

¿QUE IMPLICA LA IGUALDAD SALARIAL AL INTERIOR DE LA EMPRESA?

ADRIANA VILLALBA¹

Antes de comenzar a hablar acerca de que implica la igualdad salarial al interior de la empresa, es importante entender que este no es un tema que solo se aborda en Latinoamérica. En investigaciones que ha conducido Mercer a nivel global, encontramos que en países como Estados Unidos o UK, la igualdad salarial entre personas de distinto género es parte de la filosofía o practica de diversidad de las organizaciones (enfoque holístico) y por ende un principio dentro de la estrategia de compensación total de las organizaciones.

En una encuesta de más de 500 empresas a nivel global conducida por Mercer, el 45% afirma estar realizando revisiones en sus políticas de promociones y líneas de carrera para las mujeres y de estas, el 27% ya han definido procesos de revisión de equidad interna de género dentro de su ciclo anual de revisión salarial.

Sin embargo, cuando investigamos más allá de las políticas, aún encontramos que solo el 43% del liderazgo masculino está comprometido con las políticas de diversidad de la compañía y la ven como un win-win y aún observamos que en proporción los hombres promocionan más que las mujeres a puestos de mandos medios y gerentes.

Después de años de investigación y trabajo en distintas organizaciones a nivel mundial, Mercer en su estudio **“Cuando las mujeres prosperan, las empresas prosperan”**, ha definido una metodología o un marco para una efectiva estrategia de Diversidad e Inclusión.

El primer paso para crear un lugar de trabajo más diverso e inclusivo para las mujeres, y obtener los múltiples beneficios, es garantizar que los empleados de todos los niveles estén alineados con las estrategias de la organización, incluidas las estrategias de diversidad, por ende, esto requiere articular cómo la diversidad apoya los objetivos estratégicos de la organización.

¹ Líder de Total Rewards en Mercer Perú. MBA OBS Business School.

En segundo lugar, es importante tener una imagen completa de las experiencias de las mujeres dentro de la organización y estar basada en datos estadísticos de éxito y de esta manera, hacer entender a los empleados, dónde y por qué las mujeres se enfrentan a diversos obstáculos dentro de las empresas. Sin embargo, también hemos encontrado que las pruebas por sí solas no son suficientes; los líderes y los empleados en general deben sentir pasión por crear un cambio real, hacer compromisos personales y comprometer a sus equipos.

Por último, cuando sea el momento de actuar, las empresas deben evaluar sus prácticas, programas y procesos para asegurarse de que están creando igualdad de oportunidades y preparando a todos los empleados para el éxito.



Modelo basado en el estudio de Mercer “When Women thrive, Businesses Thrive”

Ahora bien, teniendo claro el modelo, podemos entender que la igualdad salarial al interior de la empresa, debe ser parte de la filosofía de diversidad de las organizaciones y por ende parte de la estrategia salarial de las organizaciones.

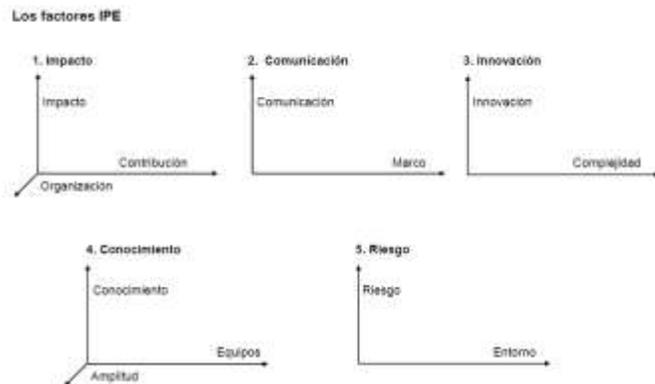
Mercer sugiere a las organizaciones utilizar dos herramientas claves dentro de su estrategia salarial para enfrentar los problemas de igualdad remunerativa. Estos son: valoración de puestos y análisis de equidad interna. Adicionalmente se pueden utilizar reportes de encuestas salariales que permitan entender las brechas salariales existentes en las diversas industrias.

Entonces, ¿Cómo los procesos de valoración de puestos pueden ayudar a disminuir los problemas de igualdad salarial en la empresa?

Los sistemas de valoración de puestos, permiten determinar mediante una metodología de puntos por factor el grado relativo de los puestos en una organización, es decir, permite entender independientemente del área funcional, de acuerdo a ciertos atributos, si dos o más puestos en una organización tienen el mismo nivel de impacto y contribución y por ende deberían ser remunerados de manera similar.

VII CONGRESO NACIONAL DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Mercer ha determinado 05 factores que cubren los aspectos más críticos para determinar el tamaño de un puesto dentro de su metodología. Estos factores son:



El factor de impacto tiene a su vez tres dimensiones: tamaño de organización, naturaleza del impacto y contribución. Lo primero que se hace a la hora de valorar es determinar el tamaño de las organizaciones de acuerdo al headcount, ingresos o activos y la cadena de valor de una compañía. El tamaño de la organización nos permite delimitar los techos para la posición top en las empresas que suele ser los CEO y/o Gerentes Generales y colocar este puesto como punto de partida del resto de posiciones dentro de la organización.

Las dimensiones de impacto y contribución se miden juntas y permiten entender la influencia de los puestos en la estrategia y/o resultados de la organización y qué tan directa es la contribución de un puesto en dichos resultados.

Por otro lado, el factor de comunicación considera, la frecuencia de comunicación requerida para un puesto, la naturaleza de la misma, así como el contexto o el entorno de dicha comunicación. Es importante saber si la comunicación de un puesto es a lo interno o a lo externo de una empresa y si dicha comunicación es divergente (perder-ganar) o convergente (ganar-ganar).

El factor de innovación considera si un puesto debe desarrollar nuevas ideas, técnicas y/o procedimientos, así como la complejidad e impacto de esa innovación en los tres pilares claves de una organización: operacional, financiero y humano.

Por último, el factor de conocimiento también cuenta con tres dimensiones, que son: la naturaleza del conocimiento, el manejo de equipos y el alcance geográfico del puesto. Este factor relaciona el conocimiento al entendimiento organizacional para el logro de los objetivos, es decir, mientras un contribuidor individual basta con que entienda su área de trabajo, un Gerente General deberá tener el conocimiento transversal de la organización. Adicionalmente se evalúa si el puesto debe aplicar ese conocimiento de manera individual o por medio de otros mediante el manejo de equipos. El manejo de equipos puede ser mediante el liderazgo de contribuidores individuales o lo que en nuestra metodología llamamos líder de líderes, es decir que debe liderar a personas que a

su vez también tienen equipos a cargo. Asimismo el alcance geográfico viene dado por la responsabilidad de uno o varios países, o en algunos casos por varios continentes.

El quinto factor que es el riesgo, aplica para organizaciones específicas y se determina el nivel de riesgo al que está sujeto el puesto, desde el punto de vista físico manteniendo las condiciones de seguridad requeridas en el puesto de trabajo.

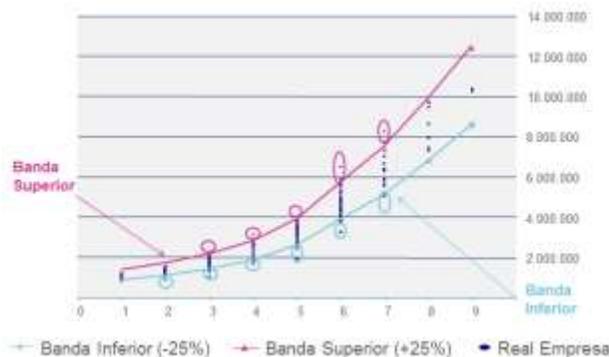
Cada uno de estos factores se puntúa de acuerdo a los puestos en la organización y se determina el grado de puestos, para finalmente dar como resultado un mapa de puestos o un mapa de categorías de puestos por área funcional, como la muestra que sigue a continuación:

Grado o Clase de puesto	Marketing	Ventas	Industrial	Finanzas	RRHH
15	Gerente de Producto	Gerente Grandes Ctas.			
14		Gerente Interior	Gerente de Producción	Gerente de Finanzas	Gerente RRLL
13					Jefe Desarrollo y Capacitación
12	Jefe de Producto		Jefe Planeam. Producción	Jefe Contabilidad	
11		Jefe de Ventas			

Una vez valoradas las posiciones y determinados los grados de los puestos, podemos proceder a hacer uso de la segunda herramienta que es el análisis de equidad interna en la organización.

La equidad interna, es el principio donde todos los empleados deben ser retribuidos adecuadamente de acuerdo con las responsabilidades del puesto. Puestos que sean del mismo grado deberían tener remuneraciones similares, bajo un determinado ancho de banda.

Para determinar la equidad interna en las organizaciones, se utiliza un diagrama de dispersión y se definen unas bandas de equidad con una amplitud aproximadamente de 50% entre el mínimo y máximo de la banda, lo cual nos da como resultado un gráfico similar al que sigue:



VII CONGRESO NACIONAL DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Con los resultados de este análisis, las empresas pueden definir su plan de acción para cerrar las brechas salariales de acuerdo a la situación de la organización.

Estos planes de acción para disminuir las brechas salariales pueden variar dependiendo de las casuísticas, si los empleados se encuentran por encima o por debajo de la banda.

Usualmente cuando los empleados se encuentran debajo de la banda, se debe establecer un plan de incrementos salariales por pasos de acuerdo al presupuesto de la empresa, el cual puede ser incrementos periódicos durante uno o dos años hasta lograr incluirlo en el mínimo de banda. Ahora bien esto es como práctica estándar porque pueden haber casuísticas individuales asociadas al desempeño donde se deberían tomar otras determinaciones.

En el caso de los empleados que están por encima de la banda, suelen estar asociados a colaboradores con mucha antigüedad en las organizaciones y que llevan mucho tiempo en el mismo puesto. En estos casos Mercer sugiere, evaluar si el empleado puede ser promovido a un nuevo puesto o en caso contrario si el empleado no ha promovido producto de un tema de desempeño o capacidades para subir al siguiente nivel, se sugiere trabajar con el colaborador un plan de brechas de competencias para cerrarlas o por el contrario ayudar al colaborador a encontrar una función dentro o fuera de la empresa que vaya de la mano con sus competencias o capacidades.

La aplicación de estas herramientas de gestión en los procesos de recursos humanos ayudan a disminuir las brechas salariales en las organizaciones y así lo demuestra nuestro último estudio de Remuneración Total 2018 (TRS 2018), en el cual las empresas que vienen aplicando o utilizando estas herramientas han disminuido sus brechas salariales hasta en 15% desde el 2015 en niveles ejecutivos e incluso en niveles profesionales la brecha salarial entre hombres y mujeres es prácticamente inexistente.

