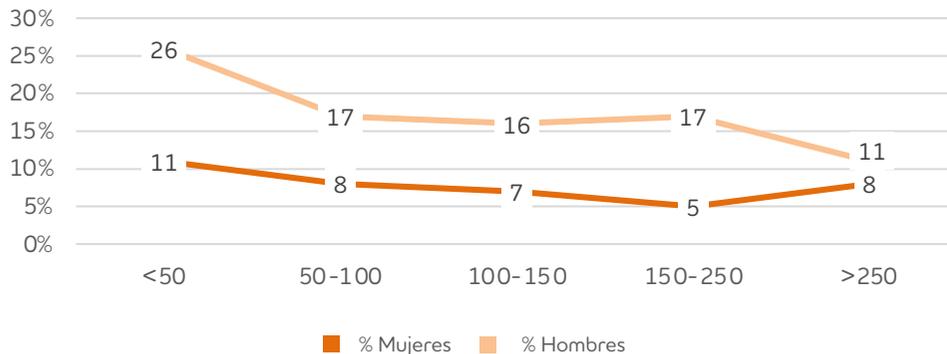
Se han analizado todos los procesos que se relacionan con el ciclo de vida de la persona empleada: descripción del puesto, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, formación, promoción y desarrollo de carrera y política retributiva. Se reseñan además procedimientos recogidos desde una perspectiva de género, como son el uso inclusivo del lenguaje y las imágenes y la prevención e intervención frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo.

Se presentan los principales resultados obtenidos partiendo, en primer lugar, del porcentaje de representación de mujeres y hombres en las empresas de la muestra.

Segregación vertical e infrarrepresentación femenina

- Existe una menor representación de mujeres en los Puestos Directivos de las organizaciones, solo un **7,2 % de las mujeres** de la muestra ocupan puestos de alta dirección, frente al **15,6% de los hombres**.

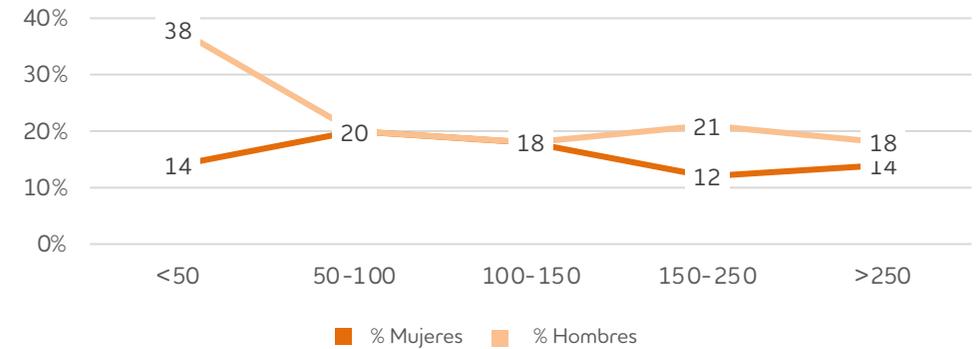
Presencia de mujeres y hombres de la muestra en PUESTOS DE DIRECCIÓN





- Mientras el **20% de hombres** de la muestra ocupan puestos de Mandos Intermedios, en el caso de las **mujeres el porcentaje es del 15,9%**

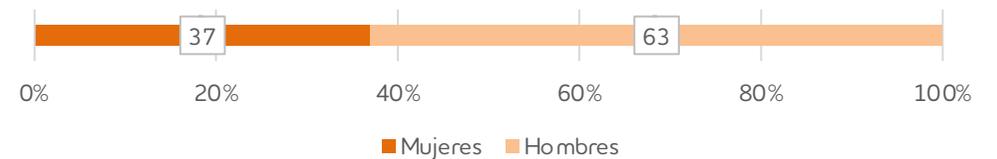
Presencia de mujeres y hombres de la muestra en MANDOS INTERMEDIOS



- Los **hombres promocionan un 48% más que las mujeres.**

El estudio recoge que, en el año anterior al analizado, promocionaron, en el total de las empresas analizadas, 4.268 personas, de las que 2.674 fueron hombres y 1.594 mujeres.

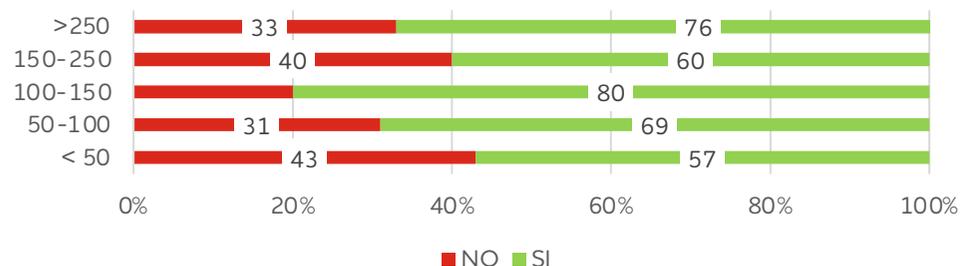
Procesos de promoción profesional



Descripciones de puestos de trabajo

- A nivel general, un **65% de las empresas tienen realizada la descripción de los distintos puestos** de trabajo de la organización. Se observa que estas son sencillas y con poco nivel de concreción relacionado con las responsabilidades y las funciones.

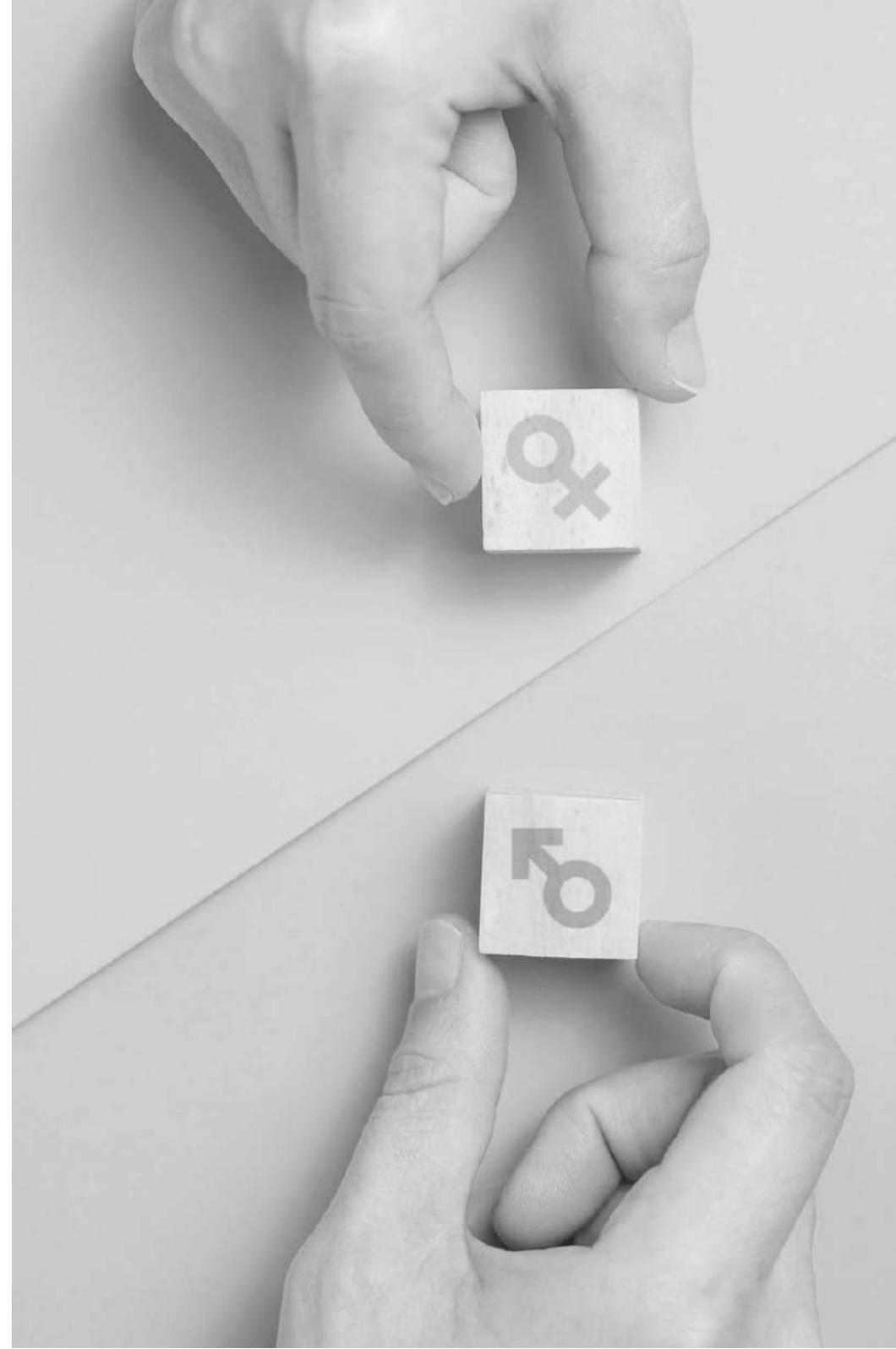
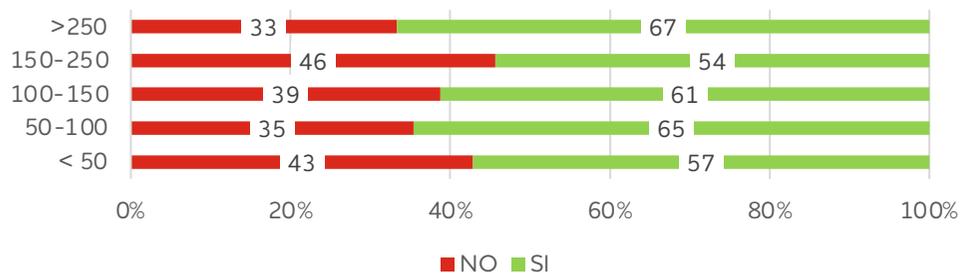
Cuentan con DPTs (Descripción de Puestos de Trabajo)



Valoración de puestos de trabajo

- El contar con un sistema objetivo y transversal de Valoración de puestos de trabajo, es un indicador base para poder garantizar la igualdad de oportunidades a nivel salarial y justificar la posible brecha salarial entre hombres y mujeres; todavía un **41% de las empresas NO tienen este sistema de valoración objetivo**. Este es un dato importante por la correlación y alineamiento con las bandas retributivas.

Cuentan con Sistema de Valoración de Puestos de Trabajo

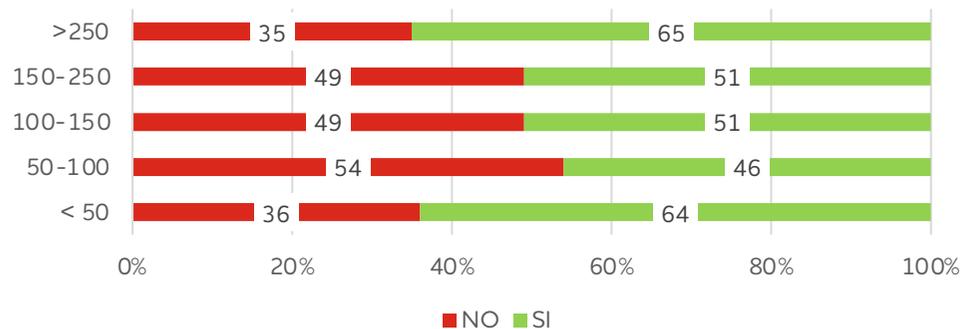




Reclutamiento y Selección

- Más de la mitad de las empresas (**52%**) **no cuentan con un proceso objetivo de selección de personal**; a medida que se incrementa el número de plantilla, el % aumenta.

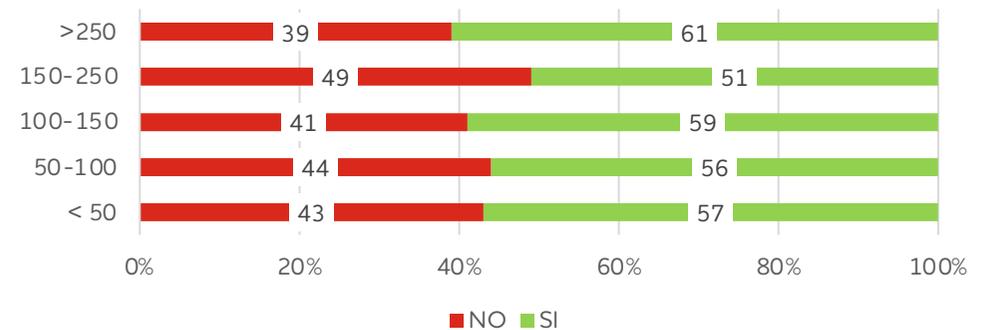
Disponen de un procedimiento de selección estandarizado



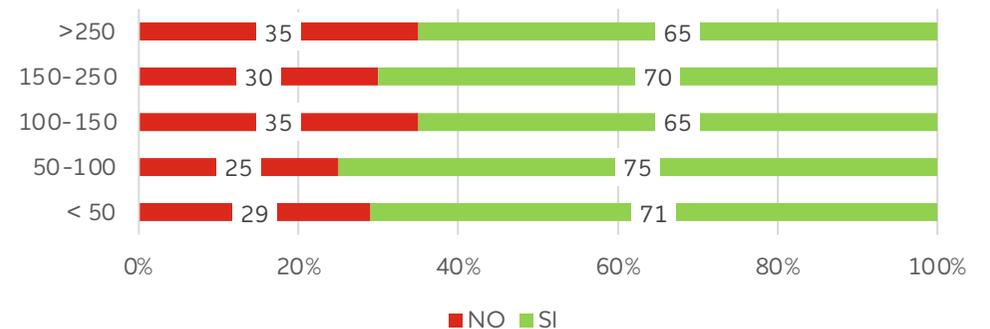
Formación

- Casi la mitad (**49%**) de las empresas de la muestra realizan periódicamente una **detección de necesidades formativas** que se materializan en un **Plan de Formación**; este porcentaje se ve ligeramente aumentado en el caso de las empresas de más de 500 personas en plantilla (55%).

Cuentan con procedimiento detección de necesidades formativas



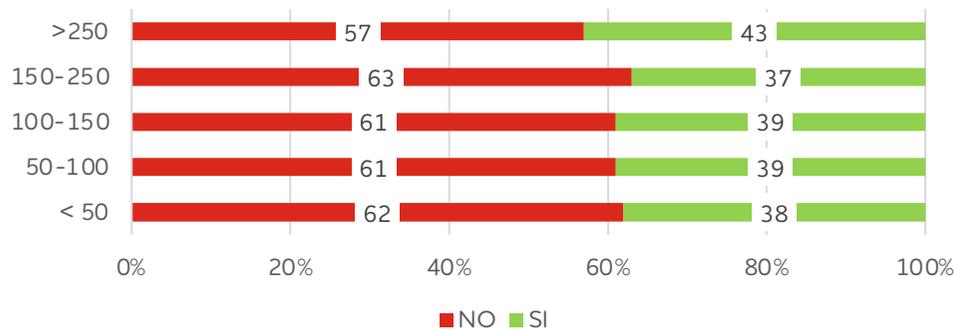
Disponen de Plan de Formación



Programación y Desarrollo

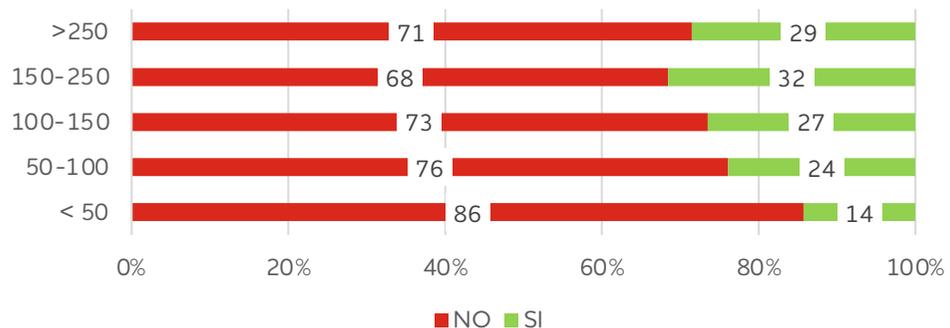
- Un **63% NO** cuenta con una política de promoción definida que se aplica de forma estandarizada.

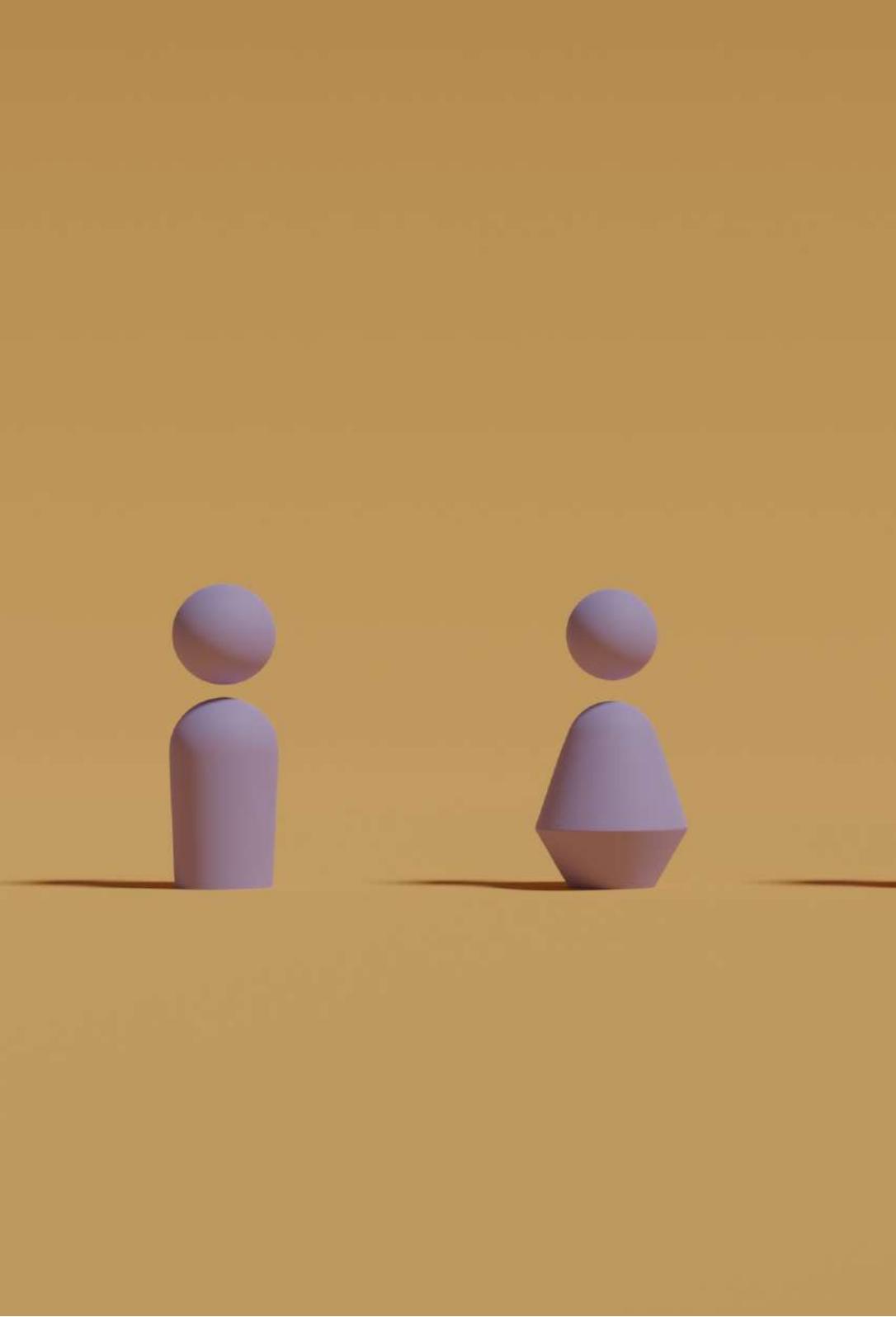
Cuentan con Plan de Promoción



- Solo un **23%** tiene un Plan de carrera que permita la progresión profesional.

Cuentan con Plan de Carrera

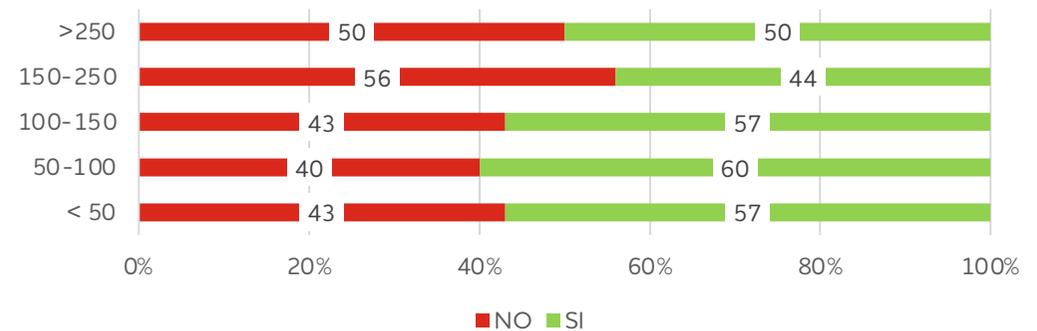




Evaluación del Desempeño

- Las empresas más grandes (más de 500 personas empleadas) cuentan con un sistema de evaluación de desempeño objetivo, pese a que todavía un **56% de las compañías no disponen de un sistema que mida el trabajo desempeñado** por cada profesional y le proporcione las medidas necesarias para seguir evolucionando profesionalmente.

Disponen de un procedimiento de evaluación del desempeño





Los datos reflejados en el estudio son una fiel muestra de la actual situación que viven la gran mayoría de las empresas en España.

Cada vez más, las empresas nos solicitan acompañarles estratégicamente para **desarrollar el talento** en sus empresas, **generar engagement** de sus personas y **atraer a los mejores** candidaturas que les permitan alcanzar sus metas profesionales.

Si estas son las premisas y los aspectos que más nos preocupan en las organizaciones, trabajar en cada uno de los ejes transversales que se miden dentro del diagnóstico del plan de igualdad y que además va estrechamente alineado a la vida de la persona empleada, nos ayudará a conseguirlo de una manera no sesgada ni estereotipada en los procesos.

Analizando en detalle alguno de los ejes más significativos en el estudio:

Segregación vertical e infrarrepresentación femenina

El **7,2%** de las mujeres ocupan puestos Directivos frente al **15,6%** de los hombres, aunque una explicación lógica a ello responde a la evolución inherente de una historia política y social no tan lejana donde el acceso a la educación superior, en el caso de las mujeres, no era habitual y mucho menos acceder a carreras universitarias o formaciones profesionales muy masculinizadas, podría dar una explicación a esa *“ausencia de personal cualificado femenino en áreas directivas”*, pero si bien es cierto que esto pueda ser así, las empresas que apuestan por darle un cambio de rumbo están orientadas a crear políticas internas para desarrollar formaciones dirigidas a mujeres en habilidades de dirección, liderazgo, motivación y técnicas de comunicación, otra práctica es realizar programas de mentoring diseñados exclusivamente para trabajar el desarrollo de la mujer en posiciones de responsabilidad, o la

de fijar una cuota mínima de participación femenina en todos los órganos de decisión y participación.

Además de estas acciones internas también se plantean estrategias externas, de sensibilización a la población en edades tempranas, colegios e institutos para normalizar e incentivar la vocación a profesiones estereotipadas donde la representación femenina o masculina es actualmente muy escasa.

¿Cómo se puede trabajar en deshacer puestos estereotipados?, claramente desde uno de los principales ejes del estudio:

Los procesos de reclutamiento y selección

Sólo un **65% de las descripciones de puestos** están desarrolladas, y en muchos casos son sencillas y con poco nivel de concreción. Fomentar que las empresas realicen correctamente las descripciones de puestos de trabajo,

definiendo el puesto de manera neutra, sin estereotipos de género o connotaciones asociadas a uno u otro sexo, añadiendo factores claves que respondan a la estrategia de la empresa, incluir las competencias imprescindibles y valorables les permitirán demostrar la objetividad de los procesos que posteriormente les servirá para realizar la **valoración de puestos de trabajo**, cumpliendo la actual normativa marcada por el RD 902/2020 en los principios de adecuación, totalidad y objetividad demostrando igual retribución ante trabajo de igual valor, permitiendo crear unos cimientos firmes donde construir la organización.

Más de las mitad de las empresas no cuentan con un proceso objetivo de selección de personal:

uno de los pilares claves en el engagement de las personas empleadas es que perciban que los procesos de selección, ya sean para incorporación o promoción interna son justos, objetivos y equitativos, para ello desde Adecco L&C, ayudamos a definir un **diccionario de competencias** que permita a la empresa disponer no sólo de esa compilación de definiciones de competencias necesarias a cada posición sino también trasladarlas a niveles y a comportamientos observables. Esto permitirá:

1. Atraer a la organización perfiles libres de estereotipos de género permitiendo redactar ofertas de manera neutra y objetiva, así como detallar **procesos de selección objetivos** por competencias a través de assessment que permitan asociar por cada una de las competencias seleccionadas diferentes métodos de evaluación (entrevistas, test, dinámicas de grupo, bussiness case o comprobación de referencias...)
2. **Formar en igualdad y sesgos de género**, no sólo al personal encargado de los procesos sino también a manager responsables de la decisión final, permitiendo además negociar condiciones de trabajo en base a criterios neutros previamente establecidos.

Formación

La mitad de las empresas del estudio declara no realizar la detección de necesidades formativas, aunque un 65% declara contar un Plan de Formación.

Estudios sobre motivación indican que una persona motivada es aquella que tiene una posición acorde a su perfil, invierten en su desarrollo para mejorar su actual puesto de trabajo o prepararse a futuras promociones y recibe un feedback constante de su desempeño.

Por tanto, si esto es así, es clave invertir en la formación, conocer el Gap existente en las competencias deseadas frente a las actuales, independientemente del puesto que ocupen, para poder desarrollarlas a través de planes encaminados a sensibilizar en actitudes, adquirir conocimientos o entrenar habilidades.

Dentro de estos planes cobrará mayor relevancia, en las medidas de igualdad de oportunidades, establecer criterios de selección de la formación que eviten reproducir roles y estereotipos de género, así como incorporar un enfoque coeducativo en todas las fases y áreas : profesorado, materiales, metodología. Sólo **23% de las empresas declara tener un plan de carrera diseñado de manera profesional.**

Evaluación del desempeño, promoción y desarrollo

Antes hemos mencionado que invertir en la formación es clave, pero igual lo es que reciban un feedback de su desempeño basado en criterios objetivos, neutros y libres de sesgos de género.

En nuestro estudio realizado **las empresas con más de 500 personas en plantilla cuentan con sistemas de EDD, pero el 56% restante no lo hacen.**

En el caso concreto del personal evaluador, establecer equipos diversos, desarrollarles en habilidades concretas en cómo dar feedback, afrontar conversaciones difíciles o capacitar en roles y estereotipos de género, ayudará a fomentar una empresa inclusiva, equitativa y libre de sesgos.

Por tanto, trabajar en cada eje estratégico del plan de igualdad ayudará claramente a mejorar en los tres aspectos claves que mencionábamos como prioridades identificadas en las empresas: **desarrollar al talento** en las organizaciones, **generar engagement** de los empleados/as y **atraer a las mejores** candidaturas, además contribuyendo directamente a la igualdad de trato de oportunidades de hombres y mujeres.



Principales TIPS para garantizar la Igualdad en el ciclo de vida de la persona empleada

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- Definir el puesto de manera neutra, sin estereotipos de género o connotaciones asociadas a uno u otro sexo.
- Redactar y publicar la oferta de empleo de manera neutra, objetiva y difundirla en canales accesibles.
- Formar en Igualdad y sesgos de género al personal encargado de los procesos.
- Ante candidaturas similares, seleccionar a la del sexo menos representado.
- Negociar las condiciones de trabajo en base a criterios neutros previamente establecidos, libres de sesgos.

FORMACIÓN

- Identificar las necesidades formativas de cada puesto, independientemente de quien lo ocupe.
- Monitorizar la participación desagregada por sexo, e identificar dificultades para la participación.
- Incluir acciones formativas relacionadas con la igualdad.
- Establecer criterios de selección de la formación que eviten reproducir roles y estereotipos de género.
- Incorporar el enfoque coeducativo en todas las fases y áreas : profesorado, materiales, metodología...

PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

- Establecer criterios objetivos que regulen la promoción interna y difundirlos a toda la plantilla con claridad. Motivar a las mujeres a postularse.
- Desarrollar formaciones dirigidas a mujeres en habilidades de dirección, liderazgo, motivación y autoestima, técnicas de comunicación, etc. para reforzar el desempeño de puestos de responsabilidad.
- Fijar una cuota mínima de participación femenina en todos los órganos de decisión y participación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Diseñar procedimientos objetivos y neutrales eliminando sesgos de género, promoviendo el diseño de procedimientos alternativos.
- Establecer equipos evaluadores diversos.
- Capacitar al personal evaluador en roles y estereotipos de género.
- Formar y entrenar a los equipos en diálogo y habilidades conversacionales.



Marisol Cota
Responsable de Zona
Adecco Learning & Consulting

La brecha salarial

La brecha salarial es uno de los principales factores relacionados con la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, aunque su concepto se encuentra ampliamente extendido y no se utiliza de manera adecuada.

El principio fundamental de igual retribución entre mujeres y hombres figura desde 1957 en el Tratado de Roma, concretamente su artículo 141, “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” ha servido de base para la puesta en marcha de diferentes medidas europeas importantes a este respecto.

Aun así, según datos del Parlamento Europeo (2021), **las mujeres que trabajan en la Unión Europea ganan un 14% menos por hora de media que los hombres.**

Pero ¿qué es realmente la brecha salarial? Según la Organización de

Naciones Unidas- Mujeres se entiende por brecha salarial de género al porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres.

Esta diferencia tiene su causa en diferentes factores, por ejemplo, la **menor ocupación por parte de las mujeres en puestos directivos, un mayor porcentaje de mujeres que trabajan en sectores peor remunerados, su alta representación en puestos a tiempo parcial o también la maternidad, siendo este último un factor clave en la brecha.**

Teniendo claro este aspecto, en muchas ocasiones la brecha salarial suele confundirse con la discriminación salarial. De acuerdo con la Organización Internacional del trabajo, se entiende por **discriminación salarial** “cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por objeto anular o alterar la igualdad de trato en el

empleo o la ocupación”. Por lo tanto, una discriminación salarial se produce cuando, realizando un mismo trabajo de igual valor, dos personas reciben un salario diferente, no pudiendo justificar esta diferencia por razones distintas al sexo de la persona trabajadora.

Esta discriminación salarial se encuentra **prohibida tanto en el Estatuto de los trabajadores y trabajadoras como en la Ley Orgánica 3/2007**, tipificada en la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social como una infracción muy grave con multas que podrían ascender hasta los 9.000 euros. Asimismo, también se refleja en el Código Penal un delito contra los trabajadores/as aquel “que produzca una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo”, llegando a establecerse penas de prisión de seis meses a dos años.

Por lo tanto, aunque la brecha salarial puede ser consecuencia de discriminación salarial, de comprobarse la existencia de esta, estaríamos ante una infracción o un posible delito. De aquí deriva la importancia de **fomentar una mayor transparencia sobre las retribuciones y la realización de una correcta auditoría salarial**, ya que esta discriminación puede deberse a factores como una incorrecta valoración de puestos de trabajo, en la que no se han tenido en cuenta ciertos sesgos de género. Se debe valorar a las personas trabajadoras por su talento y su desempeño, no por el género.

Se presentan los principales resultados obtenidos:

- A nivel general y con independencia del puesto, existe **brecha salarial entre hombres y mujeres** y esta se sitúan en torno a un **11,82%**.¹
 - Salario medio en mujeres: 31.259€/año
 - Salario medio hombres: 36.832€/año
- El cálculo de la **brecha salarial en empresas que arrojan resultados superiores al 25%**² es de un **19,7%**. Ahora bien, es necesario el análisis de detalle realizado en las auditorías retributivas, donde la finalidad es detectar posible discriminación por razón de sexo; ya que en igualdad de condiciones y en puestos de igual valor no debe existir diferencia entre el salario percibido entre hombres y mujeres.
- **Esta diferencia es más elevada en sectores como el TIC**, que al tener salarios más elevados que otros sectores, encontramos que las mujeres cobran una media de **25.000 € anuales menos que los hombres**. Estos alcanzan un salario medio de 63.731 € y **en los que el 81% de las posiciones directivas están ocupadas por hombres**.
- **La mayor brecha salarial** se encuentra en las plantillas de las grandes empresas (**+ de 500 personas**) y en las organizaciones del sur de España. Siendo las empresas de segmento mediano entre 150 y 500 personas donde el índice es menor (9,34%).
- Hemos detectado que a medida **que aumenta el volumen** de la plantilla de las empresas se incrementa el % de brecha salarial global.
- **A nivel sectorial**, la mayor brecha salarial se encuentra en el **sector alimentación** (34,9%), seguida de la **industria química** (23%) de brecha.
- **La menor brecha se encuentra en sector comercio (6,04%) farmacéutico/sanitario (9,63%)**.
- A nivel general las compañías no cuentan con **Políticas Retributivas** propias, son las marcadas por los **Convenios sectoriales de referencia**.
- A nivel general, las **empresas no tienen un procedimiento estandarizado** respecto a los complementos salariales, salarios variables y/o beneficios sociales a aplicar. Por los que son criterios aleatorios y subjetivos la base de estos.

- **Un 69% de las empresas de la muestra ofrecen un paquete de beneficios a sus plantillas. Este paquete de beneficios que actualmente ofrecen las empresas a sus trabajadoras y trabajadores son los tradicionales**, pese a la diversidad generacional existente actualmente que conlleva diferentes motivaciones y propósito empresarial. Estos son los más utilizados.

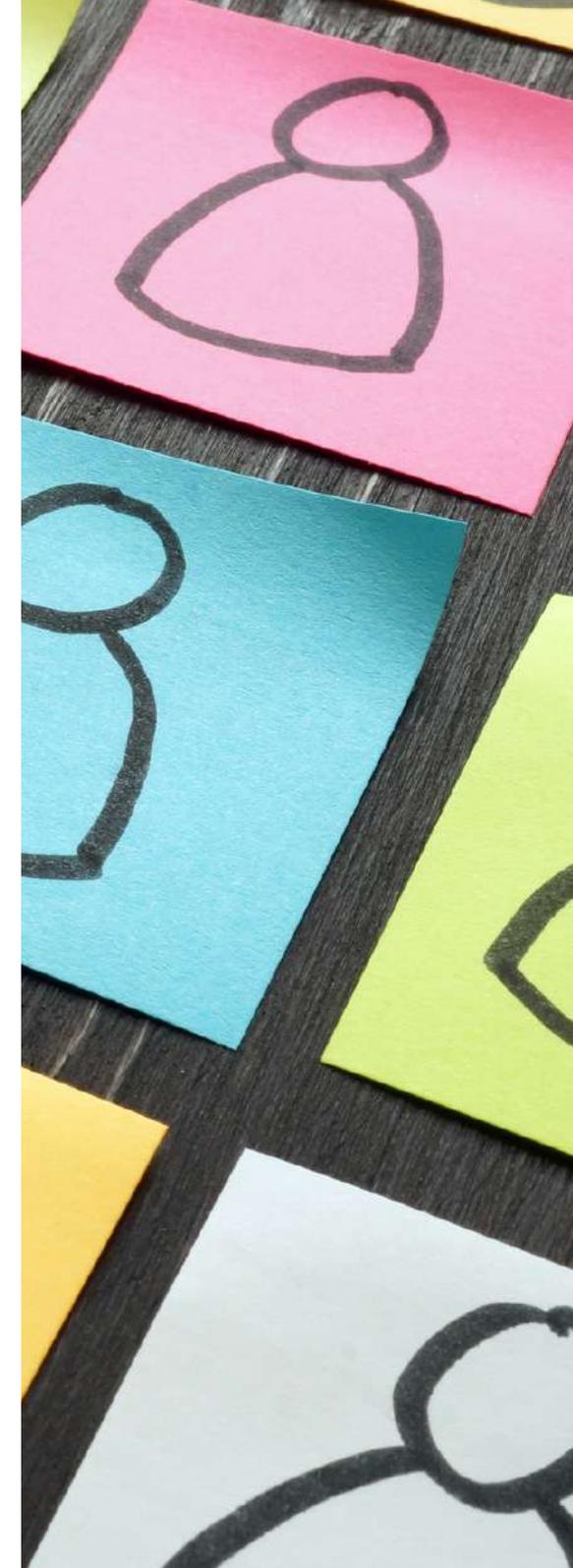
- Vehículo de empresa
- Ticket restaurante
- Ayudas a la formación
- Cheque guardería



Victoria García
Directora Proyectos Igualdad
Adecco Learning & Consulting

¹ En salarios equiparados, según cálculo de datos anualizados y normalizados.

² Artículo 28.3. del Estatuto de los Trabajadores.



La brecha salarial

Conclusiones

A la luz de los datos se comprueba que la presencia de brecha salarial entre mujeres y hombres es un hecho cierto, siendo que múltiples variables intervienen en su existencia y deben ser abordados conjuntamente para su desaparición. Entre estas variables destacarían:

El elevado índice de segregación vertical existente, dado que los puestos directivos y de mandos intermedios aún se encuentran altamente masculinizados en el conjunto del tejido empresarial.

- La mayor incidencia de las jornadas parciales (bien por contratación a tiempo parcial o por situaciones de reducción de jornada) en mujeres que en hombres, observándose que esta incidencia tiene mucho que ver con la mayor frecuencia contratación bajo modalidades de jornada parcial en determinados sectores que se encuentran más feminizados.
- Existencia asimismo de segregación horizontal, siendo que en puestos de igual valor relativo, las ocupaciones masculinizadas suelen ser las que tienen asociados mayor cuantía de complementos salariales (por ejemplo, en puestos de carácter técnico en la industria, donde hay una presencia mayoritariamente masculina, se asocian complementos vinculados a la peligrosidad, nocturnidad, turnicidad,... no vinculados a profesiones feminizadas como pueden ser puestos de carácter administrativo).

Por lo tanto, existen diferentes causas que deben ser abordadas en su conjunto para alcanzar el objetivo de erradicar la brecha salarial. Entre las posibles acciones que favorecerían este fin encontramos:

- Fomentar dentro del entorno educativo la motivación del alumnado a cursar titulaciones tradicionalmente asociadas a uno de los dos sexos de forma indiferenciada.
- Desarrollar políticas retributivas vinculadas a valoración de puestos de trabajo con medición objetiva del desempeño, garantizando así una remuneración acorde a la contribución que cada persona haga sobre los resultados de su organización.
- Definir protocolos de promoción interna con perspectiva de género en las

empresas, que permitan el desarrollo profesional en función del mérito y las capacidades de forma objetiva.

En cualquier caso, según datos del INE, se observa que la brecha salarial presenta una ligera tendencia de forma continuada a su reducción, siendo además que ésta es mucho menor a medida que se compara por tramos inferiores de edad, lo que permite visualizar que en el acceso actual al empleo hay indicios de estar acercándonos al objetivo de eliminar definitivamente estas diferencias entre sexos:

Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora por edad y periodo.

Unidades: %

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Menos de 25 años	1,7 ¹	1,7 ¹	4,1 ¹	4,7 ¹	9,2 ¹	5,7 ¹	7,3 ¹	8,3 ¹	5,9 ¹	4,8 ¹
De 26 a 34 años	4,6 ¹	4,6 ¹	5,9 ¹	6,7 ¹	7,6 ¹	6,6 ¹	9,9 ¹	11,8 ¹	10,4 ¹	8,7 ¹
De 35 a 44 años	9,7 ¹	9,7 ¹	10,4 ¹	11,9 ¹	10,1 ¹	11,5 ¹	10,9 ¹	10,9 ¹	10,4 ¹	13,1 ¹
De 45 a 54 años	13,8 ¹	13,8 ¹	15,8 ¹	16,8 ¹	16,8 ¹	19,0 ¹	19,8 ¹	20,5 ¹	19,8 ¹	18,8 ¹
De 55 a 64 años	18,2 ¹	18,2 ¹	20,5 ¹	22,6 ¹	22,7 ¹	21,1 ¹	23,0 ¹	24,2 ¹	22,6 ¹	23,7 ¹
65 y más años	34,3 ¹	34,3 ¹	51,1 ¹	43,0 ¹	48,2 ¹	45,3 ¹	43,5 ¹	48,0 ¹	51,0 ¹	45,1 ¹

Por lo tanto, podemos concluir que, si bien todavía hay mucho camino por recorrer en la eliminación de la brecha salarial por razón de sexo, los pasos que se van dando en los últimos años están arrojando resultados satisfactorios en cuanto a la aproximación a alcanzar este objetivo.



Roberto Hernández
Director Proyectos de Consultoría
Adecco Learning & Consulting

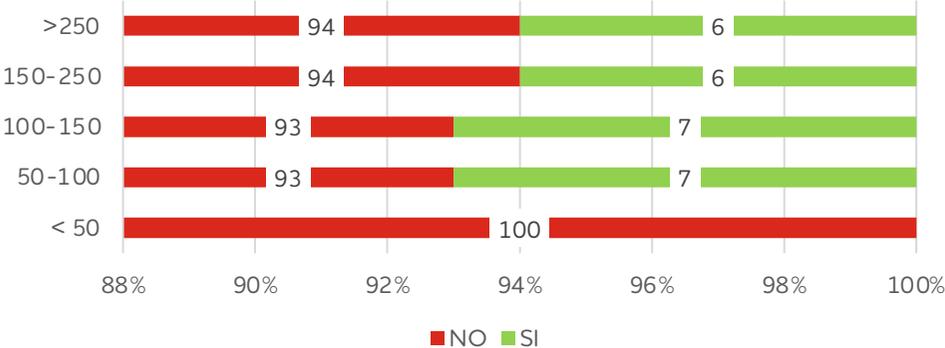
* Fuente INE

Comunicación y Uso del Lenguaje

Se presentan los principales resultados obtenidos

- Pese a que la comunicación Interna es uno de los principales retos que tienen actualmente las empresas, el acceso a la información, conocimiento de la estrategia y resultados empresariales etc..... Solo un **10% de las compañías cuentan con un Plan de Comunicación interna** que garantiza esos básicos.
- De este 10%, 4% cuenta con una Guía de uso inclusivo del lenguaje.

Disponen de un procedimiento de evaluación del desempeño



Cuentan con manual uso inclusivo del lenguaje

1 única empresa de la muestra cuenta con este procedimiento interno.



El poder de nuestras palabras

El lenguaje constituye una de las principales vías de socialización y de transmisión cultural. Proyectamos, reflejamos e imaginamos la realidad que nos rodea mediante los lenguajes verbales y visuales que utilizamos para representarla, provocando en nuestra mente imágenes distintas. En resumen, **lenguaje y pensamiento van de la mano, retroalimentándose.**

Así, el uso sexista del lenguaje, o sexismo lingüístico, construye desigualdad. Es, en sí mismo, una manifestación de esta, por lo que mantenerse en su uso, **perpetúa y alimenta las desigualdades de mujeres y hombres.**

Algunos usos del lenguaje en el ámbito laboral también pueden ser sexistas al no presentar de manera inclusiva a mujeres y a hombres; por ello es necesario desvelarlos y replantearlos en favor de una comunicación equitativa. Por otro lado, contamos con un marco normativo y legal que insta a las organizaciones a realizar

una **utilización no sexista del lenguaje y las imágenes al considerarlo un elemento clave dentro de las políticas de igualdad.**

Con este objetivo es preciso analizar las estrategias y herramientas de comunicación corporativas, para valorar si incurren en usos discriminatorios del lenguaje y las imágenes, corregirlas y generar alternativas.

En nuestra experiencia con las empresas, hemos constatado que, si bien se están produciendo avances, sigue siendo más que habitual la utilización del masculino como genérico, esto es, el uso sistemático del masculino para nombrar tanto a mujeres como a hombres. Esta forma de expresión lingüística para referirse a ambos sexos **tiene efectos negativos, puesto que invisibiliza a las mujeres que trabajan en la compañía.** Esto se explica, como indica Eulalia Lledó como un mecanismo a través del que “lo que no se nombra, no existe o se le está

dando carácter de excepción”¹

Junto a esta tendencia, vamos encontrando intentos por nombrar y visibilizar a ambos sexos a través, principalmente, del uso de la barra (/) o la @ siendo estas estrategias desaconsejadas. En conclusión, venimos observando un alto grado de **desconocimiento con relación a estrategias y herramientas que favorezcan la comunicación inclusiva corporativa.**

Las empresas como agentes sociales de cambio podemos contribuir a promover un orden social alternativo. Proponemos, por ello, analizar nuestro estilo comunicativo en favor de la instauración de estrategias de utilización no sexista del lenguaje.

Aquí te aportamos una pequeña selección de sencillas propuestas,

¿Te sumas a ser agente de cambio?

1. Uso de genéricos colectivos y expresiones similares – *plantilla, equipo, profesorado, personal colaborador, persona interesada...*
2. Uso de abstractos – *coordinación, consultoría, gerencia, dirección, empresariado, delegación...*
3. Uso de los dos géneros gramaticales – *compañeros y compañeras, los y las candidatas,* ...
4. Nombrar la profesión, los nombres públicos y cargos en femenino – *la técnica, la gerente,* ...



Olga Fernández
Directora Proyectos Igualdad
Adecco Learning & Consulting

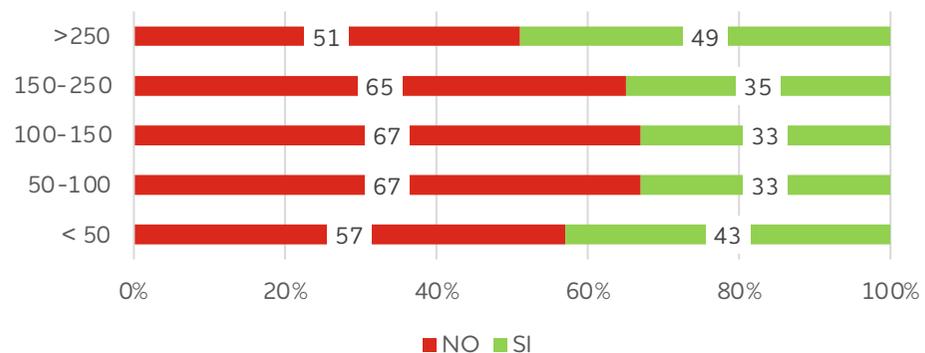
¹ Doctora en filología románica por la Universidad de Barcelona especialista en investigación sobre sexismo y lengua; alude, además, a la abusiva identificación entre el varón y el ser humano como consecuencia del masculino genérico. <https://www.eulalialledo.cat/es/>

Acoso sexual y acoso por razón de sexo

Se presentan los principales resultados obtenidos

- Un 50% de las empresas cuentan con un Protocolo de actuación frente al acoso.

Disponen de un protocolo prevención / intervención frente al acoso



Entornos laborales seguros

La obligación de contar con procedimientos específicos para la prevención del Acoso sexual y del Acoso por razón de sexo viene contemplada en el artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. En ella se establece dicha obligación de manera independiente a la necesidad de contar con el Plan de Igualdad de Oportunidades.

Tras la aprobación de las ulteriores normas vinculadas al contenido y desarrollo de los Planes de Igualdad de Oportunidades en las empresas, la obligatoriedad tomó un papel relevante, pues hasta entonces su cumplimiento venía dirigido por las inspecciones laborales que siguiendo las instrucciones del Ministerio de Trabajo y el Plan Estratégico de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social estableció como objetivo la mejora de la garantía de cumplimiento de la legislación en materia de igualdad y no discriminación, concretándose en la realización de acciones de verificación de cumplimiento por parte de las empresas de la obligación a elaborar los protocolos pertinentes para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo.

Los datos muestran que a pesar de la obligatoriedad de la norma y de las sanciones derivadas por las

infracciones de carácter **muy grave** establecidas para las conductas constitutivas de acoso sexual y acoso por razón de sexo, según el Real Decreto Legislativo 5/2000 de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre infracciones y sanciones en el Orden Social, sólo el 50% de las empresas estudiadas contaban con un protocolo realizado al efecto.

Entre los protocolos revisados detectamos que las principales deficiencias encontradas en los documentos aprobados siguen la misma línea de las observaciones realizadas por el Informe “El Acoso Sexual y el Acoso por razón de sexo en el ámbito laboral en España” de la Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género.

- En primer lugar, con carácter general, las definiciones recogidas en los diferentes protocolos optan por la abstracción de la conducta tipificada como acoso, siguiendo la definición establecida en la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y Consejo de 23 de septiembre de 2002, que no contempla la especificidad y detalle establecido en la ley española, obviando en consecuencia la prevención y protección del Acoso por razón de sexo.

- En segundo lugar; detectamos la ausencia de instrucciones de detalles que contemplen mecanismos de denuncia, tales como ante quién se debe denunciar, de qué modo, la garantizada confidencialidad y anonimato de la persona denunciante o el modo y composición de la comisión instructora encargada de realizar las diligencias oportunas; hacen que la efectividad de estos sea limitada configurándose en consecuencia como meras declaraciones de intenciones.
- Por último, debemos destacar la tendencia especialmente contrastada entre los protocolos de grupos empresariales, de unificar en un sólo procedimiento la detección, prevención y denuncia de diferentes tipos de acoso, sin tener en cuenta la especialidad que la norma también, penal observa para cada uno de ellos.

La revisión de contenidos y la obligatoriedad que han supuesto los planes de Igualdad para empresas de más de 50 trabajadores es un reto de mejora constante y actualización de contenidos de los protocolos de prevención, detección y actuación frente al acoso sexual y

acoso por razón de sexo con el que las empresas deben contar. Así mismo las modificaciones introducidas por la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual hacen que su revisión y actualización se configure para los próximos años como una tarea adicional a la revisión y actualización de los Planes de Igualdad.



Belén Milán
Directora Proyectos Igualdad
Adecco Learning & Consulting

5.3.2. El plan de igualdad

La finalidad de realizar un diagnóstico en la organización es el desarrollo de un Plan de Igualdad. El Plan de Igualdad no es otra cosa que un plan de acción estructurado, en base al cual durante los próximos 4 años se desarrollarán una serie de medidas que son el resultado de las áreas de mejora detectadas en el diagnóstico de situación.

Este documento es además de obligado depósito en el Registro Oficial de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad. Viene a garantizar que la autoridad laboral vise el contenido, enviando requerimientos caso contrario. Gracias a él puede estudiarse además el volumen de tejido empresarial que actualmente se encuentra cumpliendo plenamente la legislación española.

Hay una serie de factores que son cruciales a la hora de abordar estas acciones:

- Su ajuste a las necesidades existentes.
- Su viabilidad, especialmente en lo referido a los recursos y tiempos de la organización en concreto, así como el punto de situación en que se encuentre situada la igualdad de trato y de oportunidades en sus políticas.
- Los indicadores que permitan generar información para comprobar que se implementa con éxito: qué, quién/es, cómo y cuándo va a llevarse a cabo.

Y siempre es recomendable evitar:

- Formular enunciados con un carácter tan general que no promueven ningún cambio.
- La inclusión de acciones meramente declarativas, con un bajo compromiso organizativo.

Con todo ello, y en base a los datos recopilados para este informe, se han encontrado denominadores comunes a la hora de diseñar estrategias de intervención en esta materia. Los principales resultados se presentan a continuación:

TOP 5: MEDIDAS MÁS HABITUALES

Sensibilizar, informar y formar a toda la plantilla en materia de género

EJE DE FORMACIÓN

Difusión del protocolo de actuación ante acoso sexual y por razón de sexo

EJE DE PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN FRENTE AL ACOSO

Desarrollar guía de uso de comunicación inclusiva

EJE DE COMUNICACIÓN

Cláusula de compromiso con la igualdad en ofertas de empleo

EJE DE SELECCIÓN

Desarrollo de procedimiento inclusivo en el acceso a la organización

EJE DE SELECCIÓN

A su vez, merece mención la medida más retardadora, aquella que se incluye ocasionalmente pero nunca es plenamente implementada:

- Incorporación de PRL con perspectiva de género.
- Un 1,69% ha incluido entre sus medidas un porcentaje acordado de personal femenino a incorporar, si bien el 14,6% refiere que a igualdad de mérito y capacidades se preferirá al sexo infrarrepresentado.

Y las medidas de mayor compromiso, que son las referidas a mejoras sustanciales por encima de la legislación; especialmente las recogidas en el Eje de Corresponsabilidad y en el Eje de Violencia de Género.

Retos a futuro

La agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un programa impulsado por Naciones Unidas con el objetivo de crear mecanismos y políticas que permitan velar por la protección de las personas, el planeta y la prosperidad. Éste fin último se concreta en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a conseguir en los próximos 15 años. Cada objetivo se descompone en metas, constituyendo estas acciones concretas a realizar por los países dando lugar a 169 metas.

Los objetivos de interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia.

El **Objetivo 5** Lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y a las niñas se presenta ya no sólo como el lamentable recuerdo a la obligación a respetar los derechos humanos si no como valor mainstreaming que atraviesa todos los objetivos ODS como parte esencial para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Así ocurre con el **Objetivo 8** dedicado a promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente.

La brecha salarial entre mujeres y hombres en todo el mundo se sitúa en el 23% y, si no se toman medidas, se necesitarán otros 68 años para lograr la igualdad salarial. La tasa de participación de la mujer en la población activa es del 63%, mientras que la de los hombres es del 94%.

A pesar de su creciente presencia en la vida pública, las mujeres se siguen haciendo cargo 2,6 veces más del cuidado de personas no remunerado y del trabajo doméstico que los hombres.

Entre 2016 y 2030, se necesitan 470 millones de puestos de trabajo en todo el mundo para aquellos que van a acceder por vez primera al mercado laboral.

Para conseguir un desarrollo económico sostenible, las sociedades deben crear las condiciones necesarias para que cualquier persona acceda a empleos dignos, estimulando entornos diversos y equitativos.

El Plan de Igualdad en las empresas supone un revulsivo en cuanto a la revisión del talento existente en la plantilla, su ponderación y puesta a disposición al servicio de la empresa, al tiempo que impulsa la diversidad y cumple con su misión de respeto a los derechos humanos como agente social.

La implantación, el seguimiento y la evaluación

Una vez finalizado y registrado el Plan de Igualdad, llega la hora de implantar las medidas negociadas para así poder alcanzar los objetivos propuestos. Durante el periodo de vigencia del plan de igualdad, no superior a cuatro años, se deben ejecutar todas las actuaciones previstas, las cuales habrán sido programadas en el plan, acordando unas fechas de implantación, responsables e indicadores.

El Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, sobre planes de igualdad entre hombres y mujeres, hace referencia al seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad como una parte fundamental del plan, insistiendo en la necesidad de “adoptar criterios y plazos de revisión que garanticen la eficacia y adecuación de los planes de igualdad”.

En definitiva, la implantación, el seguimiento y la evaluación del plan de igualdad responde a los siguientes objetivos:

- Verificar la consecución de los objetivos establecidos en el plan de igualdad.
- Obtener información sobre el proceso de ejecución de las medidas previstas en el Plan: nivel de ejecución, adecuación de recursos empleados, cumplimiento del cronograma...
- Detectar posibles obstáculos o dificultades en la implantación y realizar los ajustes pertinentes o adoptar medidas correctoras si fuera necesario.
- Conocer el grado de cumplimiento del plan y conocer su desarrollo.
- Comprobar si el plan ha conseguido los objetivos propuestos.
- Valorar la adecuación de recursos, metodologías, herramientas y estrategias empleadas en su implementación.
- Identificar áreas de mejora o nuevas necesidades que requieran la modificación de las medidas adoptadas o el diseño de nuevas actuaciones.

Queda patente que la fase de implantación, seguimiento y evaluación no es algo aislado y separado del plan de igualdad, sino que forma parte de todo el proceso, debiendo diseñarse desde el inicio de la elaboración del plan. Esta parte resulta imprescindible para detectar y corregir errores o para determinar si las medidas propuestas han sido las correctas, todo ello con la intención de elaborar un análisis final que permita mejorar de cara al futuro.

A continuación, desarrollaremos las tres partes a ejecutar durante la vigencia del plan de igualdad:

- **La implantación de medidas.** En cada área de actuación se pondrán en marcha todas las medidas definidas en el plan, de acuerdo a la planificación prevista en el cronograma.
- **El seguimiento del plan de igualdad.** Debe realizarse de manera paralela a la implantación de medidas, de modo que ayude a detectar posibles desajustes pudiendo adoptar las medidas correctoras correspondientes.

Se supervisará la implantación de cada medida de manera individualizada con la ayuda de los indicadores definidos en cada una de ellas. Asimismo, para desarrollar este aspecto se diseñará una *ficha de seguimiento de medidas* en donde se recopile toda la información de cara a redactar el correspondiente informe de seguimiento. Este informe resumirá, de forma clara, toda la información sobre la ejecución de las acciones, es decir, indicará si se están realizando o retrasando, en que áreas es necesario actuar, los problemas que están apareciendo, el grado de participación, los posibles cambios que hay que realizar y los avances que se están produciendo. La elaboración de este informe tiene carácter anual, durante toda la vigencia del plan.

- **Evaluación del Plan de igualdad.** Esta acción cierra el proceso de elaboración e implantación de un plan de igualdad, permitiendo conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y medidas. Se hace necesario realizar al menos, una evaluación intermedia y otra final.

El procedimiento consiste en la elaboración de un informe que desarrolle tres ejes principales: Evaluación de resultado, evaluación de proceso y evaluación de impacto.

El informe de evaluación concentra información tanto cuantitativa como cualitativa referida a todos los aspectos relativos al plan de igualdad, por lo que extrae información valiosa de cara a la elaboración de un nuevo diagnóstico y aprobación de un nuevo plan de igualdad.



6

Reflexión final

La aplicación de los Planes de Igualdad de Oportunidades como indicador del nivel de profesionalización de las empresas.

Como sabemos, con el objetivo de poder implantar un Plan de Igualdad de oportunidades en la empresa es necesario tal y como marca la ley, la realización de un análisis previo donde se evalúan los procesos y herramientas que aplica la empresa en materia de RRHH y que en definitiva comportan el Plan estratégico de RRHH de la organización.

Este análisis y diagnóstico proporciona información de la existencia, ausencia o estado actual en el que se encuentran estos procesos de recursos humanos y del nivel de objetividad e implantación de estos. Además de ser determinantes para establecer e implantar el futuro Plan de Igualdad de oportunidades adecuado.

Como hemos visto en los principales resultados y conclusiones del estudio, contar con una descripción detallada de las distintas responsabilidades de los puestos, procesos de selección objetivos, un sistema de valoración de puestos nivelado con criterios robustos vinculado a la política retributiva tanto salarial como de beneficios y un plan de evaluación y progresión profesional de la compañía son claves en las organizaciones actuales.

Estos garantizan que el "ciclo de vida de las personas de la organización" sea óptimo y consecuentemente la atracción, fidelización del talento este garantizado así como poder cumplir con la igualdad entre hombres y mujeres.

Tal y como observamos en el estudio realizado durante este último año y en años anteriores en España, el nivel de objetividad y presencia de estos procesos y herramientas de Recursos humanos en las empresas está lejos de ser la cifra deseada. Aproximadamente un 75% del tejido empresarial español no cuenta con un Plan estratégico de RRHH definido e implantado a nivel global e integral que ayude en la gestión empresarial y en el cumplimiento del objetivo y estrategia planteada por la empresa. Estos datos son alarmantes por varios motivos:

- La imposibilidad de competir en un mercado internacional con niveles altos de profesionalización empresarial.
- Dificultades para atraer y fidelizar el talento necesario, las personas actualmente buscan empresas organizadas con un plan de carrera y futuro de progresión con un propósito definido respecto hacia donde se dirige la empresa como relacionado con el rol que cada puesto desempeña y su contribución final. Y todo esto con procedimientos claros y objetivos que proporcionen equidad.
- Disminución de la competitividad en el mercado.
- Y por último poder garantizar la correcta implantación de un Plan de igualdad de oportunidades.

Estos aspectos son tan críticos que podríamos afirmar una correlación entre la existencia de estos procesos de recursos humanos en las empresas y de forma correcta y el nivel de profesionalización de estas.

Resulta dudoso y cuestionable pensar que todas las áreas de gestión de una organización pueden funcionar correctamente si no tienen cubiertos estos básicos, que vincula no solo a personas sino también a procedimientos, metodología de trabajo, en definitiva eficiencia y eficacia.

Nos queda mucho camino que recorrer, muchas batallas por ganar, pero creo que hemos conseguido durante todo este tiempo de compromiso con la Ley de Igualdad poder ir incrementado el nivel de profesionalización de nuestras empresas a nivel nacional y ya no solo a nivel táctico y cortoplacista sino también con una visión más estratégica a largo plazo.



Victoria Benlloch
Directora Nacional Estrategia y Negocio
Adecco Learning & Consulting



Adecco

Learning & Consulting

