

Medidas que aplican las empresas de la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” para eliminar la brecha salarial de género

Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”
(Red DIE)

[Medidas de las empresas con distintivo
“Igualdad en la Empresa” para reducir la
brecha salarial de género]

Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

NIPO: 685-16-037-8

AGE: Catálogo de publicaciones

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

COLECCIÓN
eme
ECONOMÍA MUJER EMPRESA

1	INTRODUCCIÓN	1
2	EMPRESAS COLABORADORAS EN EL ESTUDIO	3
3	LA IGUALDAD SALARIAL	6
3.1	MARCO REGULATORIO DE LA IGUALDAD SALARIAL	6
3.2	IGUALDAD SALARIAL VS. BRECHA SALARIAL DE GÉNERO	7
3.3	CAUSAS DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO	9
4	MEDIDAS PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS DE LA RED DIE	11
5	MEDIDAS MÁS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS	14
6	BUENAS PRÁCTICAS PARA COMBATIR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO.....	17
6.1	DETECCIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO.....	18
6.2	MEDIDAS REFERIDAS AL PUESTO DE TRABAJO	20
6.3	RETRIBUCIONES PROPIAMENTE DICHAS.....	25
6.4	PROMOCIÓN PROFESIONAL	28
7	CONCLUSIONES.....	33
8	RELACIÓN DE EMPRESAS	35

1 Introducción

La **Red de Empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”** o **Red DIE** es una iniciativa del **Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad** para potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

A ella pertenecen todas y cada una de las entidades que han obtenido el **distintivo “Igualdad en la Empresa”**, una **marca de excelencia que otorga el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, a las empresas y otras entidades que destacan en el desarrollo de políticas de igualdad dentro de sus organizaciones.**

Las entidades que integran la Red DIE están repartidas por distintos puntos de la geografía española y son muy diversas en cuanto a tamaños y sectores de actividad, pero mantienen un objetivo común: construir un entorno laboral igualitario que convierta la política de igualdad de la empresa en una de las principales estrategias organizativas.

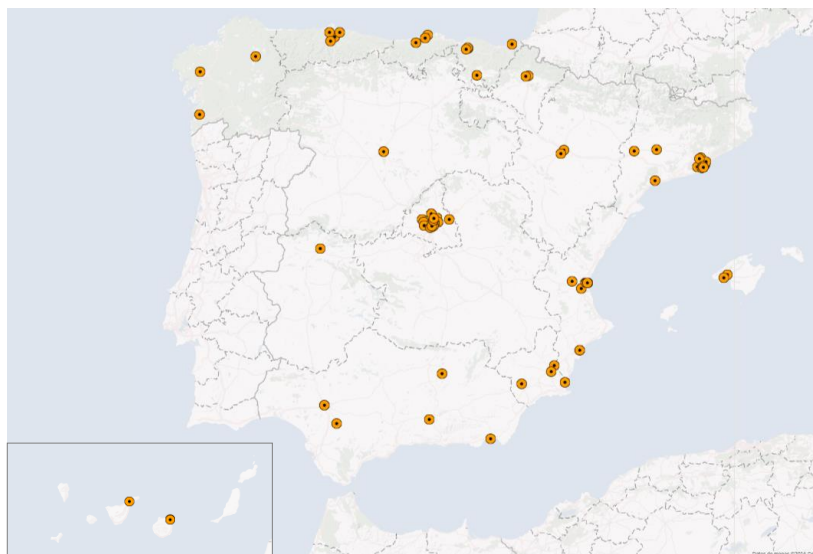


Gráfico 1. Distribución geográfica de las empresas de la Red DIE

La Red DIE está formada, tras las seis convocatorias llevadas a cabo (2010-2015), por 127 empresas, en las que trabajan 209.417 personas, de las que el 39,3% son mujeres.

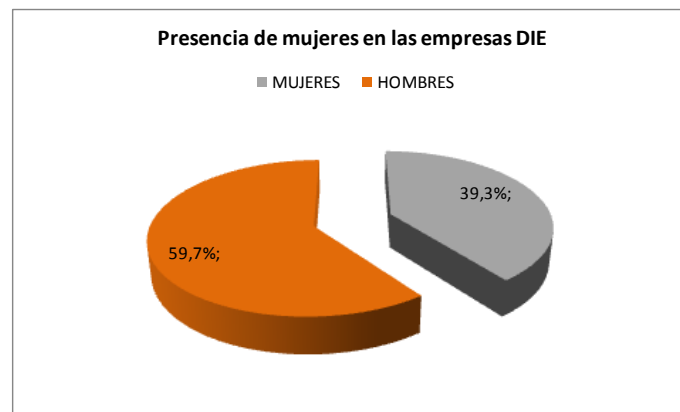


Gráfico 2. Presencia femenina en las empresas de la Red DIE

Para la concesión del distintivo “Igualdad en la Empresa”, se evalúan las políticas de igualdad de las entidades, a través del análisis de sus planes de igualdad o de las medidas que adoptan en distintos ámbitos: el acceso al empleo y las condiciones de trabajo, la comunicación, la política retributiva, los aspectos relativos al modelo organizativo, la Responsabilidad Social Empresarial, etc. Las empresas han de demostrar que tienen implantadas con éxito medidas que contribuyan a corregir las desigualdades de género, detectadas en su diagnóstico de igualdad, y en su ámbito de actuación.

Dentro de las medidas relativas a las condiciones de trabajo, uno de los ejes que trabajan es el de la política retributiva.

El **objeto** de este estudio es **analizar las políticas retributivas de las empresas de la Red DIE y resaltar buenas prácticas que se aplican**, para que puedan servir de referencia a otras entidades que quieran implementarlas.

FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS DIE:

Fuerte presencia femenina, incluso en sectores masculinizados

Compromiso explícito de la dirección en la aplicación de las políticas de igualdad

La igualdad de oportunidades forma parte de la estrategia empresarial

2 Empresas colaboradoras en el Estudio



El presente *Estudio* se ha realizado sobre las empresas que estaban en posesión del distintivo “Igualdad en la Empresa” a fecha de 1 de octubre de 2015, por lo que han participado en él un total de 116 entidades (dato acumulado de la resolución de las convocatorias de 2010 a 2014).

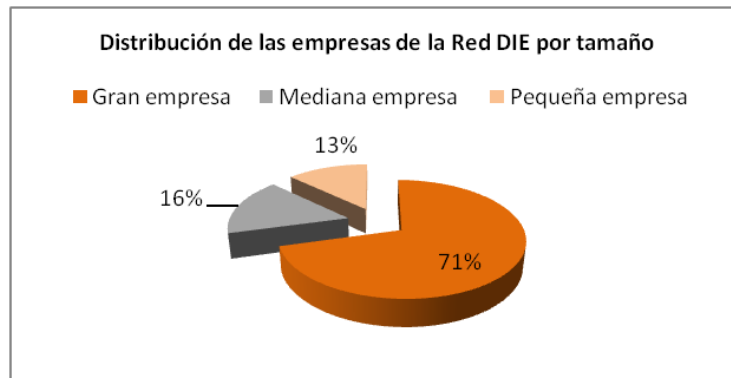


Gráfico 3. Distribución de las empresas de la Red DIE por tamaño, según el número de personas empleadas: pequeña (menos de 50), mediana (entre 50 y 250) y grande (250 o más trabajadores y trabajadoras).

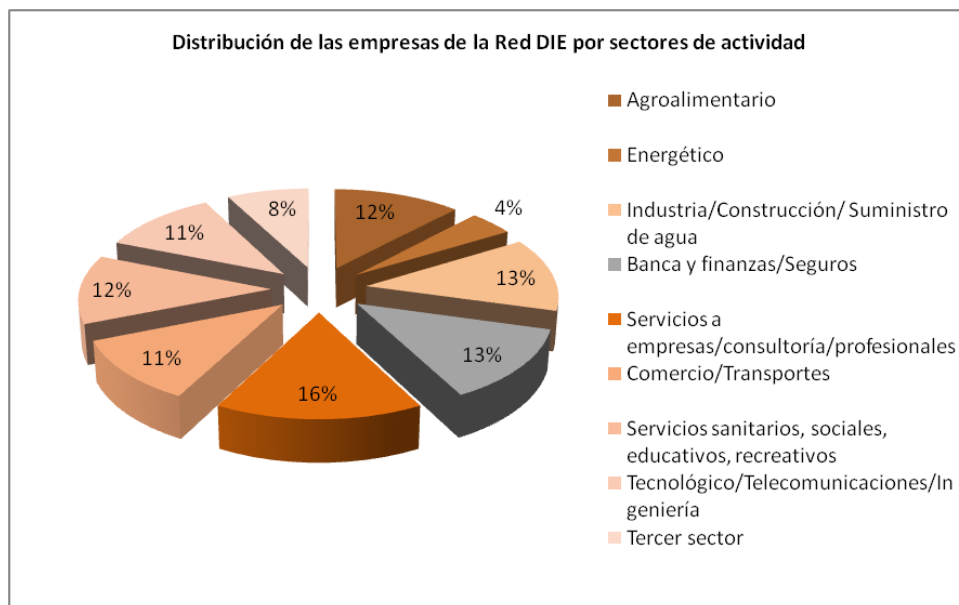


Gráfico 4. Distribución de las empresas de la Red DIE por sectores de actividad (sectores más representados)¹

¹ Según CNAE 2009

Como se puede observar en los gráficos, **las empresas de la Red DIE son mayoritariamente grandes empresas (71%) y del sector servicios (71%)**, destacando el subgrupo de servicios a empresas, consultoría y actividades profesionales que representa un 16%.

Con estos datos, se observa que el conjunto de empresas de la Red DIE es reflejo de la estructura productiva en relación a los sectores representados, ya que el sector servicios en España ocupa al 81,1% de la población, siendo además el sector con una mayor ocupación femenina: en 2014, el 90,3% de mujeres ocupadas trabajaban en el sector servicios, el 7,6% en la industria y el 2,1% la agricultura².

Sin embargo, las empresas de la Red DIE no son representativas de la tipología de empresas españolas en relación al tamaño. Según el INE, en 2015 las empresas con 20 o más trabajadores o trabajadoras representan solamente el 4,3% del total³.

Así, en relación con la presencia de mujeres, la **mayor presencia femenina se registra en las pequeñas y medianas empresas** (el 85% de las pequeñas y medianas empresas de la Red DIE tienen a más del 70% de mujeres en sus plantillas) **y en las empresas del sector servicios** (El 41% de las empresas de servicios de la Red DIE tienen a más del 70% de mujeres en sus plantillas).

² [Ocupación femenina por sectores. Instituto Nacional de Estadística](#)

³ [Distribución de las empresas españolas por sectores](#)

3 La igualdad salarial

3.1 Marco regulatorio de la igualdad salarial

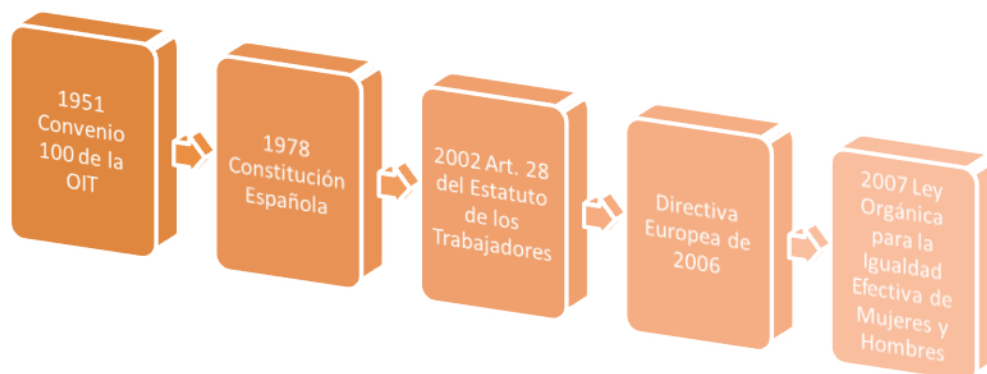
La igualdad de remuneración o “igualdad salarial” es un derecho reconocido y amparado por la legislación internacional, europea y estatal: **mujeres y hombres tienen derecho a recibir una remuneración igual por un trabajo igual o de igual valor.**

El art. 23.2 de la **Declaración Universal de Derechos Humanos** de 10 de diciembre de 1945 establece que *toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.*

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

El **Tratado de Roma (1957)**, reconoce este derecho, pero de una forma limitada, pues establece la igualdad salarial entre mujeres y hombres por el mismo trabajo.

No obstante, posteriormente la normativa comunitaria iniciada con la **Directiva 75/117/CE** y que culmina con la **Directiva 2006/54/CE (refundición)** del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, establece que (artículo 4), para un mismo trabajo o para un trabajo al que se atribuye un mismo valor, se eliminará la discriminación directa e indirecta por razón de sexo en el conjunto de los elementos y condiciones de retribución. En particular, cuando se utilice un sistema de clasificación profesional para la determinación de las retribuciones, este sistema se basará en criterios comunes a los trabajadores de ambos sexos, y se establecerá de forma que excluya las discriminaciones por razón de sexo.



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

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

La **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de mayo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres**, en su Artículo 6, establece los conceptos de discriminación directa e indirecta. Así, considera la *discriminación directa por razón de sexo* como la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable. Por su parte, la *discriminación indirecta por razón de sexo* es la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutras pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados. La *discriminación indirecta* es la más difícil de identificar y, por tanto, de corregir. En cualquier caso, se considera discriminatoria toda orden de discriminar, directa o indirectamente, por razón de sexo.

3.2 Igualdad salarial vs. brecha salarial de género

La igualdad salarial, es decir, que **mujeres y hombres reciban una remuneración igual por un trabajo de igual valor** significa que el salario debe ser igual no sólo cuando se realiza un trabajo igual o similar, sino también cuando se lleva a cabo un trabajo completamente diferente pero que, de acuerdo con criterios objetivos (competencias, esfuerzo, responsabilidades...), es de igual valor.⁴

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) defiende que la equiparación de puestos de trabajo es una medida fundamental para evitar sesgos de género a la hora de remunerar algunas profesiones o puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por mujeres.

El sesgo de género se observa especialmente en aquellas actividades que tienen funciones semejantes a los trabajos que tradicionalmente desempeñan las mujeres en el ámbito privado (no remunerados y muy relacionados con los cuidados), lo que conlleva una menor valoración social, un menor reconocimiento de las capacidades necesarias para desarrollarlos y, por tanto, un menor salario.

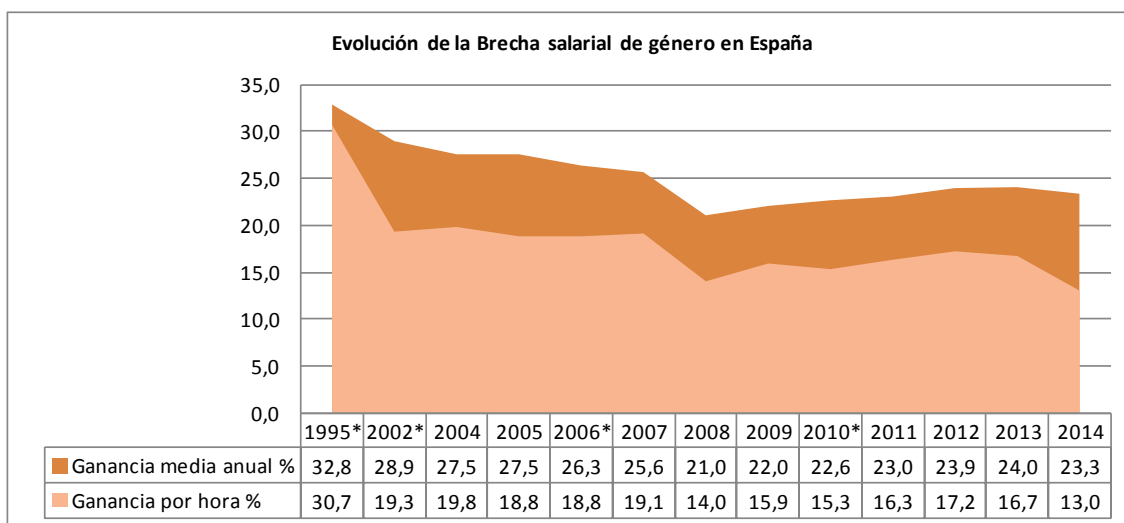
⁴ *Igualdad Salarial. OIT, 2013*

El concepto de **desigualdad salarial entre mujeres y hombres**, también llamado diferencia o **brecha salarial de género**, alude a la **distancia en la retribución media (salario más complementos) de mujeres y hombres**.

Parte de esas diferencias salariales entre mujeres y hombres pueden estar fundamentadas (o explicadas) en factores de tipo personal (nivel de formación, experiencia laboral, antigüedad, etc.), del puesto de trabajo (funciones realizadas, nivel de responsabilidad, tipo de contrato o jornada, etc.) y/o de la empresa para la que se trabaja (tamaño, tipo de actividad, etc.).⁵

La brecha salarial de género se puede cuantificar según la ganancia media por hora trabajada o según la ganancia media anual, incluyendo el salario base y la retribución variable (pagos extraordinarios, variables y complementos salariales,...), aunque en aras de su comparabilidad entre sexos es preferible utilizar el indicador de la ganancia media por hora frente a la ganancia media anual, ya que en general las mujeres trabajan menos horas dado que son las que en mayor número han suscrito contratos temporales y/o a tiempo parcial. La ganancia media por hora es el indicador que utiliza la Oficina Estadística Europea para comparar la situación y evolución de la brecha salarial de género entre países.

La **discriminación salarial entre mujeres y hombres** es la parte de la diferencia salarial que no queda justificada por una distinta aportación de valor en el desempeño de un trabajo igual o de igual valor, y que sólo puede ser explicada en función del sexo de la persona que lo realiza.⁶



En España, la brecha salarial medida por la ganancia media por hora es un 13,0% superior en los hombres respecto a las mujeres, según datos provisionales de 2014.

Fuente: INE y SGIENC. * Encuesta cuatrienal

⁵ Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PEIO) 2014-2016

⁶ Recomendaciones para actuar frente a la brecha salarial de género en una organización, Dirección General para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014

3.3 Causas de la brecha salarial de género

Las causas que inciden en la brecha salarial de género trascienden al ámbito de política retributiva de las entidades empleadoras y tienen que ver, además, con las desigualdades de género que se producen en el mercado laboral. Según el documento de *Conclusiones del Consejo de 6 de diciembre de 2010 (2010/C 345/01)*, las causas de la brecha salarial de género “son numerosas y complejas y reflejan principalmente la discriminación en razón del sexo, así como las desigualdades vinculadas a la educación y el mercado de trabajo” y se pueden resumir en:⁷

La dificultad para conciliar vida personal y laboral y ausencia de corresponsabilidad

Factores relacionados con la conciliación y la corresponsabilidad, como por ejemplo, el hecho de que sean las mujeres las que mayoritariamente se acogen a reducciones de jornada y excedencias.

- El 95,3% de las personas que optan por una reducción de jornada por cuidado de menores o personas dependientes son mujeres. Las mujeres representan también el 93,3% de las personas que solicitan excedencias por cuidado de descendientes y el 84,5% por cuidado de familiares.

La segregación horizontal del mercado de trabajo

Presencia mayoritaria de mujeres en algunos puestos y ocupaciones que están peor valorados y por tanto menos remunerados. Estas ocupaciones suelen estar relacionadas con los trabajos no remunerados que han desempeñado tradicionalmente las mujeres por su rol de cuidadoras.

- Los puestos con una presencia femenina mayoritaria, como auxiliares de enfermería, ayudantes de comedor o residencia, pueden percibir menos salario que auxiliares o ayudantes de mantenimiento, peones o conductores, puestos altamente masculinizados.

La segregación vertical y las dificultades de promoción

Segregación vertical: menor presencia en puestos directivos y de responsabilidad, incluso en las ocupaciones y empresas feminizadas.

- Según el estudio internacional *Women in Business 2016* de Grant Thornton, en España solo el 26% de puestos ejecutivos de las empresas medianas y grandes están ocupados por mujeres.
- Conceptos como "techo de cristal" (barrera invisible generada por las estructuras laborales y sociales que obstaculiza la promoción de las mujeres) o "techo de

⁷ [Conclusiones del Consejo de 6 de diciembre de 2010 \(2010/C 345/01\)](#).

cimiento" (límites que tienen las mujeres para alcanzar metas profesionales por la falta de referentes, el coste personal y familiar o la mayor autocrítica) y "suelo pegajoso" (todos aquellos factores que mantienen a las mujeres adheridas a la base de la pirámide económica), ayudan a entender por qué las mujeres, que suponen más de la mitad de la población que finaliza sus estudios universitarios, sólo ocupen uno de cada cuatro puestos directivos.

La falta de transparencia en las retribuciones

Las políticas retributivas opacas generan desconfianza en el persona trabajador y pueden dar lugar a situaciones de discriminación salarial o de diferencias salariales basadas en el sexo de la persona.

- En una política retributiva transparente, la plantilla conoce la clasificación de los puestos de trabajo, la asignación de las bandas salariales de los grupos profesionales, el sistema retributivo tanto en su parte fija como la variable y el sistema de promoción profesional.

Impacto de los estereotipos de género

Los estereotipos de género influyen en la elección de los cursos de formación educativa y profesional, al igual que la forma en que se evalúan las calificaciones y se clasifican los empleos. La diferente valoración de puestos de trabajo y los complementos salariales indica que hay elementos específicos de los puestos de trabajo que han venido desarrollando las mujeres que es necesario definir y valorar.

- Un ejemplo de diferente valoración de puestos de trabajo sería tener en cuenta como complemento de peligrosidad el uso de cierta maquinaria utilizada por varones y no valorar con el mismo criterio los productos químicos a los que se exponen las limpiadoras.

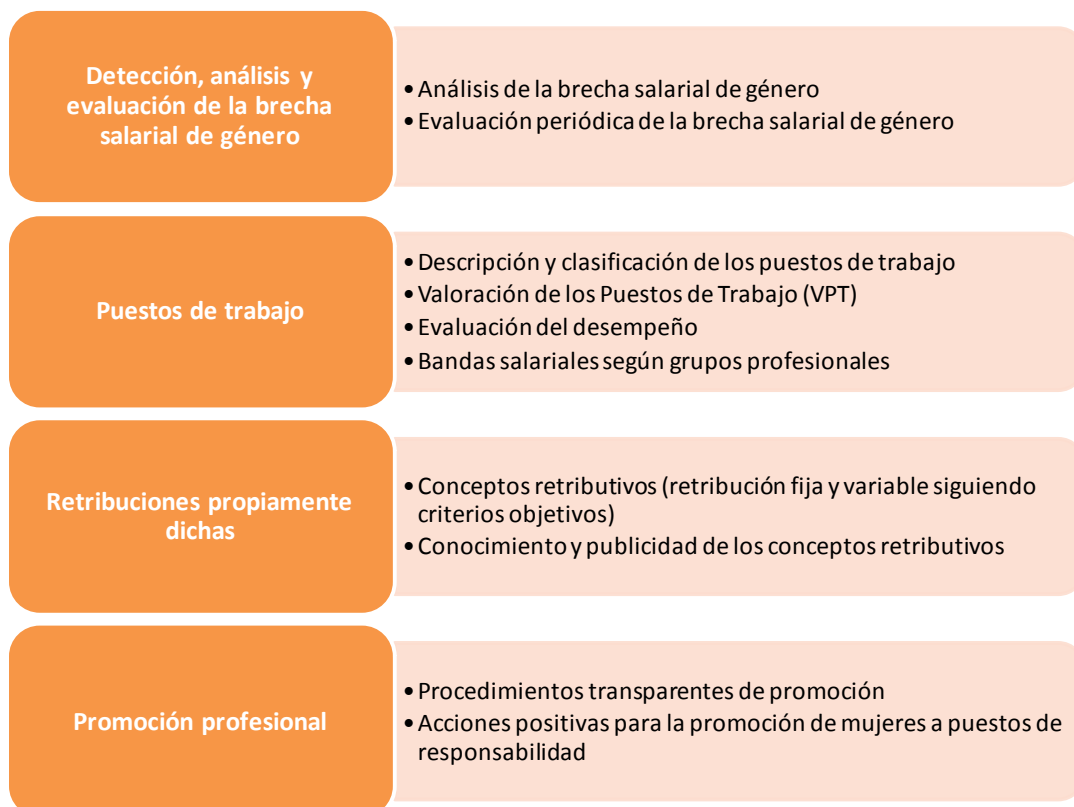
Además de estas circunstancias relacionadas con el mercado de trabajo y el funcionamiento de las organizaciones laborales, **las circunstancias individuales de las trabajadoras y los trabajadores, como la situación familiar o el estado civil, también repercuten en las diferencias de retribución entre mujeres y hombres.** Por ejemplo, el salario de las mujeres con discapacidad fue un 12,1% menor que el de las mujeres sin discapacidad (Encuesta Anual de Estructura Salarial 2013 y Base Estatal de Personas con Discapacidad Año 2013).

Ante la multiplicidad de causas de la brecha salarial de género, las empresas **introducen medidas que permiten reducir la desigualdad retributiva entre hombres y mujeres dentro de sus organizaciones desde distintos ámbitos: implementando medidas de conciliación y corresponsabilidad, formación para el acceso de mujeres a puestos masculinizados, acciones positivas para impulsar el desarrollo profesional de las mujeres, revisando los puestos y los grupos profesionales con perspectiva de género e introduciendo medidas correctoras, etc.**

4 Medidas para prevenir y eliminar la brecha salarial de género en las Empresas de la Red DIE

Las políticas retributivas de las empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” recogen un conjunto de medidas que se han analizado desde un punto de vista cuantitativo, es decir, qué medidas mayoritariamente aplican las empresas, y cualitativo, sobre buenas prácticas que implementan dichas empresas.

Para facilitar el estudio, se han analizado diez medidas, clasificadas en 4 grupos, que se resumen en el siguiente gráfico y se describen a continuación.



Medidas referidas a la detección, análisis y evaluación de la brecha salarial de género:

- **Análisis de la brecha salarial de género**

Las empresas realizan un análisis diagnóstico de la plantilla para conocer las diferencias en las retribuciones entre hombres y mujeres dentro de los mismos grupos profesionales. Los datos, desagregados por sexo, pueden introducir otras variables como la edad, la antigüedad en la empresa, la formación, conceptos retributivos (salario base más complementos), situación familiar (personas con cargas familiares), etc.

- **Evaluación periódica de la brecha salarial de género**

Las empresas monitorizan la brecha salarial de género mediante evaluaciones periódicas sobre indicadores que relacionan diferencias salariales por grupos, departamentos, sexo y antigüedad, para tutelar posibles diferencias entre sexos y poder reducir las.

Medidas referidas a los puestos de trabajo:

- **Descripción y clasificación de los puestos de trabajo**

Las empresas elaboran la descripción de los puestos de trabajo de sus organizaciones, asignando funciones y tareas propias del puesto y las competencias (conocimientos y aptitudes), responsabilidades y condiciones de trabajo. Una vez realizada la descripción de los puestos de trabajo, se ordenan en grupos profesionales.

- **Valoración de los Puestos de Trabajo (VPT)**

Las empresas asignan a cada puesto de trabajo un valor, una ponderación en función de las competencias, responsabilidades y condiciones en el trabajo, para situarlo jerárquicamente dentro de la organización y asignarle una cuantía (salario) independientemente del sexo de la persona que lo ocupe.

- **Evaluación del desempeño**

Las empresas evalúan, de forma objetiva e integral, la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de cada trabajador o trabajadora. La evaluación del desempeño sirve para aplicar una retribución determinada según valía personal y, también, para identificar aquellas personas con talento susceptibles de participar en procesos de promoción.

- **Bandas salariales según grupos profesionales**

Las empresas distribuyen las retribuciones en bandas salariales, que se componen de un salario máximo y mínimo para las personas que ocupan ese puesto.

Medidas referidas a las retribuciones:

- **Conceptos retributivos (retribución fija y variable siguiendo criterios objetivos)**

Las empresas siguen criterios objetivos en la asignación de la retribución fija y variable, pudiendo vincular ésta, a su vez, con los objetivos individuales de la persona que desempeña el puesto de trabajo, los objetivos de la empresa o, más frecuentemente, con ambos.

- **Conocimiento y publicidad de los conceptos retributivos**

Las empresas aplican una política salarial transparente, por lo que las personas que forman la plantilla conocen los diferentes conceptos retributivos, tanto los de carácter fijo como los de compensación o de carácter variable.

Medidas referidas a la promoción profesional

- **Procedimientos transparentes de promoción**

Las empresas establecen procedimientos transparentes de promoción, como el desarrollo de planes de carrera, publicación de vacantes o el estudio de las promociones con enfoque de género para vigilar que las mujeres accedan a puestos de responsabilidad con mayor remuneración económica.

- **Acciones positivas**

Las empresas diseñan e implementan acciones positivas para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad, con mayor remuneración económica: fomentar la presencia de mujeres en puestos masculinizados (normalmente mejor retribuidos), así como la presencia de varones en puestos feminizados, inclusión de mujeres y hombres en la terna de candidaturas, vigilancia en las promociones discrecionales, inclusión de mujeres en los equipos de RRHH que deciden sobre las candidaturas, etc.

5 Medidas más implementadas por las empresas

Las empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” apuestan por una **política retributiva en la que no existan sesgos de género**. Por ello, han implementado una serie de **medidas para prevenir, detectar y, en su caso, corregir y eliminar la brecha salarial de género en sus organizaciones**.

En el siguiente gráfico se presenta el **Ranking de las medidas que han implementado las 116 empresas de la Red DIE según orden de prioridad**:

PRINCIPALES MEDIDAS EMPRESAS RED DIE	% de empresas
1 Análisis de la brecha salarial de género	99,1%
2 Procedimientos transparentes de promoción	88,8%
3 Acciones positivas	88,8%
4 Descripción y clasificación de los puestos de trabajo	80,2%
5 Conceptos retributivos (retribución fija y variable siguiendo criterios objetivos)	69,0%
6 Bandas salariales según grupos profesionales	68,1%
7 Conocimiento y publicidad de los conceptos retributivos	50,0%
8 Evaluación periódica de la brecha salarial de género	45,7%
9 Evaluación del desempeño	45,7%
10 Valoración de los Puestos de Trabajo (VPT)	18,1%

El análisis de la prioridad en las medidas adoptadas presenta las siguientes características:

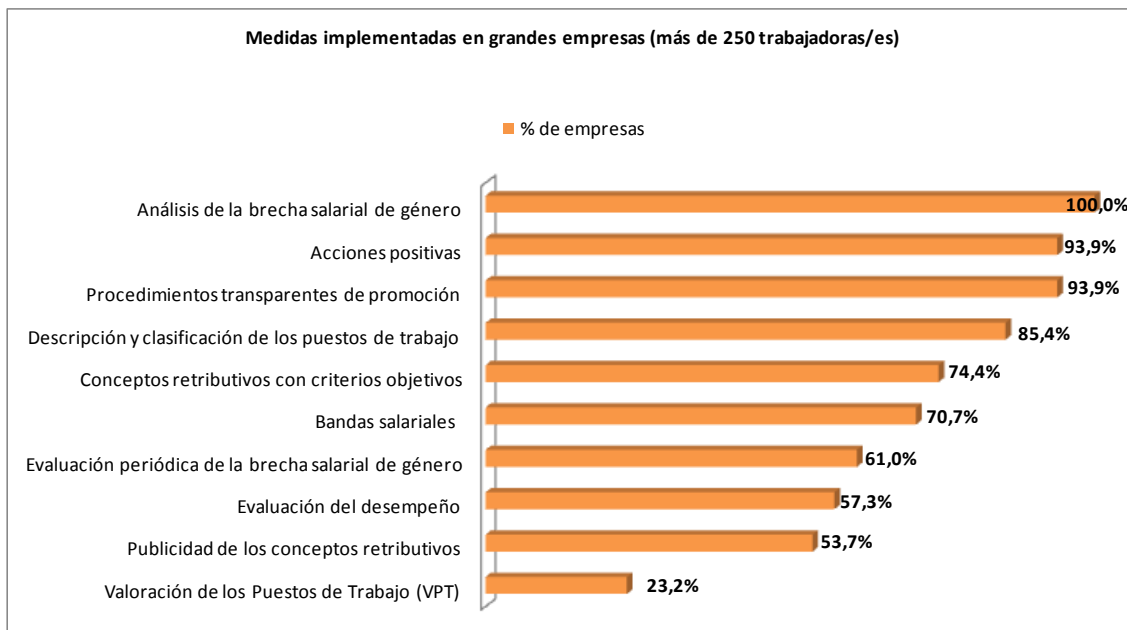
- La medida que es implementada por el mayor porcentaje de empresas, prácticamente la totalidad de las empresas de la Red, es el análisis de la brecha salarial de género (99,1%).
- En orden de importancia, le siguen las medidas referidas a la promoción profesional, como los criterios transparentes de promoción y las acciones positivas para la promoción de mujeres, ambas con un 88,8% de empresas que las desarrollan.
- Importancia de las medidas relativas a los puestos de trabajo, como la descripción y clasificación de los puestos de trabajo (80,2%) y bandas salariales según los grupos profesionales (68,1%); y las dos medidas referidas a las retribuciones: conceptos

retributivos siguiendo criterios objetivos (69,0%) y conocimiento y publicidad de los mismos (50,0%).

- La evaluación periódica de la brecha salarial de género y la evaluación del desempeño son medidas que adoptan casi la mitad de las empresas de la Red DIE (45,7%).
- La Valoración de los Puestos de Trabajo es implementada por el 18,1%.

El análisis de las empresas nos permite hacer una **diferenciación de medidas por tamaño**, de forma que podemos analizar cuáles son las tendencias **según sean grandes empresas o pymes y cómo influye este factor en la elección de las medidas correctoras de la brecha salarial de género**.

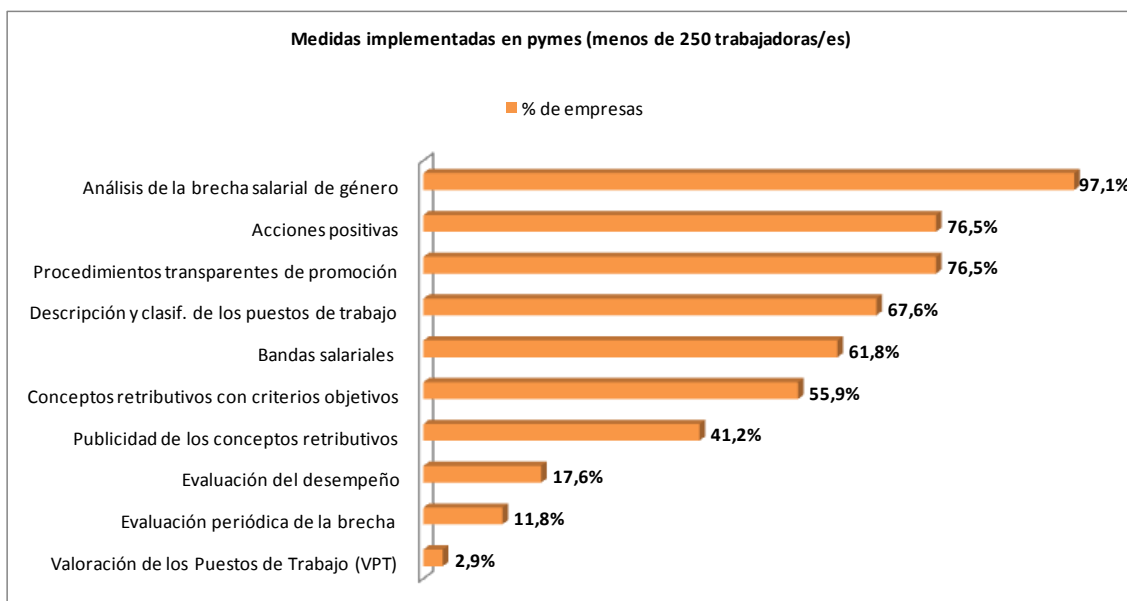
Se describe a continuación el análisis de las medidas implantadas en las empresas de la Red DIE en lo que respecta al mayor o menor número de personal empleado.



- El 100% de las grandes empresas realizan un análisis o diagnóstico de la brecha salarial de género, siendo la medida más implementada.
- En orden de importancia, le siguen las medidas referidas a la promoción profesional, como los criterios transparentes de promoción y las acciones positivas para la promoción de mujeres, ambas con un 93,9% de empresas que las desarrollan.
- Importancia de las medidas relativas a los puestos de trabajo (descripción y clasificación: 85,4%; bandas salariales según grupos profesionales: 70,7% y evaluación del desempeño: 57,3%) y las relativas a las retribuciones (conceptos retributivos –fijo y

variable- siguiendo criterios objetivos: 74,4% y publicidad de los mismos: 53,7%). Asimismo, un 61% de las empresas realizan la evaluación periódica de la brecha salarial de género.

- Menor presencia tiene la Valoración de los Puestos de Trabajo, medida que es implementada por un 23,2% de las empresas.



- El 97,1% de las pequeñas y medianas empresas realizan un análisis o diagnóstico de la brecha salarial de género, siendo la medida más implementada.
- En orden de importancia, le siguen las medidas referidas a la promoción profesional, como los criterios transparentes de promoción y las acciones positivas para la promoción de mujeres, ambas con un 76,5% de empresas que las desarrollan.
- Importancia de las medidas relativas a los puestos de trabajo (descripción y clasificación: 67,6%, y bandas salariales según grupos profesionales: 61,8%) y las relativas a las retribuciones (conceptos retributivos –fijo y variable- siguiendo criterios objetivos: 55,9% y publicidad de los mismos: 41,2%).
- Por último, están la evaluación del desempeño (17,6%), la evaluación periódica de la brecha salarial de género (11,8%) y la Valoración de los Puestos de Trabajo (2,9%).

6 Buenas Prácticas para combatir la brecha salarial de género

El análisis de las medidas implementadas por las empresas de la Red DIE ha permitido seleccionar una serie de *Buenas Prácticas* en función de los siguientes criterios:

- **Perspectiva de género:** que la medida tenga en cuenta el diferente punto de partida de las mujeres en el mercado laboral y las situaciones de desventaja retributiva que se dan mayoritariamente en su caso (por reducciones de jornada, excedencias por cuidado, etc.).
- **Universalidad:** sistema retributivo aplicable a toda la plantilla, incluidos, por ejemplo, los puestos directivos.
- **Transparencia:** que la política retributiva sea conocida por toda la plantilla.
- **Transferibilidad:** que la medida se pueda aplicar en otras empresas.

Como resultado de la selección se han obtenido un total de **40 medidas** correspondientes a **43 entidades** de la Red DIE, 40 *Buenas Prácticas* en lo que respecta a la detección, análisis y corrección de la brecha salarial de género.

En cuanto a **sectores y tamaños**, las medidas se distribuyen de la siguiente manera:

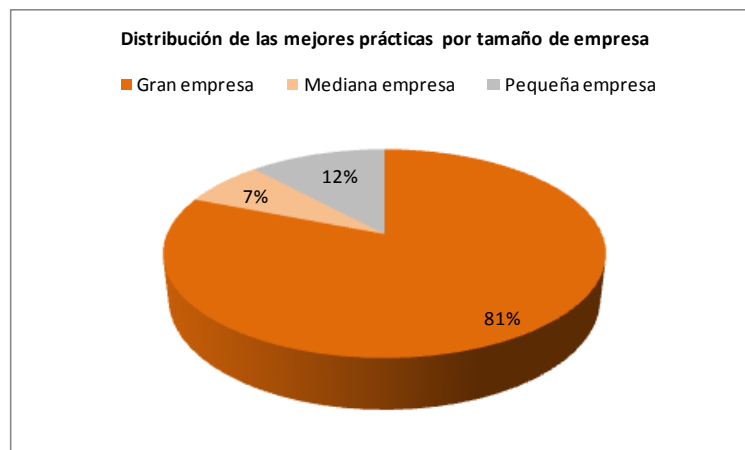


Gráfico 5. Distribución de las mejores prácticas de las empresas de la Red DIE por tamaño

Distribución de las mejores prácticas por sector	PORCENTAJE
Banca y finanzas/Seguros	19%
Agroalimentario	19%
Industria/Construcción/Suministro de agua	17%
Servicios sanitarios, sociales, educativos, recreativos	14%
Comercio/Transportes	12%
Ingeniería/Tecnología	7%
Energético	5%
Tercer Sector	5%
Servicios a AA.PP. o empresas/consultoría/profesionales	2%

Es necesario subrayar que las empresas o entidades que aparecen a continuación como ejemplo de las medidas para combatir la brecha salarial de género que se citan, no son las únicas en la Red DIE que las tienen implantadas y las llevan a cabo, ya que existen muchas otras que las llevan a la práctica. No obstante, las que aparecen citadas sobresalen en algún aspecto del resto, como el diseño de la medida o acción, la forma y el método de su aplicación, el impacto que ha tenido esta medida en su organización o las medidas de seguimiento y evaluación aplicadas. Por tanto, si no aparecen todas las empresas o entidades que las aplican es, únicamente, por razón de espacio.

Por otro lado, interesa destacar que la aplicación de las medidas que se recogen en este estudio por las empresas que se citan de manera expresa como también por las que no se citan, no están dirigidas necesariamente a corregir una brecha salarial de género existente en sus organizaciones, ya que una parte muy significativa de ellas, están dirigidas a prevenir la brecha salarial de género, combatiendo sus causas desde sus diferentes orígenes.

6.1 Detección, análisis y evaluación de la brecha salarial de género

DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Desagregación por sexo, categoría profesional y sueldo

ANPARK GESTIÓN, S.L.

La persona responsable de Recursos Humanos realiza un análisis de la retribución según las categorías profesionales de la plantilla. El informe resultante del análisis se presenta a la dirección de la empresa para que conozca la situación real de la plantilla en relación al sexo y la retribución y su posible discriminación en esta materia.

El informe consta del análisis de la plantilla desagregado por sexo con los datos relativos a la retribución del personal según edad y categoría profesional.

Una vez que la dirección ve el informe, en caso de que sea necesario, se tiene en cuenta para establecer mejoras.

Anpark Gestión es una empresa especializada en la gestión de instalaciones y servicios públicos. Su principal actividad es la gestión deportiva, aunque también cuenta en cartera con gestión de parkings e inmuebles. Gestiona el centro deportivo IonFit Family Wellness, en el municipio granadino de Santa Fe. **PEQUEÑA**.
Total: 23 Mujeres: 11 Hombres: 12



Herramienta de autodiagnóstico

EMPRESA CONSTRUCTORA EJUCA, S.A.

Puesta en marcha de la Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género elaborada por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

Se trata de una sencilla herramienta de autodiagnóstico que ayuda a identificar y, por tanto, a corregir desigualdades retributivas por razón de sexo. A partir de una plantilla de Excel que permite la entrada de los datos relativos al personal de la empresa, se puede visualizar el impacto de la brecha salarial combinando distintas variables (análisis bivariante): por ejemplo, brecha salarial de género según edad y número de hijos/as.

Empresa con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción está especializada en ejecutar toda clase de obras, bien por cuenta propia o ajena, relacionadas con la construcción de edificios u obras civiles y la realización de todo tipo de instalaciones. **PEQUEÑA**. Total: 15 Mujeres: 5 Hombres: 10



EVALUACIÓN DE LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

Sistema de Gestión de la Igualdad (SGI)

GRUPO ACCIONA

El Sistema de gestión de la igualdad (SGI) **permite visibilizar las retribuciones fijas y variables desagregadas por sexos en relación a los diferentes niveles retributivos y realizar un seguimiento y evaluación continuada de los datos**. La medición de la retribución de la plantilla se realiza a través de tres indicadores específicos incorporados al SGI:

- Salario medio de mujeres y hombres en la organización
- Salario medio de mujeres y hombres en el mismo grupo, categoría o nivel
- % de salario variable sobre el fijo pagado a mujeres y hombres

Acciona Energía es un líder mundial en el ámbito de las energías renovables. Trabaja en 7 tecnologías limpias, tiene presencia en más de 20 países -en 14 de ellos con instalaciones operativas- y despliega su actividad a lo largo de toda la cadena de valor de la energía eólica. **GRANDE**. Total: 823 Mujeres: 227 Hombres: 596



Acciona Ingeniería, encuadrada dentro del Grupo ACCIONA, líder en infraestructuras, energía, agua y servicios, dedicada a estudios y proyectos de Ingeniería de infraestructuras, arquitectura, edificación y estructuras especiales, carreteras, energía e instalaciones, ferrocarriles, agua y medio ambiente, así como en I+D. **MEDIANA**. Total: 235 Mujeres: 83 Hombres: 52



Acciona Facility Services es una empresa encuadrada dentro del Grupo ACCIONA, líder en infraestructuras, energía, agua y servicios, dedicada a dar servicios a empresas en temas auxiliares como limpieza, jardinería, mantenimiento, logística, etc. **GRANDE**. Total: 8.945 Mujeres: 4.740 Hombres: 4.205



Seguimiento de la estructura retributiva

AULA INTEGRAL DE FORMACIÓN, S.L.

Se ha desarrollado un **sistema de seguimiento de la estructura retributiva** con el objetivo de detectar cualquier discriminación por razón de sexo, **de modo que exista una proporcionalidad adecuada entre las bandas salariales**. El sistema incluye los siguientes parámetros:

- La definición y condiciones de todos los pluses y complementos salariales
- La revisión de los conceptos que determinan el salario, a fin de que estos se correspondan con los componentes críticos del puesto de trabajo

AIF entiende que la formación es el mejor instrumento para el desarrollo de cualquier profesional y, por tanto, la solución para mejorar la competitividad de las empresas. Abarca la organización y el desarrollo de cualquier proyecto formativo, de emprendimiento o de empleo. **PEQUEÑA. Total: 26 Mujeres: 23 Hombres: 3**



Revisión de las retribuciones por la Comisión de Igualdad

ING BANK NV SUCURSAL ESPAÑA

Periódicamente la **Comisión de Igualdad realiza análisis estadísticos sobre las retribuciones medias de hombres y mujeres** con el fin de analizar y proponer medidas correctoras de las posibles desigualdades. Se tiene especial interés en evitar discriminaciones por circunstancias familiares.

Asimismo, la empresa cuenta con un **Estudio de equidad externa e interna** realizado por una consultora externa.

ING BANK es un banco con una amplia gama de productos para cubrir las necesidades financieras de la clientela, tanto particular como de negocio. Cuenta con más de 1.000 profesionales repartidos en la sede central, centros de atención telefónica y oficinas comerciales. **GRANDE. Total: 1.168 Mujeres: 668 Hombres: 500**



6.2 Medidas referidas al puesto de trabajo

DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Clasificación profesional

ALLIANZ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS, S.A.

Se ha establecido un nuevo **sistema de clasificación profesional basado en las valoraciones realizadas en las evaluaciones del desempeño**. Para asegurar que la clasificación profesional recoge el principio de igualdad de oportunidades, **se ha intentado detectar los posibles sesgos de género en las evaluaciones del desempeño** analizando:

- La evolución del personal desagregado por sexo en la evaluación del desempeño
- Las evaluaciones del desempeño del personal acogido a medidas de conciliación, con el fin de verificar que está siendo evaluado exclusivamente por su rendimiento
- Las evaluaciones del desempeño segregadas por hombres y mujeres y la verificación de la posible existencia o inexistencia de sesgos sistemáticos en las mujeres en relación a las valoraciones recibidas por los hombres y viceversa

Del análisis se desprende que no existe sesgo de género y por lo tanto el sistema de clasificación profesional basado en las evaluaciones de desempeño es idóneo para garantizar la oportunidad de desarrollo y la igualdad en la retribución de hombres y mujeres en la compañía.



Allianz Seguros es la principal filial del Grupo Allianz en España y una de las compañías líderes del sector asegurador español. Para ofrecer los mejores resultados a la clientela, la compañía apuesta por la cercanía física (a través de sus sucursales y delegaciones) y su red de personas mediadoras y tecnológicas.
GRANDE. Total: 2.387 Mujeres: 1.078 Hombres: 1.309



Revisión de las categorías profesionales

GRUPO SADA P.A., S.A.

En la **revisión de las categorías profesionales** se detectó que en “Auxiliar de Zona”, a la que estaban adscritas un gran número de mujeres, el sueldo estipulado era inferior al correspondiente a otras categorías en las que se desempeñaban trabajos de igual valor. Se observó que el **menor salario en esta categoría se fundamentaba en el hecho de un menor uso de la fuerza para las funciones derivadas del puesto.**

En base a ello, se ha eliminado esta categoría del Grupo Sada, incorporando a las personas que trabajan en ese puesto a la categoría superior, con el consecuente aumento de sueldo.

La iniciativa se trasladó posteriormente al Convenio Colectivo del sector, de manera que el salario de “Auxiliar de Zona de Proceso” se ha equiparado también en este documento al de la categoría superior de “Ayudante”.

Grupo Sada p.a., S. A. es la empresa líder a nivel nacional, especializada en la producción avícola integrada, orientada al mercado tradicional, a la distribución moderna y al *food service*. Grupo SADA es la división de procesamiento avícola de la compañía Nutreco en España, compañía holding de Nutreco. **GRANDE. Total: 329 Mujeres: 144 Hombres: 185**



Fichas de perfil por puesto

VERDIMED, S.A.

La clasificación profesional de todo el personal que integra la empresa está detalladamente descrita en las *fichas de perfil por puesto*, que contienen la siguiente información:

- Relación horizontal y vertical con otros puestos de interés (organigrama)
- Categoría/Puesto de trabajo (clasificación profesional)
- Formación, cualificación y experiencia necesaria para la función
- Funciones a desarrollar

Estas fichas han sido revisadas, eliminando el lenguaje sexista y excluyente, para evitar las situaciones de discriminación.

Nuestra empresa se dedica a la recolección y manipulación de frutas y verduras. Verdimed es una compañía en permanente evolución, habiendo sido pionera en muchos de los métodos y técnicas empleados hoy día en la industria hortofrutícola.
GRANDE. Total: 308 Mujeres: 180 Hombres: 128



A igual trabajo, igual categoría profesional

MANTEQUERÍAS ARIAS, S.A.

Para mantener una clasificación profesional acorde a los puestos reales desempeñados, se realiza un **constante análisis y revisión de la clasificación profesional de la compañía de manera que responda al principio de A igual trabajo, igual categoría profesional.**



Mantequerías Arias nació en 1848 en Asturias como una empresa familiar. Tras un largo proceso histórico de desarrollo y crecimiento, hoy forma parte del Grupo multinacional francés Savencia - Fromage & Dairy. Con diferentes marcas en el mercado español del queso, Arias es su marca enseña y líder en el sector de la alimentación en España. **GRANDE. Total: 473 Mujeres: 224 Hombres: 249**



Comisión de Categorías Profesionales

MARTÍNEZ LORIENTE, S.A.

Creación de una **Comisión de Categorías Profesionales**, cuyo cometido fundamental es concretar la clasificación profesional de aplicación en la empresa.

La **Comisión de Categorías Profesionales** está compuesta como mínimo, por un miembro de la **Comisión de Igualdad**, con objeto de que pueda informar y prestar apoyo en materia de igualdad de oportunidades. De esta manera se garantiza que se tienen en cuenta las pautas que marcan las políticas de igualdad a la hora de definir la descripción de los distintos puestos de trabajo en la organización.

Martínez Lorient es una empresa cárnica líder a nivel nacional e internacional, interproveedora de Mercadona y propiedad de la mercantil Torrent Fimer, sociedad matriz de la familia Martínez. Tiene dos plantas de corte y envasado, una en Cheste (Valencia) y otra en Tarancón (Cuenca) y una sala de sacrificio en Buñol (Valencia). **GRANDE. Total: 1.638 Mujeres: 868 Hombres: 770**



BANDAS SALARIALES SEGÚN GRUPOS PROFESIONALES

Comisión de Categorías Profesionales

ASOCIACIÓN DE EDUCADORES LAS ALAMEDILLAS

Para determinar la retribución del conjunto de la plantilla, se maneja la tabla **salarial de los Acuerdos Laborales**, documento realizado mediante negociación y acuerdo entre el Comité de Empresa y los representantes de la entidad, **en la que se diferencia el salario por categorías profesionales y los distintos puestos dentro de cada categoría**. En ella se especifica el salario base y los complementos salariales.

Las Alamedillas es una organización de iniciativa social, no lucrativa, e independiente. Está formada por un grupo de profesionales que, desde 1989, se hace eco de la necesidad de responder a los socioeducativos de su entorno. **MEDIANA. Total: 67 Mujeres: 44 Hombres: 23**



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Feedback 360º

BORGES AGRICULTURAL & INDUSTRIAL EDIBLES OILS, S.A.U. y BORGES, S.A.U.

Feedback 360º es el **sistema de evaluación que permite disponer de datos objetivos del desarrollo profesional del personal empleado**.

La evaluación se realiza mediante un cuestionario en el que **se valoran elementos como el desempeño alcanzado, las necesidades formativas o la calidad del servicio ofrecida y donde se recoge información sobre habilidades individuales, conocimientos y rasgos personales**. Este sistema:

- Evalúa conocimientos, habilidades y actitudes
- Mide la productividad
- Permite valorar la conducta y la actitud en el trabajo
- Evalúa la capacidad de trabajo en equipo



Borges Agricultural & Industrial Edibles Oils, S.A.U. es una empresa dedicada a la extracción, refinado y envasado de aceites vegetales comestibles, con sede central en Tárrega (Lleida). Pertenece al grupo familiar agroalimentario español Borges Mediterranean Group. **GRANDE. Total: 267 Mujeres: 78 Hombres: 189**

Borges, S.A.U. es una empresa dedicada a la elaboración y producción de frutos secos y frutas desecadas, cuya sede central se ubica en la ciudad de Reus (Tarragona) y pertenece al grupo familiar agroalimentario español Borges Mediterranean Group. **GRANDE. Total: 345 Mujeres: 214 Hombres: 131**



Sistemas objetivos de gestión de personas

BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.

El modelo de gestión de personas está ultimando su revisión para potenciar el sistema con variables objetivas con impacto en el desarrollo y retribución de las personas. En el ámbito de la retribución se aplicarán nuevas métricas para configurar las *matrices de mérito* a partir de las cuales se calcularán las revisiones individualizadas: dificultad de reemplazo del puesto, valoración del puesto, nivel de desarrollo y referencias retributivas externas e internas. Son variables objetivas totalmente vinculadas al puesto y no a la persona.

Anualmente se realiza un diagnóstico de situación de la plantilla en relación a género, donde se analizan variables como la formación, el desarrollo profesional, la promoción o la retribución y se consensua con la RLT en el marco de la Comisión de Igualdad, definiendo líneas de actuación prioritarias.

Banco Popular es el sexto mayor grupo bancario en España por volumen de activos (incluyendo Banco Pastor) y depósitos de su clientela. La estrategia corporativa de Banco Popular descansa sobre los pilares de rentabilidad, solvencia y eficiencia. **GRANDE. Total: 11.833 Mujeres: 4.502 Hombres: 7.331**

Popular

Sistema de Gestión del Desempeño

HIDRAQUA, GESTIÓN INTEGRAL DE AGUAS DE LEVANTE, S.A.

La herramienta **Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)** constituye un **método sistemático y programado para medir y gestionar tanto el rendimiento como el potencial**, basándose en las competencias clave corporativas ponderadas en cada puesto.

Esta herramienta mejora el rendimiento de todas las personas incluidas en la misma, asegurando además el cumplimiento del principio de igualdad y no discriminación directa o indirecta.

HIDRAQUA, Gestión Integral de Aguas de Levante, S.A., que forma parte del Grupo Agbar, es la empresa líder en servicios vinculada al ciclo integral del agua en la Comunidad Valenciana. **GRANDE. Total: 525 Mujeres: 142 Hombres: 383**



Indicador desagregado por sexo

ING BANK NV SUCURSAL ESPAÑA

La información que se obtiene del sistema de evaluación del desempeño en ING BANK es vital para el diseño de los planes de formación, las decisiones de rotación y promoción y el cálculo de la retribución variable.

Por ello, **para asegurar que tanto las evaluaciones como las promociones se realizan sin sesgos de género, se ha puesto en marcha un indicador desagregado por sexo para el seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño y la correspondencia del mismo con las promociones realizadas.**

ING Bank es un banco con una amplia gama de productos que cubre las necesidades financieras de la clientela, tanto particular como de negocio. Cuenta con más de 1.000 profesionales entre la sede central, centros de atención telefónica y oficinas comerciales. **GRANDE. Total: 1.168 Mujeres: 668 Hombres: 500**



Aplicación informática para la evaluación del desempeño

GRUPO ISASTUR, S.A.

De cara a impulsar y hacer más sencilla y accesible la evaluación del desempeño, se ha puesto en marcha una **aplicación informática para realizar la evaluación del desempeño por competencias**.

Esta aplicación también **permite hacer un análisis más detallado de los resultados de estas evaluaciones y analizar el resultado en clave de género**.

Implantada en el sector de los montajes industriales desde 1978, Isastur, S.A.U, tiene una dilatada experiencia en el campo de la ingeniería. También es una referencia en el sector de la energía, correspondiente a la construcción de subestaciones, cogeneraciones, parque eólicos y plantas fotovoltaicas. **MEDIANA. Total: 74 Mujeres: 36 Hombres: 38**



Isastur Ingeniería desarrolla desde el año 2004 proyectos de ingeniería en el sector de la energía, especializada en subestaciones de alta y muy alta tensión, centros de transformación y distribución, subestaciones de salida y distribución de media tensión. **MEDIANA. Total: 79 Mujeres: 27 Hombres: 52**



Sistema interno de evaluación

ASAMBLEA DE COOPERACIÓN POR LA PAZ

Existe un **sistema interno de evaluación** que aporta datos objetivos sobre el **desempeño en el trabajo de cada trabajador y trabajadora**, e información sobre las habilidades y conocimientos de cada persona, así como sobre su evolución en estos mismos indicadores. Este sistema sirve para la promoción de la plantilla y para detectar necesidades formativas.

La retribución a las trabajadoras y trabajadores se realiza aplicando las tablas salariales reflejadas en nuestros acuerdos internos, fruto de negociación y acuerdo entre la Dirección y el Comité de Empresa. Tanto en los acuerdos como en las nóminas, **se reflejan claramente los diferentes conceptos retributivos (salario base y complementos por niveles, puestos y responsabilidad)**.

Asamblea de Cooperación por la Paz es una asociación sin ánimo de lucro declarada de utilidad pública por el Ministerio del Interior. **PEQUEÑA. Total: 41 Mujeres: 30 Hombres: 11**



VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (VPT)

Análisis del trabajo a realizar y parámetros de medición

EQUIPOS NUCLEARES, S.A. (ENSA)

Revisión de los puestos de trabajo con criterios objetivos, claros y no discriminatorios.

La valoración de cada puesto de trabajo se realiza a través de un sistema que analiza 44 aspectos distintos relacionados con el trabajo a realizar (formación y experiencia, dimensión mental del trabajo, dimensión física del trabajo, dimensión social del trabajo, tipo de información empleada, supervisión, contexto del puesto, responsabilidad, actividades administrativas, confidencialidad, idiomas, factor especial de actividades informáticas, etc.) **y cuenta con más de 400 parámetros de medición**.

ENSA es el principal fabricante dedicado al sector de diseño y fabricación de componentes nucleares en España. Es líder mundial en su sector. **GRANDE. Total: 480 Mujeres: 62 Hombres: 418**



Sistema Internacional de Evaluación de Puestos

IKEA IBÉRICA, S.A.

En IKEA la clasificación profesional viene dada por la clasificación de puestos de trabajo según el Sistema IPE (Sistema Internacional de Evaluación de Puestos).

Todos los puestos de trabajo tienen una descripción que contiene la razón de ser del puesto, principales magnitudes, responsabilidades, y exigencias requeridas como son la formación, experiencia, conocimientos específicos y de negocio y competencias requeridas. **La metodología IPE evalúa el puesto de trabajo mediante la medición del valor que crea en el contexto de las operaciones específicas de la organización, generando una valoración transparente y objetiva.**

Todos los factores de valoración incluidos en el sistema son relativos al puesto de trabajo, nunca a la persona. Se utilizan distintos factores de evaluación: impacto, comunicación, innovación y conocimiento.

IKEA es una compañía líder en la decoración del hogar, dónde ofrecemos muebles de diseño, funcionales y, tan asequibles, que la mayoría de las personas pueden acceder a comprarlos. **GRANDE. Total: 6.134 Mujeres: 3.689 Hombres: 2.445**



Procedimiento de la VPT en el Convenio

MERCEDES BENZ ESPAÑA, S.A.

El procedimiento para la Valoración de Puestos de Trabajo aparece especificado en el Convenio Colectivo de la empresa. Para la VPT se han creado dos Comisiones (una para personal empleado y otra para personal de talleres) integradas cada una de ellas por miembros del Departamento de Gestión de Personal y una representación de los sindicatos firmantes del convenio. Sus funciones son:

- Analizar las propuestas de valoración que formule el Departamento de Gestión de Personal de puestos de nueva creación, o revisión del contenido de los actuales
- Analizar las reclamaciones que formulen las trabajadoras y los trabajadores sobre valoración de sus puestos de trabajo
- Ser oída previamente en los cambios definitivos a puestos de nivel inferior o superior, e informada en los cambios provisionales

Las Comisiones mantienen al día un catálogo de puestos valorados en el que figuren los más representativos y que podrán servir de apoyo para atender las reclamaciones que se produzcan.

Mercedes Benz España, Fábrica de Vitoria, donde reside la fabricación mundial de VITO y CLASE-V, posee las más avanzadas tecnologías de fabricación y un equipo de personas con un alto grado de formación técnica, motivación y entusiasmo. **GRANDE. Total: 3.377 Mujeres: 280 Hombres: 3.097**



6.3 Retribuciones propiamente dichas

CONCEPTOS RETRIBUTIVOS

Cálculo objetivo de la retribución variable

BANCO SANTANDER, S.A.

Las retribuciones se componen de una parte fija y otra variable. **Para el cálculo de la parte variable se**

cuenta con una herramienta objetiva, una matriz de mérito que dispone de dos *inputs*: la evaluación del desempeño de cada profesional y el posicionamiento dentro de la banda salarial de cada uno de los puestos.

En el análisis de los resultados se observa que la aplicación de una herramienta objetiva permite descartar sesgos de género.

Banco Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial. Está presente en diez mercados principales, donde opera con filiales autónomas en capital y liquidez. **GRANDE. Total: 23.120 Mujeres: 10.220 Hombres: 12.900**



Bonus para la retribución variable

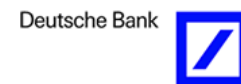
DEUTSCHE BANK, S.A.E.

La compensación variable se liga a una consecución de objetivos cuantitativos y cualitativos, garantizando la objetividad del proceso. Para la red de ventas, el valor generado se convierte en puntos que dan derecho a bonus. Al cálculo del bonus contribuyen los resultados individuales y de equipo.

El cálculo de la retribución variable (bonus) para empleados y empleadas que disfruten del permiso de maternidad/paternidad se realiza sobre el promedio del tiempo efectivo trabajado en el ejercicio correspondiente, sin tener en cuenta el tiempo que la persona ha estado de baja.

Por último, con el objetivo de asegurar criterios objetivos en la aplicación de las políticas retributivas, los indicadores de retribución se revisan anualmente por parte de la Comisión de Igualdad.

Deutsche Bank, banco líder en Alemania, cuenta con un sólido posicionamiento en Europa y amplia presencia en América y Asia. En España, la entidad está presente desde hace más de 125 años, tiene oficinas en todo el territorio nacional y ofrece todos los servicios de un banco universal: banca corporativa y de inversión; banca para particulares; mercados de capitales y gestión de activos. **GRANDE. Total: 2.605 Mujeres: 1.206 Hombres: 1.399**



Retribución variable por objetivos

FUNDACIÓN BANCARIA "LA CAIXA"

A raíz del diagnóstico de igualdad, la entidad ha regulado su sistema de retribución variable. Este sistema se ha establecido en la consecución de unos objetivos (motivadores, asumibles, universales y no arbitrarios) individuales y grupales, que permiten involucrar al personal empleado en el *Plan Estratégico* de la entidad.

Con este modelo se refuerza que toda retribución variable pueda ser medible y no discriminatoria.

Fundación Bancaria "la Caixa" es la entidad sin ánimo de lucro de España que destina más recursos a la inversión en acción social, con 500 millones de euros. Su objetivo último es construir una sociedad mejor y más justa, dando oportunidades a las personas que más lo necesitan.

GRANDE. Total: 362 Mujeres: 253 Hombres: 109



Retribución variable para toda la plantilla

IBERMUTUAMUR MUACSS nº 274

El sistema de retribución fija viene definido en el Convenio Colectivo de Ibermutuamur para cada grupo y nivel profesional.

Respecto a la retribución variable, a partir del Convenio Colectivo 2004-2007, el sistema de retribución



variable existente, que estaba restringido a unos colectivos específicos, se amplía a toda la plantilla. Con ello se establecen criterios homogéneos y comunes para el cobro de incentivos.

Comparando la retribución variable media de 2013 frente a la de 2009, **en el caso de las mujeres, esta retribución se ha incrementado en un 133,1%, mientras que en el caso de los hombres el incremento ha sido del 125,9%**. Asimismo se ha homogeneizado la proporción de incentivos percibidos y el número de personas receptoras de estos incentivos respecto a la plantilla total.

Ibermutuamur es una mutua colaboradora con la Seguridad Social que en la actualidad cuenta con centros propios distribuidos por toda la geografía española, tiene asociadas más de 135.000 empresas y protege a más de un millón de personas trabajadoras. **GRANDE. Total: 1.910 Mujeres: 1.101 Hombres: 809**



Retribución variable y medidas de conciliación

SOFTWARE AG ESPAÑA, S.A.

La cuantía de la retribución variable no se verá minorada por la realización de jornada reducida por cuidado de menor o de familiar a cargo o por haber disfrutado del periodo de maternidad/paternidad y/o de lactancia, más allá de la correspondiente reducción del salario fijo por disminución de la jornada, y se determinará en función de la consecución final de los objetivos.

Lo mismo ocurre con los beneficios sociales, que tampoco se verán afectados en los casos de reducción de jornada o disfrute de la maternidad/paternidad y/o lactancia.

Software AG ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos de negocio más rápidamente. Sus tecnologías para *Big data*, integración y procesos de negocio permiten a la clientela lograr la eficiencia operacional, modernizar sus sistemas y optimizar sus procesos. **GRANDE. Total: 633 Mujeres: 237 Hombres: 396**



CONOCIMIENTO Y PUBLICIDAD DE LAS RETRIBUCIONES

Transparencia en los conceptos retributivos

BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA, S.A.

La política salarial se determina a nivel global y utiliza criterios que garantizan la adecuación a los principios de igualdad y no discriminación.

Además, **aprovechando un cambio de aplicación tecnológica, se procedió a formar a personas supervisoras de la "Política de Compensación" de la empresa.** El resultado de estas acciones es que las personas sienten una mayor confianza al conocer que la compañía tiene una total transparencia con la política salarial.

El grupo Boehringer Ingelheim figura entre las 20 compañías farmacéuticas mayores del mundo. Desde su fundación en 1885, la compañía de propiedad familiar se ha comprometido con la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de nuevos productos de alto valor terapéutico para la medicina humana y animal. **GRANDE. Total: 1.664 Mujeres: 770 Hombres: 894**



Publicación de los beneficios sociales por grupos profesionales

GLAXOSMITHKLINE, S.A.

Publicación en la Intranet de la política de clasificación profesional implantada en la empresa. El objetivo es comunicar dicha política al personal e **informar de los beneficios sociales ligados a cada grado profesional, de manera que quede claro el criterio neutro de asignación de los mismos**, no existiendo diferencias entre hombres y mujeres.



Compañía multinacional dedicada a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos de uso humano, bajo el paradigma “Do more, feel better, live longer” y con el objetivo de favorecer y mejorar la calidad de vida de las y los pacientes. **GRANDE. Total: 525 Mujeres: 315 Hombres: 210**



Convenio Colectivo AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR

Política retributiva establecida en el Convenio Colectivo, que ha sido elaborado con perspectiva de género, y objeto de seguimiento por la Comisión Paritaria de Seguimiento y Arbitraje.

La Agencia Sanitaria Bajo Guadalquivir es una Agencia Pública Empresarial, dependiente de la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía, cuyo objeto principal es la gestión de los Hospitales de Alta Resolución de las provincias de Cádiz, Huelva y Sevilla. **GRANDE. Total: 753 Mujeres: 492 Hombres: 261**



6.4 Promoción profesional

PROCEDIMIENTOS TRANSPARENTES DE PROMOCIÓN

Procedimiento de promoción ARADA INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL, S.L.

Elaboración de un procedimiento de promoción ligado a la evaluación del desempeño, objetivo y transparente, **que incluye la perspectiva de género.** Entre las acciones realizadas se encuentran:

- La formación a responsables en el conocimiento y aplicación de los procedimientos de promoción (por ejemplo, la preferencia de mujeres a igualdad de méritos y capacidad en el ascenso a puestos, categorías o grupos profesionales que estén subrepresentadas o la inclusión de un porcentaje mínimo del 60% de mujeres en los procesos de libre designación para aquellos puestos en los que estén subrepresentadas).
- Comunicación a la Comisión de Igualdad de los criterios establecidos para cada puesto.

Arada Ingeniería Agroindustrial presta sus servicios en las áreas de industria, agronomía, arquitectura y urbanismo, ingeniería del agua y medio ambiente y topografía, tanto a nivel nacional como internacional. **PEQUEÑA. Total: 13 Mujeres: 5 Hombres: 8**

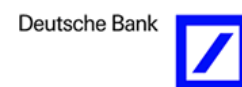


Currículum ciego DEUTSCHE BANK, S.A.E.

Implantación del currículum vitae ciego en la gestión del proceso de promoción: el primer filtro que se realiza por el área que solicita el puesto, se efectuará “ciego” (sin indicación del sexo de la persona en el currículum).

Este sistema garantiza la ausencia de discriminación en la retribución como consecuencia de las promociones.

Deutsche Bank es un banco global, que abarca banca de inversión, de particulares, corporativa y de custodia. La sociedad principal del Grupo Deutsche Bank en España es Deutsche Bank Sociedad Anónima Española, cuyo principal accionista es Deutsche Bank AG, con más del 99% de las acciones. Posee oficinas por todo el territorio nacional. **GRANDE. Total: 2.605 Mujeres: 1.206 Hombres: 1.399**



Plan de promoción interna

FORMACIÓN OCUPACIONAL CANARIA FOCAN, S.L.

Plan de promoción interna para toda la plantilla en el cual se definen los criterios, basados en la responsabilidad, el rendimiento y las capacidades individuales. **Para fomentar la promoción de las mujeres en la organización se realizan las siguientes acciones:**

- **Detección de mujeres con potencial**
- **Identificación de barreras para la promoción**
- **Publicación de vacantes**
- **Sensibilización de mandos intermedios y Dirección**

Formación Ocupacional Canaria FOCAN, S.L. (Instituto FOCAN), es una empresa de formación y consultoría con sede en las Islas Canarias, que ofrece asesoramiento y soluciones formativas, con el fin de proporcionar un aumento de la productividad de toda empresa u organización. **PEQUEÑA. Total: 36 Mujeres: 25 Hombres: 11**



Seguimiento de las promociones

HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, S.A.

Por parte del departamento de RRHH se realiza un **seguimiento específico de las promociones de personas con tiempo parcial o jornada reducida, para así evitar que este tipo de jornada sea perjudicial para la promoción de las mujeres**, al ser las que mayoritariamente se acogen a esta modalidad de jornada.

Empresa de capital íntegramente asturiano, actualmente es dirigida por la tercera generación de la familia Rodríguez. Cuenta con supermercados distribuidos entre las provincias de Asturias y León y centros Eurocash que dan servicio a profesionales de la hostelería. **GRANDE. Total: 1.321 Mujeres: 1.039 Hombres: 282**



Desarrollo profesional con criterios objetivos

JANSSEN CILAG, S.A.

Aplicación de criterios objetivos en el desarrollo y la promoción profesional, basados en la transparencia, el resultado, el mérito y la objetividad de la evaluación del desempeño. El proceso se fundamenta en:

- La nueva aplicación *Workday*, que permite a las personas empleadas gestionen su performance y desarrollo profesional, además de tener acceso a toda su historia profesional en la Compañía y solicitar la gestión de su carrera profesional, sin intervención de la/del responsable directo.
- La evaluación del desempeño, mediante el modelo de “las 5 conversaciones” anuales, que evalúa el grado de consecución de los objetivos establecidos al inicio del ejercicio en *Workday*. La o el responsable evalúa los resultados del trabajo de sus colaboradores/as, considerando los logros profesionales y según los comportamientos definidos en base a un sistema de competencias.

La información obtenida a partir de este sistema de evaluación en *Workday* es vital para el diseño de planes de formación, decisiones de rotación y promoción y la incorporación del personal al programa de Talento, sin distinción de género.

Janssen Cilag es una empresa farmacéutica basada principalmente en la investigación y perteneciente al grupo Johnson & Johnson, una de las multinacionales del sector sanitario más diversificada y con mayor implantación en todo el mundo. **GRANDE. Total: 700 Mujeres: 372 Hombres: 328**



Conciliación y procesos de promoción interna

SOFTWARE AG ESPAÑA, S.A.

Las personas que se encuentran disfrutando de medidas de conciliación como permisos de maternidad, paternidad o lactancia, así como las acogidas a reducción de jornada por cuidado de menor o familiar, tienen las mismas posibilidades de participación en los procesos de promoción interna.

Software AG ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos de negocio más rápidamente. Sus tecnologías para *Big data*, integración y procesos de negocio permiten a la clientela lograr la eficiencia operacional, modernizar sus sistemas y optimizar sus procesos. GRANDE. Total: 633 Mujeres: 237 Hombres: 396



ACCIONES POSITIVAS

Plan Alcanza

BANCO SANTANDER, S.A.

El *Plan Alcanza* incluye tres programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a identificar y apoyar a las mujeres de alto potencial del Grupo en momentos cruciales de su carrera. Los tres programas son: *Engánchate* (para despertar la ambición en mujeres no directivas con potencial), *Impulsa* (para ayudar en el progreso de su carrera a mujeres que ya son mandos medios) y *Supera* (orientado a dar visibilidad a mujeres que ya son directivas).

A través de este *Plan*, mujeres con un perfil predirectivo han recibido formación en gestión, estrategia de negocio, autodesarrollo y liderazgo, han sido orientadas por mentores internos y han tenido encuentros con directivos y directivas del Grupo. También han participado en proyectos internos, como el diseño de productos innovadores y servicios financieros enfocados al público femenino.

Banco Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial. Está presente en diez mercados principales, donde opera con filiales autónomas en capital y liquidez. GRANDE. Total: 23.120 Mujeres: 10.220 Hombres: 12.900



Apuesta por el talento interno

CALIDAD PASCUAL, S.A.U.

Potenciación del desarrollo de las mujeres que trabajan en Calidad Pascual (apuesta por el talento interno) y que ocupan actualmente puestos de responsabilidad (desde el nivel Gestor hasta el de Dirección) en base al *Plan de Desarrollo Individual* de cada una de estas personas y a su encuadramiento Desempeño / potencial.

El enfoque es reforzar la calidad y profundidad de los planes de desarrollo de las mujeres con mayor potencial y trabajar con ellas con infraestructuras adicionales de apoyo (por ejemplo, programas de mentorización, apoyo específico, esponsorización...) con el objetivo de reforzar sus capacidades y posicionamiento."

Calidad Pascual tiene como principal actividad el envasado y la preparación de leche; yogures pasteurizados después de fermentación; zumos; refrescos; huevo líquido ultrapasteurizado y tortillas; agua mineral; bebidas de soja; alimentos funcionales; así como otros derivados lácteos de primera calidad y su comercialización. GRANDE. Total: 2.304 Mujeres: 673 Hombres: 1.631



Presencia equilibrada en puestos directivos

COMISIONES OBRERAS REGIÓN DE MURCIA

Estrategia para que las personas que se encargan de la Dirección y que se eligen democráticamente, lo



sean de forma paritaria en listas cremallera. Con la finalidad de evitar que se utilice a las mujeres únicamente para equilibrar las candidaturas respecto al sexo, se ha establecido que para el supuesto de que se tengan que realizar sustituciones de delegados y delegadas, en el caso de dimitir un hombre, pasa la persona siguiente de la lista, y en caso de dimitir una mujer, ésta es sustituida por otra mujer.

Asimismo, en todos los órganos electos y en las delegaciones que corresponde elegir en los congresos y/o asambleas de segundo nivel y sucesivos, las candidaturas en las organizaciones en las que la afiliación de mujeres sea igual o superior al 30% del total de la afiliación guardarán la proporción del 60/40% para cada uno de los sexos.

En aquellas organizaciones en las que la afiliación de mujeres sea inferior al 30%, las candidaturas incorporarán como mínimo un número de mujeres proporcional al mismo número de afiliadas en dicha organización, incrementado en un 10% del total de la afiliación femenina.

CCOO RM es una organización sindical democrática y de clase que agrupa a las Federaciones Regionales y/o Sindicatos Regionales de rama. Defiende los intereses profesionales, económicos, políticos y sociales de los trabajadores y trabajadoras en todos los ámbitos, especialmente, en los centros de trabajo. **PEQUEÑA. Total: 44 Mujeres: 26 Hombres: 18**



¿Hasta dónde quieres llegar?

ENAGÁS, S.A.

Programa formativo ¿Hasta dónde quieres llegar? dirigido a mujeres profesionales de la compañía con el objetivo de permitir la detección de barreras que las profesionales se autoimponen por condicionantes de tipo cultural, de organización social, de reparto del tiempo, de estructuras y valores sociales, etc.

Enagás es el Gestor Técnico del Sistema Gasista Español y la principal compañía de transporte de gas natural en España. Además está certificada como TSO (Transmission System Operator) independiente por la Unión Europea, lo que la homologa a los operadores de redes de transporte de gas de otros países de Europa. **GRANDE. Total: 1.338 Mujeres: 359 Hombres: 979**



Promoción de mujeres a puestos de responsabilidad: Planes de sucesión

ENDESA, S.A.

Anualmente se diseña el **Plan de sucesión** para aquellas posiciones con responsabilidad estratégica en la organización, incluyendo la **diversidad de género** entre los criterios obligatorios para la identificación de las posibles sucesiones. Así, **al menos una ellas, para cada posición, será una mujer**. Este criterio se aplica, para cada posición, tanto a la terna de candidaturas propuestas para la sucesión a corto plazo (ready), como a la de medio plazo (pipeline). Adicionalmente, se lleva a cabo un análisis por género para monitorizar el porcentaje de sucesiones cerradas con mujeres por cada ámbito de gestión.

Endesa es una de las empresas líderes del sector eléctrico español y la mayor multinacional eléctrica privada de Latinoamérica. Su negocio principal es la producción, transporte, distribución y comercialización de electricidad. También es un operador relevante en el sector de gas natural, dispone de un importante nivel de desarrollo en energías renovables y desarrolla otros servicios relacionados con la energía. **GRANDE. Total: 1.390 Mujeres: 693 Hombres: 697**



Preferencia del sexo menos representado en las contrataciones

HENKEL IBÉRICA, S.A.

Una de las reglas establecidas en el Protocolo de Selección de Henkel Ibérica, es que “podrán establecerse en la empresa exclusiones, reservas o preferencias en las condiciones de contratación de forma que, **en igualdad de condiciones de idoneidad demostrada en la fase de evaluación, tengan**

preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo o función de que se trate, con el fin de evitar la segregación profesional tanto vertical como horizontal.”

Henkel Ibérica se instaló en España en 1961 y en 1970 entró también en el mercado portugués. La compañía cuenta con dos centros de producción, cuatro de distribución y dos centros de I+D+i para el desarrollo de adhesivos a nivel mundial. La compañía tiene tres áreas de negocio: Detergentes y cuidado del hogar, Cosmética y Tecnología Adhesiva. **GRANDE. Total: 890 Mujeres: 310 Hombres: 580**



Valoración positiva a las candidaturas femeninas

MUTUALIA, MUACSS nº2

A las mujeres que concursan a puestos en los que están menos representadas se les otorgan 5 puntos en una valoración sobre 10 para fomentar el equilibrio de la plantilla en estos puestos. Por otro lado, la Dirección tiene que justificar que se tiene en cuenta el criterio de género en la designación de puestos y cargos discrecionales.

Asociación de empresarios y empresarias, sin ánimo de lucro, que colabora con la Seguridad Social mediante la gestión de servicios sanitarios, prestaciones económicas y difusión de la prevención, dirigidas a las empresas, sus personas trabajadoras y demás clientela. **GRANDE. Total: 614 Mujeres: 430 Hombres: 184**



Proporción en las promociones PEUGEOT CITROËN AUTOMÓVILES ESPAÑA, S.A.; AUTOMÓVILES CITROEN ESPAÑA, S.A.; PEUGEOT ESPAÑA, S.A.

El porcentaje de promociones profesionales de mujeres debe respetar, como mínimo, su porcentaje de presencia en la plantilla.

La Sociedad Peugeot Citroën Automóviles España, S.A, integrante del Grupo PSA Peugeot Citroën, tiene como objeto la fabricación de automóviles. Cuenta con dos centros de producción en las ciudades de Madrid y Vigo. **GRANDE. Total: 8.217 Mujeres: 1.465 Hombres: 6.752**

Automóviles Citroën España, S.A. tiene como actividad principal la comercialización, reparación y mantenimiento de vehículos automóviles, la venta de piezas de recambio y accesorios, el alquiler de vehículos y la comercialización de productos y servicios accesorios a la actividad del automóvil. **GRANDE. Total: 250 Mujeres: 48 Hombres: 202**

Peugeot España, S.A. tiene como actividad principal la comercialización, reparación y mantenimiento de vehículos automóviles, la venta de piezas de recambio y accesorios, el alquiler de vehículos y la comercialización de productos y servicios accesorios a la actividad del automóvil. **GRANDE. Total: 463 Mujeres: 112 Hombres: 351**



7 Conclusiones

En relación al tipo de medidas para detectar, analizar y corregir la brecha salarial, que mayoritariamente utilizan las empresas, se pueden extraer las siguientes **conclusiones**:

Las empresas que tienen **más medidas implementadas son de gran tamaño, con un porcentaje elevado de empresas que desarrollan todas las medidas**: 9 de las 10 medidas son desarrolladas por más del 50% de las grandes empresas.

Las pymes también tienen un elevado porcentaje de medidas implementadas. Más del 50% de las pymes desarrollan 6 de las 10 medidas de la clasificación empleada en el estudio.

En cuanto al tipo de medidas, tanto las grandes empresas como las pymes coinciden en líneas generales en la prioridad de las medidas adoptadas. En ambos casos se ha priorizado el análisis de la brecha salarial de género en sus plantillas, las acciones positivas y el establecimiento de procedimientos transparentes de promoción para corregirla.

Después de las señaladas, las medidas más implementadas, tanto en grandes empresas como en pymes, son las actuaciones relativas a la descripción y clasificación de los puestos de trabajo en grupos profesionales y su asignación a bandas salariales, así como las relativas a la objetividad y transparencia de los conceptos retributivos.

Las empresas, con independencia de su tamaño, coinciden en la medida menos implementada, que es la Valoración de los Puestos de Trabajo (VPT), aunque hay que destacar que el 23,2% de las grandes empresas desarrollan esta medida, frente a solo el 2,9% de las pymes. La VPT es una medida compleja, que requiere unos procedimientos avanzados de gestión de Recursos Humanos y quizás sea más necesaria para gestionar un número elevado de personal. Esta explicación puede corroborarla el hecho de que la Evaluación del desempeño, otro sistema de gestión avanzada de RRHH, sea utilizado por el 17,6% de las pymes, frente al 57,3% de las grandes empresas. Estas medidas (VPT y Evaluación del desempeño) conllevan un coste económico y su disponibilidad está en relación directa con el tamaño de la empresa.

El tamaño, por tanto, es un factor que incide en el número de medidas implementadas y en menor medida, en el tipo de acciones.

Del análisis de las *Buenas Prácticas* que se recogen en el estudio, se pueden extraer algunas conclusiones:

Lo que no se mide no se controla. El análisis de las retribuciones desagregado por sexo, incorporando el mayor número de variables (edad, estudios, situación familiar, antigüedad, departamento, etc.) permite obtener un retrato veraz sobre la situación de la plantilla y es la base sobre la que establecer la política retributiva de la entidad y sobre la que diseñar correcciones ante posibles desigualdades de género. Una vez obtenido el análisis, es mucho más fácil **realizar un seguimiento periódico de los datos, para el que pueden servir de ayuda sencillos indicadores o programas informáticos.**

Cuanto más objetiva y sistemática es la gestión del personal, existen menos posibilidades de discriminación o desigualdad salarial. La descripción de puestos de trabajo de acuerdo con las competencias a desarrollar, la clasificación de los puestos y asignación a bandas salariales, la valoración de los puestos de trabajo (VPT), la evaluación del desempeño en función de criterios objetivos para el cálculo de la retribución variable,... son formas de sistematizar la gestión del personal y de asignar las retribuciones de forma objetiva. No obstante, **es conveniente introducir mecanismos de control para evitar sesgos de género en la aplicación de estas herramientas.**

La participación de la comisión de Igualdad tanto en el desarrollo de las herramientas, como en el seguimiento de las medidas implementadas, **permite garantizar que la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres esté presente en la política retributiva de la empresa.**

La participación de las trabajadoras y los trabajadores en la negociación de la política salarial mediante sus representantes legales y **la suscripción de convenios colectivos que recojan el principio de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres y muestren de forma clara y transparente la política retributiva de la empresa, son claves para lograr mayores niveles de equidad y reducir la brecha salarial de género.**

La **implementación de medidas de conciliación y corresponsabilidad** para garantizar que hombres y mujeres puedan compatibilizar su vida laboral y personal **es otro de los factores que influyen en la corrección o eliminación de la brecha salarial de género.** Las medidas de conciliación y corresponsabilidad de las empresas de la Red DIE se pueden consultar en el Estudio *Estrategias de conciliación y corresponsabilidad en la Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa" (Red DIE).*

8 Relación de empresas

- Acciona Energía, S.A.
- Acciona Facility Services
- Acciona Ingeniería, S.A.
- Borges Agricultural & Industrial Edibles Oils, S.A.U.
- Agencia Pública Empresarial Sanitaria Bajo Guadalquivir
- Aguas Municipalizadas de Alicante, E.M.
- Alcatel-Lucent España, S.A.
- Allianz Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.
- Anova It Consulting, S.L
- Anpark Gestión, S.L.
- Aqualia, S.A.
- Arada Ingeniería Agroindustrial, S.L.
- Asamblea de Cooperación por la Paz
- Asociación Alanna
- Asociación de Educadores Las Alamedillas
- Asociación de Personas con Discapacidad-Centro Especial de Empleo Verdiblanca
- Aula Integral de Formación, S.L.
- Automóviles Citroën España, S.A.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
- Banco Popular Español, S.A.
- Banco Santander, S.A.
- Boehringer Ingelheim España, S.A.
- Borges, S.A.U.
- Broseta Abogados, S.L.P.
- BT España, S.A.U.
- Calidad Pascual, S.A.U.
- CAN CET Centre d'Inserció Socio-Laboral
- Carac Siglo XXI, S.L.
- Casino de Mallorca, S.A.
- Comisiones Obreras Región de Murcia
- Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)
- Confecciones Novatex, S.L.
- Deutsche Bank, S.A.E.
- Dr. Franz Schneider, S.A.U.
- EMC Computer Systems Spain, S.A.U.
- Empresa Constructora Ejuca
- Empresa Municipal de Servicios de Medio Ambiente Urbano de Gijón (EMULSA)
- Empresa Técnica de Gestión Deportiva, S.L.
- Enagas, S.A.
- Endesa, S.A.
- Equipos Nucleares, S.A. (ENSA)
- Ernst & Young, S.L.
- Ernst & Young Abogados, S.L.P.
- Ernst & Young Servicios Corporativos, S.L.
- Euroconsult, S.A.

- FCC Industrial e Infraestructuras Energéticas, S.A.U.
- Feiraco, S. Coop. Gallega
- Ferrovial, S.A.
- Finconsum E.F.C., S.A.U.
- Formación Ocupacional Canaria Focan, S.L.
- Fundación Bancaria “La Caixa”
- Fundación del Museo Guggenheim Bilbao
- Fundación Once
- Grupo Ilunión, S.A.
- Glaxosmithkline, S.A.
- Grupo Autoescuela Placentina, S.A.
- Grupo BN Facility Services, S.A.
- Grupo Sada P.A., S.A.
- Henkel Ibérica, S.A.
- Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, S.C.L.
- Hidraqua, Gestión Integral de Aguas de Levante, S.A.
- Hijos de Luis Rodríguez, S.A.
- Ibermutuamur, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 274
- ICSE, S.A.
- IKEA Ibérica, S.A.
- Indra Sistemas, S.A.
- ING Bank NV Sucursal España
- Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España, S.A. (ISDEFE)
- Ingeniería y Suministros de Asturias, S.A.U.
- Institut Catalá d'Oncologia (ICO)
- Instituto Andaluz de Tecnología
- Instituto Técnico Comercial Cuatrovientos, S. Coop.
- International Business Machines, S.A. (IBM)
- Interurbana de Autobuses, S.A.
- Isastur Ingeniería S.A.
- Janssen-Cilag, S.A.
- Jazz Telecom, S.A.U.
- Leaseplan Servicios, S.A.U.
- Mahou, S.A.
- Mantequerías Arias, S.A.
- Marodri, S.L.
- Martínez Lorient, S.A. (Ahora, Frescos y Elaborados Delisano, S.A.)
- Mercedes Benz España, S.A.
- Merck, Sharp & Dohme de España S.A.
- Metro Bilbao, S.A.
- Multianau, S.L.
- Mutua Balear, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 183
- Mutua Madrileña Automovilista Sociedad de Seguros a Prima Fija
- Mutua Montañesa, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 7
- Mutual Midat Cyclops (MC Mutual)
- Mutualia MUACSS nº 2

- Pauma, S.L.
- Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.
- Peugeot España, S.A.
- Philips Ibérica, S.A.
- Reale Seguros Generales, S.A.
- Red Eléctrica de España, S.A.U.
- Renault Consulting, S.A.
- Renault España Comercial, S.A.
- Renault España, S.A.
- Repsol, S.A.
- Ricardo Luz y Asociados, S.L.
- S2 Grupo de Innovación en Procesos Organizativos, S.L.
- Sada P.A Catalunya, S.A.
- Sada P.A. Canarias, S.A.
- Sada P.A. Castilla-Galicia, S.A.
- Sada P.A. Valencia, S.A.
- Servicios y Estudios para la Navegación Aérea y la Seguridad Aeronáutica (SENASA)
- Sodexo España, S.A.
- Soemca Empleo, S.L.
- Software AG España, S.A.
- Sorea, S. Regional de Abastecimiento de Aguas, S.A.
- Tiebel Sociedad Cooperativa
- Verdimed, S.A.
- Verificaciones Industriales de Andalucía, S.A.
- Xerox España, S.A.U.