

# Directiva UE Transparencia Retributiva: Presentación resultados equipo trabajo

Diciembre 2024



Patrocinado por:

**Allianz**  **Partners**



## ÍNDICE

RESULTADO DEL TRABAJO DEL EQUIPO .....	3
Parte 1: INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. Marco de este trabajo colaborativo .....	3
1.2. Criterios .....	4
1.3. Objetivos finalmente definidos para el trabajo .....	5
Parte 2: RESULTADO DEL TRABAJO .....	7
ANEXOS.....	20
COLABORADORES PARTICIPANTES EN ESTE EQUIPO DE TRABAJO .....	24

## **TRABAJO COLABORATIVO EN RELACIÓN CON LAS REPERCUSIONES DE LA DIRECTIVA EUROPEA UE 2023/970 EN MATERIA DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA**

(Junio - Noviembre 2024)

# RESULTADO DEL TRABAJO DEL EQUIPO

## Parte 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Marco de este trabajo colaborativo

Este trabajo colaborativo se enmarca en un ciclo de actividades enfocado en el análisis y trabajo sobre de la DIRECTIVA UE 2023/970 que refuerza la aplicación de medidas de TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA.

- Actividad 1, noviembre 23: La nueva Directiva UE sobre Transparencia Retributiva: aproximación contenido norma.
- Actividad 2, febrero 24. Semana IHR Providers. Aproximación inicial experta en C&B a la Directiva UE Transparencia Retributiva. febrero 24).
- Actividad 3, abril 24. Reflexiones de empresas sobre la Directiva UE Transparencia Retributiva.
- Actividad 4: recepción de inquietudes y asuntos prácticos por parte de participantes de la red en torno a este tema de la Transparencia retributiva.
- Actividad 5, septiembre a noviembre 24: Trabajo colaborativo.
- Actividad 6. noviembre 24: Presentación de resultados alcanzados por este equipo de trabajo colaborativo.

A estas actividades se añadirán nuevas iniciativas siempre vinculadas a la transparencia retributiva y que seguirán aportando conocimiento práctico a la red.

## 1.2. Criterios para acotar el objetivo concreto de este trabajo

Para acotar el objetivo de este trabajo colaborativo hemos tenido en cuenta las siguientes cinco cuestiones:

### **1.- Grado de conocimiento, desarrollo e implementación de la directiva en los países y en las empresas**

- Grado de conocimiento de la directiva: razonablemente alto
- Grado de conocimiento de las implicaciones de la aplicación de la directiva: bajo
- Grado de desarrollo y trasposición de la directiva en los distintos países de la UE: bajo, salvo excepciones
- Grado de desarrollo de la directiva en las empresas: bajo

### **2.- Criterios propios de IHR para proponer este tipo de trabajos:**

- Enfoque PRÁCTICO
- Alcance MULTIPAÍS
- Que aborde, al menos de manera indirecta, el impacto en desplazamientos internacionales

### **3.- Impacto geográfico de la directiva:**

- Esta directiva tiene impactos diferentes: en la propia UE, en los países anglosajones y en el resto de países o terceros países.
- Nos decantamos en este primer trabajo a los países de la UE
- Quizá en otros equipos colaborativos abordemos el resto de los países.

### **4.- Temáticas a abordar**

- Esta directiva obliga a afrontar temáticas diversas: relacionadas con recursos humanos: Compensaciones y beneficios, ámbito legal, Relaciones laborales, gestión del cambio, el impacto en la LOPD, etc.
- Otro aspecto importante es el relacionado con los impactos de la directiva en los procesos de HR: reclutamiento y retención, gestión del rendimiento, desarrollo profesional, etc.
- Nos decantamos por abordar en este trabajo aspectos relacionados con Compensaciones y beneficios

### **5.- Inquietudes planteadas por las personas de la red IHR**

- Inquietudes planteadas por las personas participantes de la red IHR, que son claves para decidir el objetivo.
- Muchas de estas inquietudes están relacionadas con Compensaciones y Beneficio.

### 1.3. Objetivos finalmente definidos para el trabajo

Con la puesta en marcha de la directiva de Transparencia retributiva, y en la fase en la que estamos, ¿qué dudas clave se nos plantean desde el punto de vista de Compensaciones en su aplicación dentro de la UE que requieren de aclaración a modo de solución, recomendaciones, riesgos, consecuencias?

El **OBJETIVO** es, por lo tanto, dar respuesta práctica a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué **“factores de encuadramiento”** recomendamos considerar para valorar los puestos y establecer una banda retributiva o una retribución concreta a un empleado?
2. ¿Qué **conceptos retributivos recomendaríamos** para calcular la brecha salarial?
3. ¿Qué **conceptos “objetivos”** recomendamos para poder argumentar una diferencia salarial que siendo superior al 5% cumpla la directiva y su transposición?

**Objetivo 1: ¿Qué “factores de encuadramiento” recomendamos considerar para valorar los puestos y establecer una banda retributiva o una retribución concreta a un empleado?**

- Se trata de recomendar una serie de factores, y su configuración, que van a predominar a la hora de establecer la valoración de puestos.
- Sabemos que son muchos los factores que se pueden incluir. De hecho, cada empresa, y seguramente cada país, utilizará diferentes factores. Y no solo los factores sino su cuantificación pudiera ser diferente, ya que suele provenir de acuerdos con los representantes de los trabajadores.
- La directiva nos propone factores relacionados con cuatro ámbitos: competencias, esfuerzo, Responsabilidad y condiciones de trabajo.
- ¿Es posible consensuar o unificar esos factores? ¿Cómo asegurar la objetividad si la decisión de los factores y su configuración proviene del acuerdo con los representantes de los trabajadores u otras situaciones que lo condicionan?
  - Llevado al ámbito multi país, y más específicamente en la Unión Europea, ¿los factores de encuadramiento deberán ser los mismos en la empresa en los distintos países? ¿Qué recomendaciones hacemos respecto a los factores en cada una de las filiales? En los desplazamientos internacionales, ¿se requiere aplicar los factores del país/filial? ¿Qué recomendaciones proponemos antes qué situaciones que creemos son importantes abordar?

## **Objetivo 2: ¿Qué conceptos retributivos recomendaríamos para calcular la brecha salarial?**

- Las políticas retributivas incluyen y permiten multitud de conceptos que pueden ser incluidos dentro de una política amplia de compensaciones y beneficios.
- En ella encontramos aspectos puramente monetarios, pero también aspectos no monetarios y, a su vez, aspectos enmarcados dentro del concepto de “salario emocional” que incluye la personalización de los beneficios a los empleados.
- ¿Todos ellos deberán incluirse dentro de los conceptos a considerar para calcular la brecha salarial? ¿Cómo cuantificamos monetariamente diferentes beneficios surgidos del salario emocional?
- Llevado al ámbito multi país, y más específicamente en la Unión Europea, ¿recomendamos los mismos conceptos en cada una de las filiales? ¿la adaptación a los países obliga a conceptos retributivos diferentes? ¿qué recomendaciones proponemos ante qué situaciones que creemos son importantes abordar?
- El desafío del equipo, por lo tanto, está en recomendar los conceptos y la forma de considerarlos a la hora de poderlos cuantificar la comparativa entre los empleados.

## **Objetivo 3: ¿Qué conceptos “objetivos” recomendamos para poder argumentar una diferencia salarial que siendo superior al 5% cumpla la directiva y su transposición?**

- En muchas ocasiones nos vamos a encontrar con diferencias salariales superiores al 5% establecido por la directiva. Algunos ejemplos:
  - El histórico de una empresa que se ve forzada a reconsiderar la política salarial para reducir costes y poder optar a la competitividad.
  - Decisiones arbitrarias de mejora de condiciones en unos individuos, argumentadas quizá en su momento, pero no del todo justificables hoy en día, que generan una brecha.
  - Decisiones de mejora basadas en aspectos objetivos, pero no necesariamente sea posible cuantificar. Por ejemplo, trayectoria en la empresa, compensación pactada de retorno de un desplazamiento internacional, etc.
  - A la hora de atraer talento externo, se pactan condiciones con la persona candidata finalmente incorporada que ya de por sí genera una brecha salarial.
- De este modo, el reto del equipo es, por un lado, establecer qué situaciones se pueden dar, y se van a dar, y qué recomendaciones hacemos para gestionar esas situaciones.
- Llevado al ámbito multipaís, y más específicamente en la Unión Europea, ¿serán los mismos conceptos “objetivos” en las filiales independientemente del país? ¿qué recomendaciones proponemos antes qué situaciones que creemos son importantes abordar?

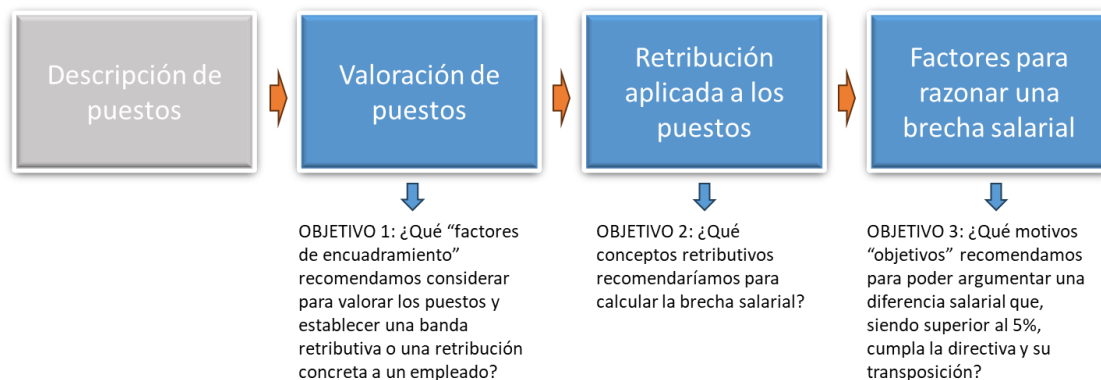
## Parte 2: RESULTADO DEL TRABAJO

Los pasos para poder trabajar sobre el análisis de la retribución y las posibles brechas, dentro de los procesos de RRHH destacamos los siguientes pasos:

1. Descripción de puestos
2. Valoración de puestos
3. Retribución aplicada a los puestos
4. Factores para razonar una brecha salarial

La calidad y los criterios aplicados en cada uno de estos pasos condiciona y determina el resultado.

Los objetivos que nos hemos marcado en este trabajo están vinculados a los pasos 2 a 4.



Como se aprecia, el tema abarca diferentes áreas interrelacionadas, en cada tema se pueden abordar diferentes asuntos y nosotros hemos puesto el foco en los tres temas rellenados en azul.

### OBJETIVO 1:

#### ¿Qué “factores de encuadramiento” recomendamos considerar para valorar los puestos y establecer una banda retributiva o una retribución concreta a un empleado?

Una valoración de puestos es un proceso estructurado, lógico que se hace teniendo en cuenta el valor relativo de los puestos a través de una metodología de comparación de puestos, asegurando la equidad interna. Es un proceso que está focalizado en la contribución del rol y no en la persona que lo ocupa.

Se señalan los retos a los que nos enfrentamos a la hora de establecer los factores:

- La complejidad de elaborar un modelo de factores de encuadramiento que **dé respuesta a todos los objetivos** que nos planteemos: objetivar, cuantificar, equidad, discriminar los requerimientos de la persona para el puesto. (experiencia, rendimiento...), etc.
- La dificultad de establecer modelos homogéneos cuando su aprobación pasa por la **negociación con la Representación** de las personas trabajadoras.

- La **subjectividad** y los sesgos inevitables por mucho que tratemos de cuantificar los factores (puntos).
- Evaluación relativa de los puestos con **homogeneidad y coherencia transversal** dentro de cada sociedad del grupo y dentro de toda la organización.

A la hora de elegir el modelo, se recomienda lo siguiente:

1. Utilizar algunos de los modelos disponibles en el mercado:
  - HAY GROUP. KORN FERRY, WTW -Willis Towers Watson-, MERCER, AON, para España la misma herramienta que ofrece el ministerio...
  - Cada uno de estos modelos define sus factores, las intensidades y los pesos de los factores, para obtener la contribución de una posición. Cada empresa debe escoger el que mejor se adapte a sus necesidades.
  - A su vez existe el riesgo de centrarse en una sola metodología por la dificultad de su aplicación en todos los sectores / filiales / países.
  - Tener un sistema único de valoración, permite la flexibilidad al mover a alguna persona de un país a otro. Las personas afectadas entienden perfectamente cuando se habla de un grado o de otro ya que lo tienen en el país de origen.
2. Un modelo "flexible"
  - Modelos adhoc que, contemplando las bondades de los modelos disponibles, permite una cierta adaptación a la realidad de la empresa
  - Estos modelos permiten adecuar los factores y su puntuación a esa realidad de la empresa.
  - Este modelo facilita el trabajo de vincular el valor de los puestos con el valor retributivo.

Si revisamos por ejemplo tres modelos que ofrece el mercado, encontramos factores comunes:



MODELO HAY GROUP	WTW	MODELO OMD
competencia técnica especializada	Accountability for Company	Amplitud de Gestión
competencia gerencial	Accountability Budget	Conocimientos
competencia comunicación / Influencia	Process and Solve mindset	Formación y Experiencia
solución problemas - marco de referencia	Communications	Autonomía e Impacto (mayor peso)
Solución problemas complejidad situaciones	Education	Interacción Humana y Habilidades de Comunicación
responsabilidad - libertad para actuar / decidir	Experience and Know How	Complejidad y Amplitud Geográfica
responsabilidad - magnitud / área de influencia	Other Requirements (Physical Requirements, Working Conditions, Equipment)	Condiciones de Trabajo
Responsabilidad: impacto		

Estos serían los factores comunes de los distintos modelos y que recomendamos:

FACTORES RECOMENDADOS
Alcance y complejidad de la responsabilidad
Autonomía e impacto
Cualificación y conocimientos
Solución de problemas
Comunicación e interacción humana
Condiciones de trabajo
Otros: jornada laboral, requerimientos físicos, equipamientos, etc.)

Ante esta tesitura, la recomendación es aplicar el “menos es más”, es decir, buscar la simplicidad:

- Encontrar una forma en la cual la recolección de la información para evaluar cada puesto sea fácil.
- Un modelo de factores único para todas las empresas del grupo.
- La obligatoriedad de una metodología que sea cuantitativa o analítica: **evaluación puntos por factor.**
- Se recomienda separar el proceso de valoración de puestos con el proceso retributivo.
- La obligatoriedad del acuerdo con la Representación de los trabajadores

## Factores de encuadramiento y Gestión del cambio.

Un aspecto clave en este proceso es la gestión del cambio que implica este trabajo teniendo en cuenta la transparencia retributiva y la obligatoriedad de aplicar criterios objetivos en la valoración. Por ello recomendamos tener en cuenta estos aspectos a la hora de la gestión del cambio:

### RIESGOS para considerar en la gestión del cambio: la relación con los comités.

- Los comités de empresa quieren participar en las evaluaciones.
- La metodología es compleja para el perfil de los comités de empresa.
- Estar permanentemente en el desacuerdo.
- El sentido de la propiedad de los empleados: creen que el grado es suyo cuando el grado va ligado a la posición que ocupa, de manera que dificulta conversaciones de down grade.

### Aspectos a aplicar

- Contar con una metodología ágil y efectiva para trabajar con negocio en la descripción de puestos para su posterior valoración.
- Evaluadores “homogéneos” para garantizar calibración (validación piramidal o con único aprobador global).
- Estrategia clara para la negociación con el comité.

### Gestión de Expectativas:

- No esperar el acuerdo total en la valoración de puestos.
- No es algo estático, sino dinámico: Ser flexibles y ágiles ante cambios organizativos, adaptar la organización y reflejar los nuevos puestos y revalorar las posiciones. Establecer un gobierno para hacerlo.
- No es solo una herramienta de C&B, sino la base de los procesos de HR.
- **Gobernanza**
  - Crear una Comisión para los países, especialmente con los más grandes.
  - Arbitraje: A través de las Direcciones y, en caso de conflictividad, las posiciones CEO.
- **Buy:** El *buy in*, de los seniors leaders de la organización, o de ambassadors clave, para que puedan vender el modelo y puedan explicar la contribución a los roles que le reportan y/o compañeros.
- **Formación:** Minimizar el impacto de los desacuerdos: RLT, HR business partner, recruiters, leaders y a toda la organización (a través de los leaders).

- **Comunicación:**

- Comité de empresa internacional.
- Organización: Tener un manual del modelo de evaluación y de cómo se realiza la misma (tenerlo todo por escrito facilita el poder explicarlo posteriormente). Publicación de la gobernanza, el proceso definido y del mismo manual facilita que el proceso no sea percibido como algo poco transparente.

## **OBJETIVO 2:**

### **¿Qué conceptos retributivos recomendaríamos para calcular la brecha salarial?**

#### **Normativa de referencia**

1. **Estatuto de los Trabajadores (art 28):**

- Concepto de “trabajo de igual valor” en la empresa.
- Obligación del registro retributivo
- Justificación de las diferencias salariales

2. **Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres:**

- Art 5. Normas generales sobre el registro retributivo aplicables a todas las empresas
- Art 6. Peculiaridades del registro retributivo en las empresas con auditoría retributiva

3. **Directiva 2023/970, de transparencia retributiva:**

- Considerando 21: Delimitación conceptos retributivos
- Art. 3. Definiciones
- Art 5. Transparencia retributiva previa al empleo
- Art. 6. Transparencia en las políticas de fijación de los salarios y la progresión retributiva.
- Art. 7. Derecho a la información
- Art. 9. Información sobre la brecha retributiva de género entre trabajadores y trabajadoras
- Art. 10. Evaluación retributiva conjunta

## Aclaraciones

1. Los **conceptos retributivos** que se reportan actualmente en el marco del RD 902/2020 son los **“salarios”, “complementos salariales”** y **“percepciones extrasalariales”**.
2. Todos los aspectos relacionados con el denominado **salario emocional** no aplican a efectos de la información que tenemos que reportar en el marco del RD 902/2020.
3. La Directiva se refiere a la **brecha salarial de género** bruta o no ajustada, no a la brecha salarial de género ajustada.
4. **Glosario de conceptos** (RD 902/2020 / Guía de uso herramienta RR / Directiva 2023/970):
  1. **Salarios:** Salario o sueldo base o mínimo ordinario (*retribución fijada por unidad de tiempo o de obra*)
  2. **Complementos salariales:** componentes complementarios o variables [*retribución fijada en función de circunstancias relativas a condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado, a la situación y resultados de la empresa. Entre los complementos salariales que normalmente se pactan en la negociación colectiva cabe destacarse: la antigüedad, la participación en beneficios, los complementos de puesto de trabajo (penosidad, toxicidad, peligrosidad, turnos, trabajo nocturno, etc.), primas a la producción por calidad o cantidad de trabajo, etc.*]. Incluye también la retribución en especie (imputación fiscal de la retribución en especie / coste de la retribución en especie).
  3. **Percepciones extrasalariales:** retribuciones que no tienen la consideración de salario, esto es, (i) cantidades percibidas en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, (ii) prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social, (iii) plusones de distancia y transporte, (iv) indemnizaciones correspondientes a traslados, (v) indemnizaciones correspondientes a suspensiones o despidos, dietas por alojamiento y manutención
  4. **Retribución total:** suma de salarios, complementos salariales y percepciones extrasalariales.

## Recomendaciones generales

1. **Punto de partida:**
  - a. Ajustarse a lo que establecen las siguientes normativas: art. 28 del Estatuto de los Trabajadores, Real Decreto 902/2020 y Directiva 2023/970.
2. **Primera organización básica:** Clasificar los conceptos retributivos de nómina en “salarios”, “complementos salariales” y “percepciones extrasalariales”.
  - a. No incluye la retribución emocional, en el sentido de que se trata de retribuciones intangibles que no se pueden cuantificar económicamente.
  - b. En cualquier caso, habrá que estar atento a la transposición que se haga de la Directiva en cada estado miembro.
3. **Actualización:** Se recomienda que cada empresa, previo a la entrada en vigor de la Directiva, ordene los conceptos de nómina según la clasificación que marca actualmente la normativa.
  - a. En el histórico de una empresa se producen situaciones que van desordenando los conceptos y los criterios, de modo que al realizar el registro retributivo con el rigor que establece la legislación, uno detecta con facilidad estos desajustes, y es el momento de corregirlos.
  - b. Importante: solicitar a los departamentos de nómina los códigos con los cuales tipifican los diferentes conceptos retributivos que se reflejan en las nóminas (aplicable a todos los países).
4. **Criterio comparativo:** retribución de la mujer respecto a la retribución del hombre, y no al revés. Por ejemplo, si la retribución del hombre son 20.000€ y la retribución de la mujer son 15.000€, la brecha salarial de género es del 25%  $[(\text{Avg H}-\text{Avg M})/\text{avg H} \times 100]$ , si bien el RD 902/2020 se refiere en el art. 6 b) a “personas trabajadoras de un sexo sea superior a las del otro”.
5. **Indicador de medida o métrica:** media aritmética y mediana / Otros indicadores de retribución y posicionamiento salarial para realizar análisis y estudios salariales con perspectiva de género.
6. **Acuerdo interno:** Consensuar con la Representación de los trabajadores la clasificación de los conceptos de nómina en “salarios”, “complementos salariales” y “percepciones extrasalariales”.
7. **Control de la toma de decisiones:** Será necesario reforzar la toma de decisiones en la concesión u otorgamiento de cualquier tipo de retribución o beneficio para evitar decisiones subjetivas o que no están avalados por un procedimiento y una escala de decisores que objetiva la acción.

### 8. Consideraciones para las filiales:

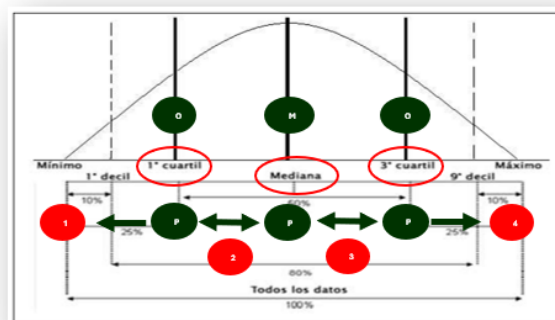
- Dependerá de la transposición de cada país.
- A la espera de que la Unión Europea establezca un mecanismo de equivalencias entre conceptos y de su cuantificación en caso de que considere obligatorio monitorizar todos los conceptos.
- En todo caso, lo más razonable parece que debería ser garantizar, con el mecanismo, proceso, criterios y procedimiento se establezcan, que las decisiones nunca son debidas a criterios discriminatorios por género. De modo que aquí va a ser clave establecer el mecanismo de argumentación.

**Tener todo documentado:** los procesos o políticas especialmente bien redactadas, los criterios de decisión claros y consensuados con la Representación de los trabajadores y rigor en la toma de decisiones dentro de las empresas (art. 6 Directiva 2023/970).

### Brecha salarial de género

- La Brecha Salarial de Género, conceptualmente hablando, es el menor porcentaje de salario que perciben las mujeres respecto de los hombres, que en cualquier empresa con presencia multipaís se puede calcular mediante la siguiente fórmula (como indica la Directiva):
- **[(Salario medio H - Salario medio M) / Salario medio H] = %** El resultado se expresa en porcentaje, si el valor es positivo significa que la retribución de las mujeres es inferior a la retribución de los hombres, si el valor es negativo significa que la retribución de las mujeres es superior a la retribución de los hombres.

Distribución de hombres y mujeres por cuartiles retributivos (arts. 3 y 9 de la Directiva). Aquí se señalan dos maneras de hacer el cálculo más allá de la media y mediana:



		Estadísticos de retribución				
		Q1	Md	Q3		
		43.137	62.906	93.762		
		< Q1	> Q1 - < Md	> Md - < Q3	> Q3	Total
Hombres	nº	38	85	102	113	338
	%	7%	18%	20%	22%	65%
Mujeres	nº	92	44	29	14	179
	%	18%	9%	6%	3%	35%
Total	nº	130	129	131	127	517
	%	25,15%	24,95%	25,34%	24,56%	100%

- Distribución de hombres y mujeres por “componentes complementarios o variables” (arts. 3 y 9 de la Directiva)
- Como alternativa, se puede calcular la brecha salarial de género “ajustada”.
  - La brecha salarial de género ajustada se calcula por regresión múltiple, considerando los factores que pueden impactar en las diferencias salariales entre mujeres y hombres, y que tiene una correlación significativa con el resultado.
  - Los modelos de regresión múltiple tienen dos variables, una variable dependiente que quieres explicar, que sería la retribución, y las variables independientes, que pueden variar de una empresa a otra, se tendrá que realizar el cálculo de regresión para poder determinar cuáles son significativas y cuáles no.
  - Entre las variables independientes, la localización seguramente sea una de ellas, junto con lo que hemos determinado como “posición de igual valor”.

### **OBJETIVO 3:**

**¿Qué MOTIVOS “objetivos” recomendamos para poder argumentar una diferencia salarial que, siendo superior al 5%, cumpla la directiva y su transposición?**

**Aspectos básicos para considerar:**

**1. ANUALIZAR las retribuciones y contemplar TODOS los MOTIVOS incluidos en el análisis para evitar diferencias que realmente no existen.**

- Hay que **anualizar los datos** de todos los empleados. todos aquellos que no tienen jornada al 100%, o los que entraron a mitad de año, o los que tuvieron un cambio salarial a mitad de año, todos esos casos, se deben anualizar.
  - El Registro retributivo contempla salarios realmente percibidos que, por falta de anualizar genera brechas ficticias.
- **Contemplar TODOS los conceptos retributivos** en todos los casos para evitar brechas por estos motivos.

**2. DOCUMENTAR, ACREDITAR, OBJETIVAR Y ACTUALIZAR la documentación para la gestión de todos los factores.**

- En la mayoría de las ocasiones nos vamos a encontrar con diferencias, bien en beneficio o bien en detrimento de uno de los sexos, que no son atribuibles a razones de discriminación por sexo.

- Por ello, es necesario:
  - **Documentar** el proceso, la política, los procedimientos, etc. para poder dar respuesta a las desviaciones que puedan darse.
  - **Acreditar** con la documentación necesaria que el origen de la diferencia no es debido a discriminación por sexo.
  - **Objetivar** que la desviación no responde a una discriminación
  - **Actualizar** la documentación

Para ordenar los motivos, recomendamos esta forma de organizarlos:

En razón del PUESTO	En razón de los OCUPANTES
P.1. Valor de un puesto y/o C&B asociados.	O.1 Decisiones individuales.
P.2. Alcance del puesto.	O.2 Demociones.
P.3 Cambios en el Valor de un puesto y/o C&B asociados.	O.3. Experiencia y desempeño.
Oferta / Demanda	

Vamos a ver cada una de estas razones

## 1.- Debido al PUESTO

En razón del PUESTO	
<b>P.1. VALOR DE UN PUESTO Y/O C&amp;B ASOCIADOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de valoración por diferencias sector / país / etc.</li> <li>• Ubicación geográfica del puesto.</li> <li>• Nivel de responsabilidad de la posición.</li> <li>• Puestos de un mismo nivel con un valor diferente.</li> <li>• Diferente target de Variable y otros complementos salariales.</li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b>	
1. Documentar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores de valoración / encuadramiento y sus diferencias por sector / país / etc. y las razones objetivas de ello.</li> <li>• Documentar y objetivar las diferencias, tanto en el nivel de responsabilidad y/o retribuciones de los puestos según los países.</li> <li>• Documentar la ubicación de cada puesto en el nivel correspondiente.</li> <li>• Documentar y objetivar las diferencias salariales de los puestos dentro de un mismo nivel de responsabilidad.</li> </ul>	
2. Una clasificación del valor de los puestos por sector, zonas / países / regiones/ mercados (benchmarks).	
3. Decisiones acordadas con la Representación Legal de los Trabajadores.	
<b>EJEMPLO:</b>	
Un mismo puesto (Responsable de Comunicación) tiene diferente nivel de contribución en función del impacto medido según los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Global, regional, local o nacional.</li> <li>• País grande, pequeño, mediano.</li> <li>• Impacto en función del EBITDA del BU.</li> <li>• Gestión de personas:</li> </ul>	



En razón del PUESTO	
<b>P.2. ALCANCE DEL PUESTO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geográfico:</b> área / países, regiones, etc.</li> <li>• <b>Proyectos:</b> volumen / impacto / complejidad / áreas / países / regiones, etc.</li> <li>• <b>Clientes:</b> volumen / segmento / complejidad / impacto / países / regiones, etc.</li> <li>• <b>Temporalidad:</b> duración determinada y se vuelve a la posición anterior</li> <li>• <b>Equipos:</b> volumen / complejidad / Países / regiones, etc.</li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b> 1. Definir de manera adecuada y los diferentes alcances y el valor que se le otorga a cada uno. 2. Establecer un plus o bono no consolidable vinculado a la vigencia de esa condición.	
<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos empleados que, con el mismo puesto, uno da soporte a un territorio como Madrid, y el otro a un territorio como Soria. O si se trata de proyectos, o clientes, uno está soportando a una empresa grande como Telefónica, y el otro a una empresa de ámbito local. En cada caso, la complejidad del puesto es diferente, y el salario también debe serlo.</li> <li>• Otra situación puede ser el núm. de personas que le reportan, si los 2 puestos son técnicos, pero uno es Individual Contributor, y el otro tiene a 2 personas reportándole. Independientemente de que la segunda persona siga desempeñando su labor técnica, el hecho de supervisar a 2 personas hace que su puesto tenga mayor alcance o sea más complejo.</li> </ul>	

En razón del PUESTO	
<b>P.3. CAMBIOS EN EL VALOR DE UN PUESTO Y/O C&amp;B ASOCIADOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el valor de una posición. Posiciones revaloradas con un menor valor y, en consecuencia, deberían tener una menor retribución para quienes se incorporen a la misma.</li> <li>• Cambios de Convenio en las retribuciones asociadas a los puestos</li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b> 1. Decisiones acordadas en lo posible con la Representación Legal de los Trabajadores. 2. Documentar esas “reclasificaciones” en las personas que ya ocupaban esa posición y que mantienen las condiciones previas.	
<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un empleado que se incorpora a la Compañía fruto de una subrogación, en la que se le respeta la retribución que tenía en su anterior compañía, la cual es muy superior a la que le hubiese correspondido en la empresa subrogada. Con el paso de los años, la posición que ocupa este empleado ha sido reclasificada con un nivel inferior y se ha mantenido su retribución. Para el nivel salarial que ocupa este empleado va a existir una diferencia salarial entre hombres y mujeres motivada por esta razón. (este empleado siempre necesitaría estar identificado como outlier -brecha positiva- )</li> </ul>	

## 1.- Debido al OCUPANTE

En razón de los OCUPANTES	
<b>O.1. DECISIONES INDIVIDUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Complementos concedidos de manera individual</b> por criterios que ya no se aplican.</li> <li>• <b>Consolidación.</b> Retribuciones que se han consolidado de manera distinta.</li> <li>• <b>Movilidad.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo a la movilidad.</li> <li>• Condiciones de expatriación.</li> <li>• Retorno</li> </ul> </li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demostrar y argumentar que igualar a todas las personas con aquella o aquellas que fueron beneficiadas por decisiones que, a día de hoy, generan una brecha, resultaría discriminatorio para otras posiciones de grados o niveles retributivos similares. (identificar que el caso es un outlier -brecha positiva- y no que sean las personas comparadas las que están discriminadas)</li> <li>2. Documentar, acreditar, objetivar y actualizar permanentemente esta documentación que da razón de la diferencia sin que pueda ser atribuida a discriminación por sexo.</li> <li>3. Contar con una política clara de movilidad internacional por puesto / país / función / tiempo / etc.</li> </ol>	
<b>Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para determinadas familias de puestos, dentro de la Compañía se establece una estructura retributiva diferente que compensa la disponibilidad hacia la movilidad internacional (acordado con el empleado). Se ofrecen diferentes conceptos salariales que les hace percibir una retribución superior a otros empleados en el mismo nivel salarial y que no pertenecen a esas familias de puestos. (Complemento personal internacional)</li> </ul>	

En razón de los OCUPANTES	
<b>O.2. DEMOCIONES</b>	<p>Cuando la actualización del valor de una posición genera una devaluación, pero se mantiene la estructura retributiva de quienes previamente ostentaban esa Posición.</p> <p>Complementos que dejan de aplicarse en la compañía, pero que se mantienen en la estructura retributiva de quienes los percibían, o que su valor se pasa al fijo para que no lo pierdan.</p>
<b>RECOMENDACIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentar toda variación que puede afectar a la asignación de una persona o al valor relativo de la posición.</li> <li>2. Aislar para tratamiento específico los bonos o retribuciones no consolidables.</li> <li>3. Detraer de los emolumentos reportados los que con otra naturaleza se integraron en aquellos. Ej. Integración de parte del bono en la retribución fija.</li> </ol>	
<b>Ejemplo:</b> <p>3 ejemplos de posibles acciones en caso de democión:</p>	
<b>A. Mantenimiento de condiciones.</b>	<b>C. Ajuste progresivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ret. variable: Ajuste en 3 años al target del puesto.</li> <li>• Aportaciones a previsión: 3 años.</li> <li>• Vehículos: hasta finalización renting.</li> <li>• Se mantiene seguro médico y de vida.</li> </ul>
<b>B. Ajuste rápido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ret. variable: Ajuste en 2 años al target del puesto.</li> <li>• Se eliminan aportaciones a previsión.</li> <li>• Vehículos: hasta finalización renting.</li> <li>• Se mantiene seguro médico y de vida.</li> </ul>	

En razón de los OCUPANTES	
<b>O.3. EXPERIENCIA Y DESEMPEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rendimiento.</b> Retribuciones sujetas a determinado logro de resultados.</li> <li>• <b>Seniority en el puesto.</b> Hay posiciones ocupadas por personas más junior o con menos años.</li> <li>• <b>Seniority en la compañía.</b> Hay personas que por la diversidad de puestos en los que han estado, o por el histórico de conocimiento que tienen pueden tener un salario diferente ocupando el mismo puesto.</li> </ul>
<p><b>RECOMENDACIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentar, acreditar, objetivar y actualizar la política de rendimiento</li> <li>2. Documentar, acreditar, objetivar y actualizar la política de Seniority</li> <li>3. Establecer un plus o bono no consolidable vinculado al rendimiento y al Seniority.</li> <li>4. Decisiones acordadas con la Representación Legal de los Trabajadores</li> </ol>	
<p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados con mucha seniority en la compañía pueden tener garantías de convenios colectivos que ya han dejado de aplicar y que tenían mejores condiciones económicas. Esta es una justificación muy recurrente para determinadas diferencias salariales en puestos del mismo nivel organizativo.</li> <li>• Dos personas en el mismo puesto pueden cobrar diferente por el nivel de experiencia en el puesto. Una persona recién promocionada siempre tendrá un salario en la parte baja de la banda, o más bajo que otros que ya llevan tiempo en el puesto</li> </ul>	

La oferta y demanda afecta tanto al puesto como al ocupante

En GENERAL	En razón del PUESTO	En razón de los OCUPANTES
<b>OFERTA / DEMANDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiciones que aumentan su valor por la escasez de personas con esos perfiles.</li> <li>• Atracción talento: puestos críticos de mucha demanda y muy poca oferta.</li> <li>• Retención talento: puestos críticos de muy escasa oferta interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción personas: atracción de personas especialmente interesantes para la empresa.</li> <li>• Retención personas: retención de personas especialmente valiosas para la empresa.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el listado de posiciones sujetas a los condicionantes de la oferta / demanda por sector / área / país / región.</li> <li>2. Contar con una política clara de movilidad internacional por puesto / país / función / tiempo y donde se permitan excepciones por oferta / demanda de Puestos / personas, etc.</li> <li>3. Decisiones acordadas, o al menos informadas, con la Representación Legal de los Trabajadores.</li> <li>4. Documentar, acreditar, objetivar y actualizar permanentemente esta documentación que da razón de la diferencia sin que pueda ser atribuida a discriminación por sexo.</li> </ol>		
<p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiciones de Data Science que en 2023-24 son muy escasas y se están contratando con salarios muy altos. Cuando todos los estudiantes de esta área salgan al mercado, los rangos salariales bajarán.</li> <li>• O similar al pasado cuando los expertos en SAP tenían salarios muy altos y luego se convirtieron en outliers).</li> <li>• Una persona que, por venir de la competencia, o por tener 3 masters, o por tener una experiencia en un área que la compañía quiere potenciar, es contratada con un salario mucho más alto que el puesto que ocupa. Se le está pagando por lo que desarrollará a futuro y no exactamente por el título de su puesto. No tendría sentido hablar de brecha de las otras personas con el mismo puesto frente a esta persona que se ha incorporado.</li> </ul>		

## ANEXOS

### ANEXO 1: VALORACIONES SOBRE MODELO HAY GROUP

- Modelo contrastado
- Aplicable globalmente a cualquier puesto
- Cumple con los requisitos de la Directiva (analítico factorial y puntos), pero no cubre los 4 ámbitos de la Directiva.
- Para cubrir los 4 ámbitos de la directiva: Agregar factor "Condiciones de trabajo. Se aproxima a uno los factores presentados en la herramienta "oficial" para el Registro Retributivo (Horarios, descansos y vacaciones).

### ANEXO 2: CONCEPTOS RETRIBUTIVOS

- La mayor parte de los conceptos están estandarizados en las empresas.
- Se trata de analizar si todos ellos se aplican sin ninguna discriminación por razón de sexo.

<b>SALARIO</b>	<p><b>Salario base:</b> La cantidad fija acordada por el trabajo realizado.</p> <p><b>Paga extra</b> de verano y Navidad.</p> <p><b>Otras pagas extraordinarias</b> en algunas empresas</p>
<b>COMPLEMENTOS SALARIALES</b>	<p><b>Responsabilidad:</b> Para aquellos con responsabilidades adicionales, como la supervisión de un equipo.</p> <p><b>Disponibilidad:</b> Para empleados que deben estar disponibles fuera de su horario laboral habitual.</p> <p><b>Antigüedad:</b> Por los años de servicio en la empresa.</p> <p><b>Peligrosidad:</b> Por trabajar en condiciones peligrosas.</p> <p><b>Nocturnidad:</b> Por trabajar en horario nocturno.</p> <p><b>Turnos:</b> Para aquellos que trabajan en turnos rotativos</p> <p><b>Productividad:</b> Por alcanzar o superar ciertos objetivos de rendimiento.</p> <p><b>Seguros médicos</b> privados</p> <p>Plan de <b>pensiones</b></p> <p><b>Incentivos mensuales o trimestrales ligados a KPI (absentismo, resultado, consecucion objetivos ventas..)</b></p> <p><b>Retribución variable anual</b></p> <p><b>incentivos de largo plazo</b></p> <p><b>Coche de empresa.</b> En sus distintas modalidades</p>
<b>PERCEPCIONES EXTRASALARIALES</b>	<p><b>Dietas:</b> Compensan los gastos de manutención y alojamiento cuando el trabajador se desplaza por motivos laborales</p> <p><b>Transporte:</b> Compensa los gastos de desplazamiento al lugar de trabajo.</p> <p><b>Vestuario:</b> Para la compra o mantenimiento de uniformes o ropa específica necesaria para el trabajo.</p> <p><b>Herramientas:</b> Para aquellos trabajadores que utilizan sus propias herramientas o equipos en el trabajo.</p> <p><b>Variación de moneda:</b> Compensa a los trabajadores que manejan dinero por posibles desajustes en caja.</p> <p><b>Gasolina / kilometraje</b></p> <p><b>Otros: cesta navidad, vales de comida, etc.</b></p>

## ANEXO 3: CONCEPTOS BÁSICOS EN BUENA PARTE DE EUROPA

Francia	Inglaterra	Italia	Alemania	Países Bajos	Bélgica	Suecia
<b>Salarios</b>						
<b>Salaire de base:</b> La cantidad fija acordada por el trabajo realizado.	Basic salary	Paga base	Grundgehalt	Basisloon	Basisloon	Grundlön
<b>Complementos Salariales</b>						
<b>Prime de responsabilité:</b> Para aquellos con responsabilidades adicionales, como la supervisión de un equipo.	Responsibility allowance	Indennità di responsabilità	Verantwortungszulage:	Verantwoordelijheidstoelage	Verantwoordelijheidspremie	Ansvarstillägg
<b>Prime de disponibilité:</b>	On-call allowance:	Indennità di disponibilità	Bereitschaftszulage:	Bereikbaarheidsvergoeding	Beschikbaarheidsvergoeding	Beredskapsersättning
<b>Ancienneté:</b> Por los años de servicio en la empresa.	Seniority pay:	Anzianità	Dienstalterzulage:	Dienstjaren:	Ancienniteit:	Tjänstear:
<b>Prime de risque:</b> Por trabajar en condiciones peligrosas.	Hazard pay: Por	Indennità di rischio	Gefahrenzulage:	Gevaarlijk werk	Gevaarpremie:	Riskpremie
<b>Prime de nuit:</b> Por trabajar en horario nocturno.	Night shift allowance:	Indennità di notte: Por	Nachtzuschlag:	Nachttoelage	Nachtpremie	Nattillägg
<b>Prime de rotation:</b> Para aquellos que trabajan en turnos rotativos.	Shift allowance	Indennità di turno	Schichtzulage:	Ploegentoeslag	Ploegenpremie	Skiftillägg
<b>Prime de productivité:</b> Por alcanzar o superar ciertos objetivos de rendimiento.	Performance bonus:	Premio di produttività	Leistungsprämie	Prestatiebonus	Productiviteitspremie	Produktivitetsbonus
<b>Prime de langue:</b> Por el conocimiento y uso de idiomas adicionales en el trabajo.	Language allowance	Indennità di lingua	Sprachzulage	Taaltoelage	Taalpremie	Språkillägg
<b>Percepciones Extrasalariales</b>						
<b>Indemnités de déplacement:</b> Compensan los gastos de manutención y alojamiento cuando el trabajador se desplaza por motivos laborales.	Travel expenses	Indennità di trasferta	Reisekosten	Reiskostenvergoeding	Verplaatsingsvergoeding	Reseersättning
<b>Prime de transport :</b> Compensa los gastos de desplazamiento al lugar de trabajo.	Transport allowance	Indennità di trasporto	Fahrtkostenzuschuss	Vervoersvergoeding	Transportvergoeding	Transportersättning

Francia	Inglaterra	Italia	Alemania	Países Bajos	Bélgica	Suecia
<b>Prime de vêtement</b> : Para la compra o mantenimiento de uniformes o ropa específica necesaria para el trabajo.	Uniform allowance	Indennità di abbigliamento	Kleidergeld	Kledingvergoeding	Kledijvergoeding	Klädersättning
<b>Frais de déplacement:</b> Compensan los gastos de desplazamiento en vehículo propio.	Mileage allowance	Rimborso chilometrico	Kilometergeld	Kilometervergoeding	Kilometervergoeding	Kilometerersättning
<b>Indemnit� de caisse:</b> Compensa a los trabajadores que manejan dinero por posibles desajustes en caja.	Cash handling allowance	Indennità di cassa	Kassendifferenz	Kassaverschilvergoeding	Kassaverschilvergoeding	Kassadifferenser�tning
<b>Indemnit� d'outillage:</b> Para aquellos trabajadores que utilizan sus propias herramientas o equipos en el trabajo.	Tool allowance	Indennità di attrezzi	Werkzeuggeld	Gereedschapsvergoeding	Gereedschapsvergoeding	Verktygsers�tning

## ANEXO 4: Ejemplo de modelo de regresión para el cálculo de la brecha salarial de género ajustada:

$$\ln(y_i) = \beta_0 + \beta_1 * Mujer_i + \sum_{j=2}^m \beta_j * x_{ij} + \varepsilon_i$$

- Donde  $\ln(y_i)$  es el logaritmo neperiano de la  $y_i$  que es la compensación total de la persona trabajadora.  $Mujer_i$  es una variable ficticia que toma el valor 1 si la persona trabajadora es mujer y 0 si es hombre. Y el resto de  $X_{ij}$  son una serie de variables de control que determinan potencialmente la compensación total de una persona trabajadora. El coeficiente de interés es el coeficiente  $\beta_1$  que indica la diferencia porcentual entre una mujer y un hombre.
- Las variables de control además de la localización y la contribución del role, se pueden considerar otras como: la seniority de la persona, la edad de la persona trabajadora, el segmento del mercado por el que se paga, etc.

Cada compañía deberá identificar cuáles son los factores por los cuáles paga. El valor de Beta1 es el factor que determina la brecha ajustada. El valor que obtengas se tendrá que multiplicar por cien para tener el porcentaje.

## COLABORADORES PARTICIPANTES EN ESTE EQUIPO DE TRABAJO

### COORDINADOR DEL EQUIPO:

Pello Yaben, Directivo de RH colaborador de IHR EXPAT & IHR FODIRH – PY  
Desarrollo Organizaciones

### INFORME ELABORADO POR:

1. Mónica Ortiz, HR Director - ACITURRI
2. Carmen Carlo, Europe & Africa C&B COE Director en Air Products & Chemicals Inc – AIR PRODUCTS
3. Susanna Verdaguer, Corporate C&B / Global Mobility Expert - ALMIRALL
4. Carmen Sanfeliu, ELAM Head of C&B at AMIH – AXA INTERNATIONAL MARKETS
5. Raquel Jábega, Responsable de Compensación – BANCO SABADELL
6. Elena Navarrete, C&B - CEPESA
7. Andrés Uribe, EMEA Compensation & Benefits Lead - KENNAMETAL
8. Luis Viñas, Responsable Compensación - NATURGY
9. José Ángel López, Responsable Corporativo C&B - OHLA GRUPO
10. Arturo Pretel, Rewards Senior Manager - REPSOL