

RESPUESTAS MEMENTO
FRANCIS LEFEBVRE

**Tendencias estratégicas
en la dirección
internacional de personas:
teletrabajo, brecha salarial,
big data y nuevos roles**

Fecha de edición: 3 de enero de 2022



Esta obra es el resultado
de un estudio técnico cedido
a **Francis Lefebvre**

© Francis Lefebvre
Lefebvre-El Derecho, S. A.
Monasterios de Suso y Yuso, 34. 28049 Madrid. Teléfono: (91) 210 80 00
clientes@lefebvre.es
www.eft.es
Precio: 36,40 € (IVA incluido)
ISBN: 978-84-18899-28-7
Depósito legal: M-2367-2022
Impreso en España
por Printing'94
Paseo de la Castellana, 93, 2º - 28046 Madrid

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

RELACIÓN DE AUTORES

COORDINADORES

Antonio de Juan Juan (Coordinador IHR MEETING)
José María Caballero Savorido (Directivo de RRHH prejubilado)

PARTE I.- DIFERENCIAS RETRIBUTIVAS POR GÉNERO

COORDINADOR DE EQUIPO

José M^º Caballero Savorido (Directivo de RRHH prejubilado)

AUTORES

Rosamaría Azañedo (Directora de RRHH Internacional en GENERAL ELECTRIC Renewable Energy)
José M^º Caballero Savorido (Directivo de RRHH prejubilado)
Ana Cabello (Directora de Compensación y Beneficios Y Relaciones Sociales en CAPGEMINI Engineering)
Guillermo Rademakers (Director de Compensación y Beneficios en Grupo PIÑEIRO)
Silvia Richarte (Directora de RRHH en Construcciones RUBAU)

ASESOR TÉCNICO

Mario Cerón (Partner & CEO en ZEREON Associates)

PARTE II.- TELETRABAJO INTERNACIONAL

COORDINADOR DE EQUIPO

Javier Arribas (Dirección RRHH en OHLA)

AUTORES

Pablo D'Angelo (International HR Director en CAIXABANK)
Lucía Gómez del Río (HR & CSR Director en BEFESA)
Silvia López San José (HR & Communication Manager en EXPLEO)
Marta Siguero (Directora de Gestión de Personas en INIMA)
Javier Simón (Talent Attraction, Employer Branding & International Mobility Manager en AXA SEGUROS)

ASESORES TÉCNICOS

Carlos Árevalo (Director en AJP)
Ladislao Carrascal (Consultor Senior Seguridad y Salud en AJP)
Pablo Álvarez (Asociado Principal en DELOITTE LEGAL)
Sara Fragua (Asociada Senior en DELOITTE LEGAL)
Lucía Rocío Rico (Asociada Senior en DELOITTE LEGAL)
Sara Moncada (Asociada Senior en DELOITTE LEGAL)
Jon Díaz de Durana (Asociado Principal en DELOITTE LEGAL)
Tiffany Downs (Partner & Head of Employee Benefits Practice Group en FORDHARRISON -IUS LABORIS-)
Anna Bond (Senior Associate - Employment en LEWIS SILKIN -IUS LABORIS-)
Iván Manzano Barragán (Senior Associate - Employment en LEWIS SILKIN -IUS LABORIS-)
Inês Reis (Senior Partner en PBBR -IUS LABORIS-)
Javier Alonso de Armiño (Senior Associate en SAGARDOY -IUS LABORIS-)
Irene Martin (South Europe Cluster - Immigration Director en SANTA FE RELOCATION)

PARTE III.- BIG DATA, RRHH Y ENTORNO MULTI-PAÍS

COORDINADOR DE EQUIPO

Pello Yaben (Director en PY Desarrollo Organizaciones & Gestion Cambio)

AUTORES

Samra Abou (Global Mobility Manager en INDRA)

Marc Ayas (HR Director South Europe en DS SMITH)

Ieltxu Carcar (Head of Global HR Transition en SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY)

Antonio Jesús Hernández (HR Director en ROADIS)

ASESORES TÉCNICOS

Luis Cisneros (Data Protection Officer – Compliance & Legal Counsel Associate Director en EY)

PARTE IV.- NUEVAS POSICIONES Y NUEVOS ROLES DE RRHH EN ENTORNO MULTIPAÍS

COORDINADOR DE EQUIPO

Jorge Cagigas (Socio Fundador en EPICTELES)

AUTORES

Joan Vargas (Managing Director Human Resources en ÁVORIS TRAVEL)

Carmen Pilar Rodríguez Gómez (Directora de Gestión de Personas y Talento de Corporate & Investment Banking en BANCO SABADELL)

José Martín Huelves (Director de Talento y Cultura en FUNDACIÓN MICROFINANZAS BBVA)

Ana Irene Solas (Corporate HR Talent Acquisition Director en GRUPO ANTOLÍN)

Luis Revilla (Chief People Officer en SOFTTEK)

ASESORES TÉCNICOS

Juan Bonilla (Socio director práctica Laboral en CUATRECASAS)

AGRADECIMIENTOS

Aramburu Nazabal, Ana
Arenols Rincón, M^a Carmen
Barreiro Amado, Martina
Borrego de la Rubia, Eva
Cano Ramos, Julio
Carlo Ventura, Carmen
Crespo Cheán, Nuria
Del Hierro de Mingo, César
Dolarea Romero, Mercedes
Equipo de Redacción de Lefebvre
Fernandez de Navarrete González Valerio, José María
Fernández Escribano, Beatriz
Fesser Antón, José M^a
García de Vinuesa González, Diego
Garrido Dolado, Salvador
Gil Álvarez, Lorena
Honrubia Tello, Jesús
Hormaechea Alonso, Joaquín
Jaraba Delgado, Cristina
Jimeno Hierro, Marta
Lancha de Micheo, Álvaro
Lozano Elena, Verónica
Mallol Prats, Francisco
Martín Furriol, Núria
Meynial Sánchez, Alberto
Navarrete Angulo, Gabriela
Ortiz García, Ramón
Oteo Olivé, Pere M.
Pardo de Andrade Sáenz-Badillos, Carol
Pedraza Sierra, Jon
Plaza Diez, David
Rivero Gutiérrez de Soto, Maite
Robles del Cerro, Enrique
Rodiño Pazos, Alba
Rodríguez González, Roberto
Román Savorido, Antonio
Rota Arrieta, Juan José
Sánchez Mercado, Estefanía
Sánchez-Cogolludo, Carmen
Urrutia Chopitea, Juan Luis
Vázquez Torres, Emilia

Plan general

nº
marginal

Prólogo

PARTE I. DIFERENCIAS RETRIBUTIVAS POR GÉNERO

Capítulo 1. Datos y medición de la brecha salarial.....	1000
Capítulo 2. Factores que impactan en C&B.....	1500
Capítulo 3. C&B en la expatriación.....	2500
Capítulo 4. Factores que impactan en C&B de la expatriación.....	3000

PARTE II. TELETRABAJO INTERNACIONAL

Capítulo 5. Aspectos generales.....	3500
Capítulo 6. Aspectos migratorios.....	4000
Capítulo 7. Aspectos laborales y de Seguridad Social.....	4300
Capítulo 8. Aspectos de Prevención de Riesgos Laborales.....	4700
Capítulo 9. Aspectos Fiscales.....	5000

PARTE III. BIG DATA, RRHH Y ENTORNO MULTI-PAÍS

Capítulo 10. Aproximación al Big data.....	5600
Capítulo 11. Big data y procesos de RRHH en un entorno multi-país.....	5900
Capítulo 12. Diagnóstico e implementación del Big data en RRHH en un entorno multi-país.....	6200
Capítulo 13. Conceptos y aplicaciones en torno al Big data y RRHH.....	6500
Capítulo 14. Aspectos legales.....	6800

PARTE IV. NUEVOS ROLES Y NUEVAS POSICIONES DE RRHH EN ENTORNO MULTI-PAÍS

Capítulo 15. «Future workplace».....	7200
Capítulo 16. «Human sustainable».....	7700
Capítulo 17. «Infrastructure».....	8000
Capítulo 18. Consideraciones finales.....	8300
Capítulo 19. Cuestiones prácticas.....	8500
Anexo: listado de roles.....	8700

	<u>Página</u>
Bibliografía	273
Tabla Alfabética.....	277

Abreviaturas

AN	Audiencia Nacional
C&B	Compensación y Beneficios
CDI	Convenio para Evitar la Doble Imposición
DGT	Dirección General de Tributos
DIY	<i>Do It Yourself</i>
EBEP	Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (RDLeg 5/2015)
EFR	Empresa Familiarmente Responsable
EIPD	Evaluación de Impacto para la Protección de Datos
ERL	Evaluación de riesgos laborales
ET	Estatuto de los Trabajadores (RDLeg 2/2015)
GAP	Análisis GAP o análisis de brechas
IA	Inteligencia Artificial
INE	Instituto Nacional de Estadística
IP	Impuesto sobre el Patrimonio
L	Ley
LATAM	Latinoamérica
LGSS	Ley General de la Seguridad Social (RDLeg 8/2015)
LIRNR	Ley del Impuesto sobre la Renta de no Residentes (RDLeg 5/2004)
LIRPF	Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (L 35/2006)
LIS	Ley del Impuesto sobre Sociedades (L 27/2014)
LIS/04	Ley del Impuesto sobre Sociedades (RDLeg 4/2004)
LISOS	Ley de infracciones y sanciones en el orden social (RDLeg 5/2000)
LO	Ley Orgánica
LOPD	Ley Orgánica de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales (LO 3/2018)
LOPJ	Ley Orgánica del Poder Judicial (LO 6/1985)
LPRL	Ley de Prevención de riesgos laborales (L 31/1995)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
RD	Real Decreto
RDLeg	Real Decreto Legislativo
Reglamento Roma I	Reglamento sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Rgto (CE) 593/2008)
RIRPF	Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (RD 439/2007)
RLT	Representación legal de los trabajadores
ROI	Retorno sobre la inversión (<i>Return Of Investment</i>)
RSP	Reglamento de los servicios de prevención de riesgos laborales (RD 39/1997)
SMI	Salario Mínimo Interprofesional
TS	Tribunal Supremo
TSJ	Tribunal Superior de Justicia
UE	Unión Europea
USA	<i>United States of America</i> (Estados Unidos de América)

Prólogo

El trabajo es pieza básica para el desarrollo de las personas y su contribución a la evolución de la sociedad.

No resulta sencillo en un momento como el actual definir con claridad una estrategia de actuación en materia laboral, y más teniendo en cuenta la alteración que el COVID-19 ha producido en la población. La pandemia que asola a la práctica totalidad de los países y a sus economías ha puesto en estado de alerta a gobiernos, a estructuras sanitarias, a empresas y a la ciudadanía en general, lo que ha conducido a una profunda reflexión respecto a la forma de actuar ante fenómenos inesperados y de consecuencias imprevisibles para la humanidad.

El documento que se presenta adquiere un valor extraordinario y puede servir de guía para acometer cambios que, necesariamente, tendrán que hacerse en el futuro. Comienza tratando aspectos relativos a las **Diferencias Retributivas por Género**, aportando datos y medición de la brecha salarial. No cabe duda de que se han producido avances significativos en esta materia, aunque todavía sigue habiendo margen para paliar las diferencias existentes. Cabe preguntarse en qué aspectos debe hacerse hincapié en un momento como el actual; la conciliación familiar, la igualdad salarial y de oportunidades, la formación y el acceso a puestos de mayor responsabilidad, y otros tantos, sin olvidar actividades y profesiones que por su naturaleza quedarían limitadas casi exclusivamente a un segmento de la fuerza laboral. Es evidente que lo mencionado anteriormente es susceptible de mejora y sería deseable que los objetivos se alcancen gradualmente y de forma natural, pero sin olvidar aquellos sectores afectados por la precariedad en los que debe actuarse de forma prioritaria para su corrección y eliminación.

Otro capítulo de sumo interés es el relativo a la **expatriación** y sus condiciones, en las que no es aceptable la diferenciación por género. España ha sido tradicionalmente un inversor internacional. Nuestras empresas tienen presencia en un elevado número de países y en sectores tan importantes como la construcción, servicios financieros como banca y seguros y otros tantos. Ello ha implicado en la mayoría de casos el traslado de personal cualificado para la gestión y supervisión de las actividades, teniendo que adaptar sus condiciones a la situación de cada mercado y asumiendo costes extraordinarios derivados del cambio. La transferencia de tecnología y cultura de empresa a las entidades participadas han debido ser respetuosas con el entorno local y llevadas a cabo por profesionales con capacidad de convicción, liderazgo y ejemplaridad en sus actuaciones.

El **teletrabajo**. Este nuevo concepto, introducido y extendido por necesidad, no aplicable a todas las actividades pero de suma utilidad en empresas de servicios y básicamente en oficinas. La pandemia ha favorecido el experimento del trabajo en remoto y ello ha permitido dar un salto cualitativo para avanzar en la digitalización. Ahora cabría preguntarse por las consecuencias de un cambio tan radical en la forma de trabajar y si será temporal o definitivo. El futuro de este formato dependerá del grado de satisfacción de trabajadores y empresas y del beneficio mutuo que ambas partes puedan obtener, pero requerirá de nuevos modelos en la forma de relacionarse y que permitan mantener el seguimiento de la productividad.

Esta nueva forma de trabajar no quedará limitada a los países de origen de las empresas sino que **trascenderá las fronteras** permitiendo ejercer la actividad sin tener en cuenta la distancia. Aparece en el escenario, por tanto, un nuevo estilo o grado profesional –teletrabajador/a– con talento y formación adecuada para desarrollar proyectos que podrán ser de carácter temporal o indefinido. Todo ello plantea la necesidad de una regulación adecuada del teletrabajo internacional que contemple el tratamiento de los aspectos fiscales y de Seguridad Social teniendo en cuenta

los diferentes modelos que puedan existir en los países, tanto el de la empresa como el del profesional contratado.

La situación derivada del teletrabajo abre las puertas a nuevas e interesantes ofertas y permitirán al profesional elegir el lugar y las condiciones para llevar a cabo su actividad. La revista Forbes publicó recientemente que algunas ciudades españolas se encuentran entre los diez mejores destinos para trabajar.

Se ha llegado a definir como Tsunami laboral este proceso de cambio profundo en el fondo y en las formas. La **tecnología** es la herramienta fundamental para el nuevo estilo de gestionar, pero no está exenta de peligros a la vista de los ataques que frecuentemente están sufriendo distintas organizaciones y que, en algún caso, han tenido consecuencias graves que afectaron seriamente a su funcionamiento. Se definirán **nuevos roles en las estructuras empresariales** y uno de ellos será el denominado **CHRO** (*Chief Remote Work Officer*) o bien Director de Teletrabajo, con funciones de alta coordinación y control que garanticen un adecuada gestión de las aplicaciones y su continuidad en el caso de incidencias provocadas por factores ajenos a la propia empresa.

Otro capítulo se centra en la importancia del **BIG DATA** y en el mismo se ha realizado un trabajo clarificador que nos abre a la reflexión sobre el concepto y la digitalización de los procesos de RRHH desde una óptica netamente multipaís sin eludir un solo aspecto (definición de procesos, tecnología, equipos, retorno, mínimos de calidad, criterios de homogeneidad/heterogeneidad, implementación y modelo de gobierno, etc).

Por último, resulta valioso y relevante el trabajo de investigación y sistematización que se ha llevado a cabo en lo que se refiere a las **nuevas funciones y roles surgidos a raíz de la pandemia**. Se han denominado con bastante acierto detallando sus ámbitos de actuación y competencias profesionales y esto puede resultar extraordinariamente útil de cara a la estructuración de las áreas de personas, así como para la promoción interna y los posibles procesos de reclutamiento.

Solo queda expresar el reconocimiento y felicitación al grupo de personas que han participado en la elaboración de este trabajo, el cual constituye una gran ayuda para los profesionales orientados a la gestión de los RRHH, a quienes se debe ofrecer esencialmente FUTURO!

ANDRÉS JIMÉNEZ

*Ex Vicepresidente de MAPFRE y
Ex Presidente de MAPFRE INTERNACIONAL*



PARTE I

Diferencias retributivas por género

Capítulo 1. Datos y medición de la brecha salarial.....	1000
Capítulo 2. Factores que impactan en C&B	1500
Capítulo 3. C&B en la expatriación.....	2500
Capítulo 4. Factores que impactan en C&B de la expatriación.....	3000

CAPÍTULO 1

Datos y medición de la brecha salarial

A. Consideraciones generales	1002	1000
B. Nivel salarial: factores y variables	1113	

A. Consideraciones generales

¿Qué es la brecha salarial?	1005	1002
¿Cómo se mide la brecha salarial?	1077	
¿Qué son la segregación horizontal y la segregación vertical?	1086	
Brecha o diferencia salarial: definición consensuada. ¿Qué entendemos por brecha salarial y qué no es brecha salarial?	1101	

¿Qué es la brecha salarial?

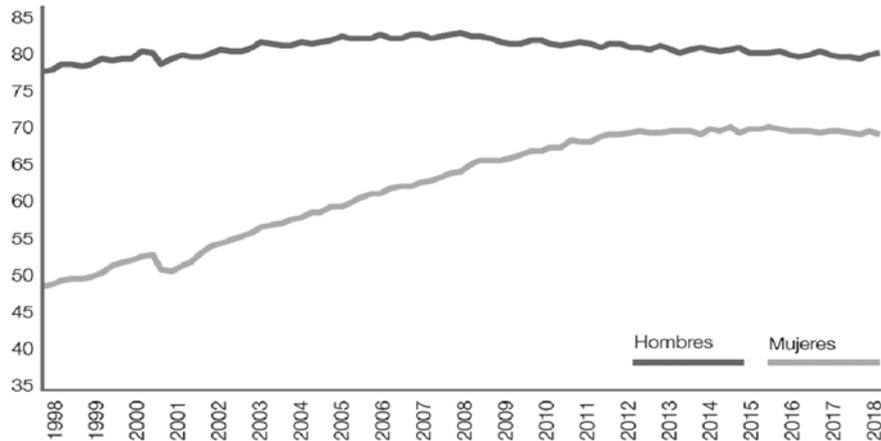
1005

La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral es una realidad en España que se pone de evidencia con los estudios de población activa y de tasa de ocupación. Este fenómeno que se ha acentuado en las últimas décadas plantea debates con perspectivas económicas, sociales y legales en relación con la igualdad.

Tabla de población activa en comparativa por género – Tabla de ocupación por género (Fuente Eurostat)

Población activa de hombres y mujeres (%)

Fuente: Eurostat Database.

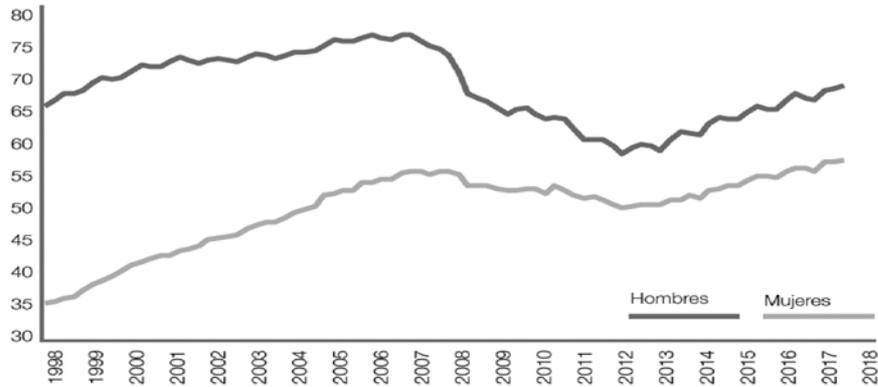


1005

(sigue)

Tasa de ocupación de hombres y mujeres (%)

Fuente: Eurostat Database.

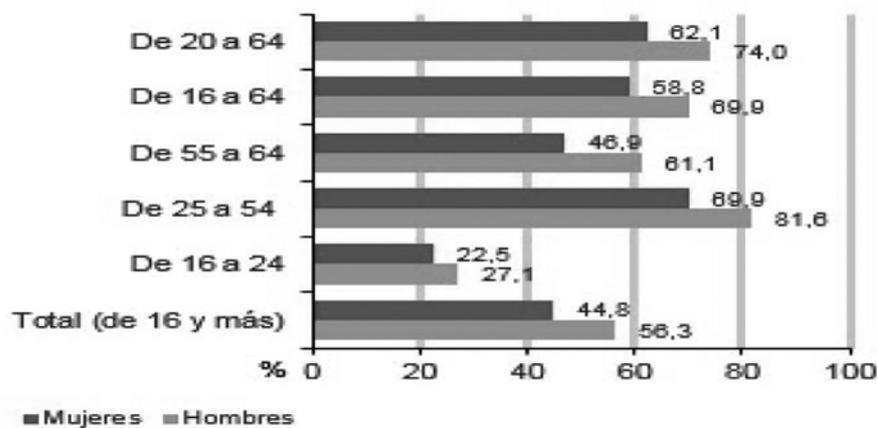


Esta **mayor presencia de la mujer** en el mercado laboral no se percibe de igual forma en las tasas de ocupación por edad, por lo que se evidencia aún más esta progresión de la incorporación, y en consecuencia resultando en promedios de tiempo trabajado inferiores a la mujer con respecto al hombre.

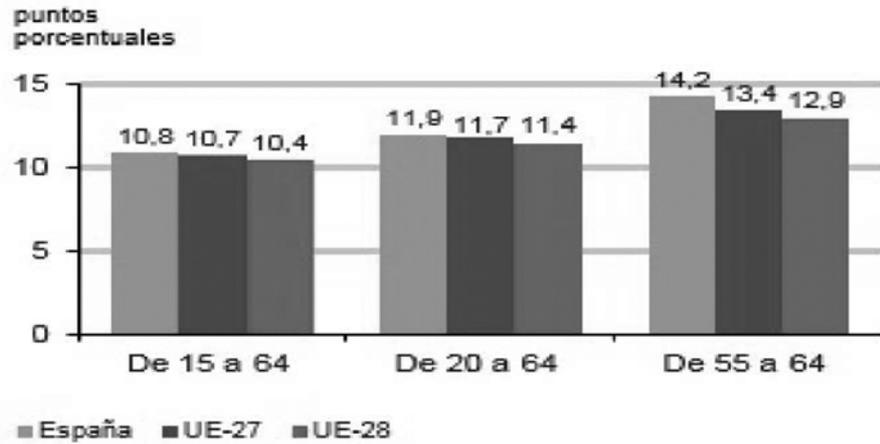
La **antigüedad** no es un factor que directamente pueda explicar o justificar plenamente la brecha de género, pero sí que en cierta manera evidencia mayores oportunidades de promoción y crecimiento retributivo. Se observa que en la **mayoría de los tramos de edad** la tasa de empleo del hombre es más elevada que la mujer:

- cuando menor diferencia es en tramos de corta edad (entre 16 y 24 años es un 22,5% mujeres vs 27,1% en hombres con diferencia de solo -4,6%) mientras que,
- con mayor tramo de edad se agranda dicha diferencia (entre 55 y 64 años es un 46,9% mujeres vs 61,1% en hombres con diferencia de solo -14,2%).
- La renta de la mujer con respecto al hombre evidencia un declive por rango de edad, con un 91,7% para el rango de 16 a 29 años, mientras que llega a un 87,1% para el tramo de 45 a 64 años.

Tabla de tasa de empleo comparativa por género – Brecha de género en tasas de empleo (Fuente INE / Eurostat)

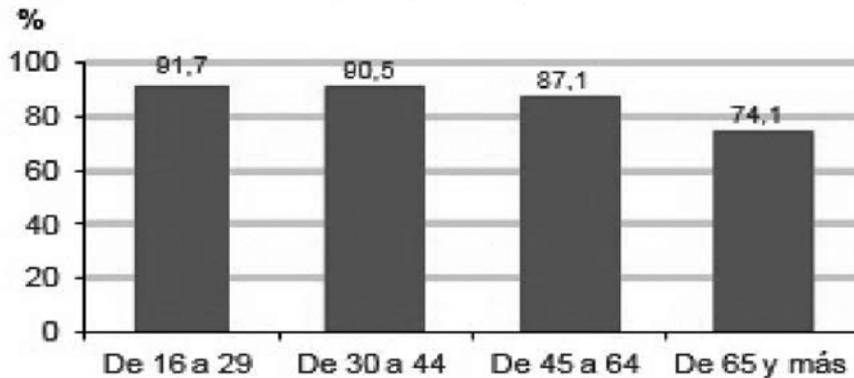
Tasa de empleo según grupos de edad. 2019

Brecha de género en las tasas de empleo. 2019



Nota: UE-27: 27 países (desde 2020). UE-28: 28 países (2013-2020)

Renta de la mujer respecto del hombre. 2019



La mayor presencia de la mujer en el mundo del trabajo ha tenido un **crecimiento no homogéneo** pues existen sectores de actividad, áreas funcionales y posiciones con distribuciones dispares, así como estas distribuciones tienen segmentaciones por edad y antigüedad diferente, por el impacto que tiene en su desarrollo profesional (crecimiento en la posición, oportunidades de movilidad funcional y geográfica, y exposición a posiciones de mayor responsabilidad), así como por su crecimiento en la compensación asociada.

Estas diferencias en la incorporación al mercado laboral, así como el nivel de consolidación de su progresión profesional y su reflejo en su percepción retributiva es la fuente de mucha controversia cuando se debate sobre la brecha salarial, en cuanto a **cómo medirla**, o cuales son los motivos y raíces de las potenciales diferencias.

a) **Brecha salarial no ajustada:** se considera el cálculo de diferencia porcentual entre mujeres y hombres para sus respectivas retribuciones total o segmentada por sus conceptos (salario, complementos, extrasalariales y beneficios), calculado con respecto al valor correspondiente del hombre (se considera brecha negativa cuando la mujer percibe menos retribución que el hombre) sin consideración a la diferencia-

ción por diferencias socioeconómicas (nivel educativo, edad, antigüedad, ubicación geográfica, entre otras) o del puesto de trabajo (sector de actividad, departamento, tipo de contrato laboral, tipo de jornada, posiciones de igual valor).

b) **Brecha salarial ajustada:** se considera el cálculo de diferencia porcentual entre mujeres y hombres para sus respectivas retribuciones total o segmentada por sus conceptos (salario, complementos, extrasalariales y beneficios), calculado con respecto al valor correspondiente del hombre (se considera brecha negativa cuando la mujer percibe menos retribución que el hombre) con segmentación en consideración a la diferenciación por diferencias socioeconómicas (nivel educativo, edad, antigüedad, ubicación geográfica, entre otras) o del puesto de trabajo (sector de actividad, departamento, tipo de contrato laboral, tipo de jornada, posiciones de igual valor).

1011 España Se puede considerar que existe brecha salarial por género, al existir diferencia en la percepción retributiva entre hombres y mujeres, siendo este último colectivo el que percibe menor salario.

La **fórmula de cálculo** de la brecha salarial por género diferencia entre la no ajustada, como promedio / mediana o moda del salario de la mujer versus el del hombre (por cada concepto retributivo – salario fijo, complementos salariales – extrasalariales, agregado y desagregado) sin consideración alguno a la segmentación por tipo de contrato, duración, tipo de jornada, sector de actividad, función, departamento o nivel del puesto entre otros.

Siendo la brecha salarial ajustada la que integra la segmentación o consideraciones económicas y sociales para tener un ajuste más fino de dicha comparativa.

Esta matización refuerza la percepción que la diferencia salarial no es una correlación unidimensional, derivada del propio género, sino que se debe tener en consideración **otros factores** que pueden explicar, que no siempre justifican, parte de la diferencia:

- La **edad o tramo de edad** pone de manifiesto que la brecha se va incrementando de forma paulatina, pues para periodos de inicio o primeros contratos laborales las diferencias salariales son menores significativamente que para edades próximas a la jubilación.

- Esto también pone de manifiesto que la representatividad de los géneros en los **tipos de estudios y formación académica** no es siempre parejo, y que se refleja en tipos de contrato, tipos de jornada y posiciones que puedan estar masculinizadas y feminizadas por mayor representatividad de un género versus el otro, resultando en algunas ocasiones menores oportunidades de optar a posiciones con mayor retribución o con mayor proyección profesional.

- Otro elemento que considerar es el **efecto de la maternidad y paternidad**, pues el tiempo de excedencia o de reducción de jornada no es simétrico por el cuidado del menor, y además se añade un impacto de tipo freno en el crecimiento profesional y retributivo.

- Otra consideración es la menor representatividad femenina en **posiciones de responsabilidad** lo que se correlaciona con altas retribuciones, que tiene varias lecturas, una por la trayectoria profesional y las oportunidades de crecimiento en responsabilidades.

1014 Unión Europea Con datos de 2019, el promedio de brecha salarial no ajustada sería de 14,1% para el conjunto de Europa a 27, con un abanico de resultados por países que va desde, Estonia con 21,7%, Letonia con 21,2% y Austria con un 19,9%, mientras que en el otro extremo estaría Italia con 4,7%, Rumanía con 4,7% y Luxemburgo con 1,3%. En este conjunto España con un 11,9% estaría por encima del promedio y cerca del tercio con mejores resultados.

En este sentido y desde el European Institute for Gender Equality (EIGE) se ha definido el **Índice de igualdad de género** (*Gender Equality Index*) en el que se consideran las dimensiones de trabajo, retribución, conocimiento, tiempo, poder y salud (dominios nucleares) y dos dimensiones complementarias con violencia de género e inequida-

des sistémicas (consideración de discapacidad, edad, nivel de estudios, país de nacimiento, tipo de hogar pueda influir en la igualdad).

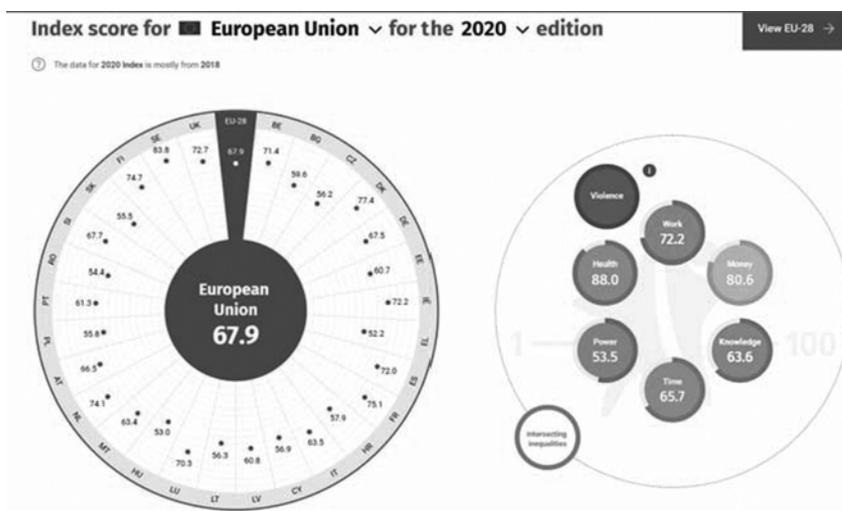
A nivel global el Índice de igualdad de género (*Gender Equality index*) para Europa estaría en 67.9 lo cual supondría que aún faltan 60 años de políticas activas para reducir la brecha de género. Esto se desglosaría en los factores más positivos como la salud al 88.0 y la retribución al 80.6, si bien los factores menos puntuados serían el **poder** con 53.5 y el **conocimiento** con un 63.6.

En esta misma línea España estaría con un Índice de igualdad de género 72.0, con un desglose de factores más positivos como la salud al 90.1 y la retribución al 77.8, si bien los factores menos puntuados serían el tiempo con 64.0 y el conocimiento con un 67.6

1014
(sigue)

Tabla comparativa de las diferencias salariales en Europa y por países
(Fuente EuroStat)





1017 En una perspectiva global y agregada la **evolución** de la brecha salarial para Europa en la década del 2007 al 2017 apenas ha cambiado del 16%. Se mantiene un abanico muy amplio de diferencias, con algunas por debajo del 5% (Rumanía e Italia) y otras superiores al 20% (Estonia y República Checa). El **ritmo de reducción** de la brecha es lento si bien, hay tres casos disonantes en donde se ha incrementado por encima del 3%, siendo Malta, Portugal y Eslovenia.

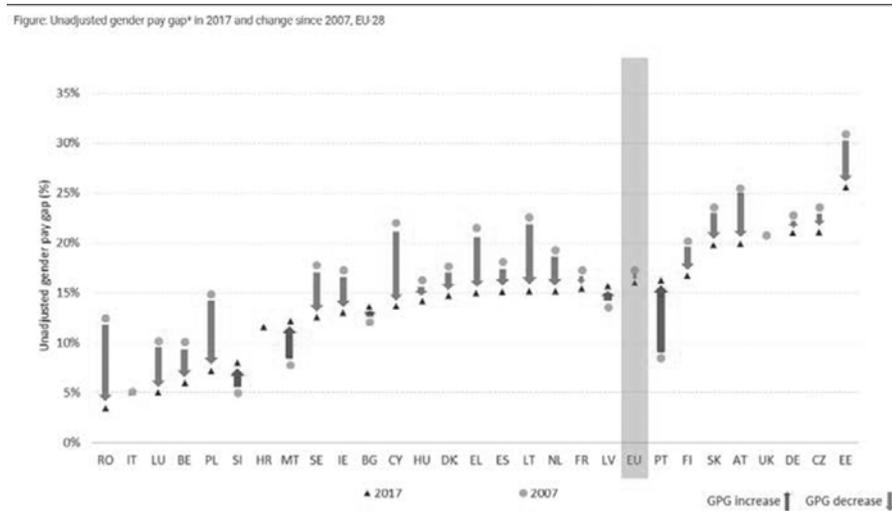
Una brecha salarial menor no siempre se correlaciona con una mayor igualdad de género, por ejemplo, a nivel de Europa, se correlaciona más con una menor presencia en el mercado laboral, siendo del 79,2% para hombres y del 68,2% para mujeres. Es más, en los países con menor brecha salarial existe una menor presencia de la mujer en el mercado laboral, véase el caso de:

- **Rumanía** con un gap de 3,5% donde solamente en su mercado laboral activas son el 60,6% son mujeres mientras que para hombres llega al 78,9%;
- **Estonia** con un gap del 24,9%, teniendo en su mercado laboral activas el 75,6% de las mujeres por un 83,4% de los hombres.

1020 En algunos países la reducción de la brecha salarial de género tiene una fuerte correlación con el **nivel de educación** de las mujeres activas en el empleo. Por ejemplo, en el caso de Rumanía, la tasa de empleo de mujeres con una educación superior llega al 86,4%, mientras que dicha tasa de empleo en el caso de mujeres con una educación menor es solamente del 32%.

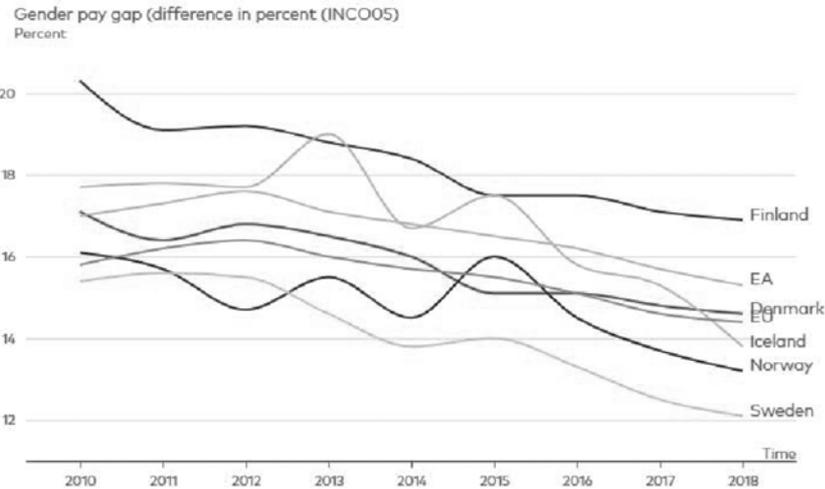
Esta mayor tasa de empleo combinado con el nivel de educación supone el acceso a niveles retributivos mayores, y con mayor probabilidad de recorrido y exposición al desarrollo profesional para posiciones de responsabilidad. Este efecto, de una proporción de **mujeres con alta cualificación** permite reducir la brecha de género, a la vez que enmascara la exclusión del mercado laboral de profesionales femeninas con baja cualificación.

Tabla comparativa de brecha de género no ajustada en Europa y por países 2007 vs 2017 (Fuente EIGE)



Países nórdicos Mirando la brecha retributiva sin ajustar en los países nórdicos, que pueden quizá considerarse como de los más avanzados en materia de promoción de las mujeres en el mercado de trabajo y en equidad retributiva, se observa lo siguiente (*Nordic Statistics Database, 2020*):

1023



Para todos los países de la región se ha observado una reducción clara desde 2010, con ciertos altibajos en el caso de Noruega e Islandia, de forma que la brecha retributiva sin ajustar se encuentra entre el 12-17% (más baja: Suecia). Los datos de la UE se encontrarían en el 15%, pero hay que tener en cuenta que, como se ha indicado más arriba, los datos UE son heterogéneos y con **tasas de actividad femenina/participación laboral** en el mercado diferentes. Aun así, la brecha retributiva, al menos sin ajustar, sigue existiendo en parte también en estos países. Desde el **punto de vista jurídico**, y en relación con las realidades descritas más arriba, casi todos los países europeos incorporan medidas generales similares a las

españolas para contribuir a la equidad y no discriminación retributiva (nulidad de contratos, tipificación de sanciones, etc.), aunque con diferentes grados de desarrollo jurisprudencial, doctrinal y efectivo. Todo ello se ha visto reforzado en países concretos que sobre todo **a partir de 2017**, han lanzado en los últimos años legislaciones específicas que profundizan en los **requisitos necesarios** que han de cumplir las empresas.

1026 Con el denominador común de **la transparencia y publicidad de los datos**, y el **análisis cuantitativo** de los mismos, además de los países nórdicos citados (Suecia, Finlandia, Dinamarca, Noruega e Islandia) y Holanda, otros países como Reino Unido y Suiza tienen ya **normativas muy concretas** en materia de brecha retributiva. Aunque todos los países ya prevén consecuencias serias en caso de incumplimiento, quizá el caso más riguroso se esté dando en Islandia, donde las **multas** por infringir los requerimientos legales, son diarias (Consejo Nórdico de Ministros, 2020). En este sentido y **desde 2018** con la legislación de «*Icelandic Act on Equal Status and Equal Rights of Women and Men*», se establece la obligación para organizaciones a partir de 25 trabajadores de demostrar que pagan por igual a las mujeres y a los hombres. Se establecen **directrices y guías** para el análisis retributivo en sus diferentes conceptos salariales para su colectivo para posiciones con el mismo valor.

Tabla comparativa de la legislación por país (Nordic Council of Ministers – 2019)

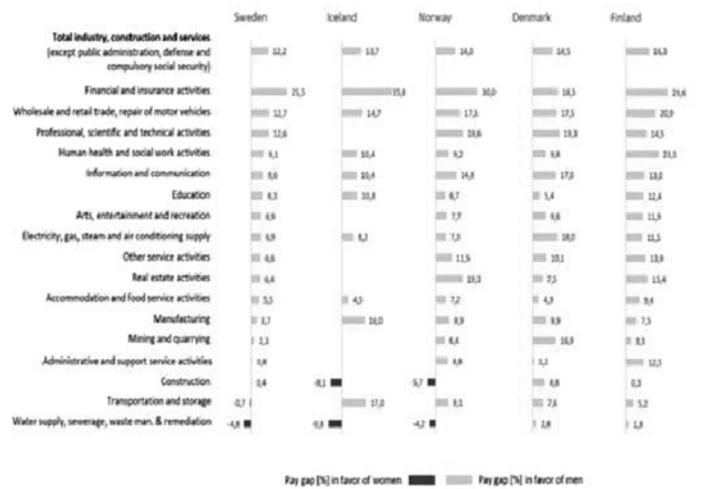
Table 1. Equal pay legislation requirements in the Nordic countries.
Legislation requirements translated freely from original Nordic sources.

	LEGISLATION	REQUIREMENTS	SUPERVISION
DENMARK	Equal Pay Act Section 5a.	Employers with at least 35 employees must produce gender-disaggregated pay statistics with the assistance of Statistics Denmark. They can also choose to submit a statement of wages and salaries.	The Danish Institute for Human Rights is a national human rights body, but has no supervisory powers to check that employers are complying the Equal Pay Act.
FINLAND	Act on Equality between Women and Men Section 6.	Employers with at least 30 employees are required to produce a pay survey every two years in order to discover the existence of unfounded, gender-based pay differences. The employer is then required take appropriate remedial action.	The Gender Equality Ombudsman is a supervisory authority tasked with monitoring compliance with the provisions in the legislation.
ICELAND	Gender Equality Act Section 19	Employers with at least 25 employees must be certified under an equal pay standard. Employers must prove that they have created a pay scale that guarantees equal pay for women and men. Otherwise, they are breaking the law.	Auditors check that employers' pay scales meet the criteria in the equal pay standard. The social partners also have a responsibility to ensure that the employer complies with this standard and that certification is renewed.
NORWAY	Gender and Discrimination Act Chapter 4 Section 26a.	Private employers with more than 50 employees and all employers in the public sector must report annually on their gender equality efforts. Producing gender-disaggregated pay statistics or a pay survey can be part of this, but is not a legal obligation.	The Equality and Anti-Discrimination Ombudsman is to provide guidance and support employers so that they do in fact comply with the law.
SWEDEN	Discrimination Act Chapter 3 Section 8	All employers are required to survey and analyse compliance with the provisions and standard practice as well as actual pay differences between men and women. The aim is to detect, remedy and prevent unfair pay differences and other terms and conditions of employment. Employers with at least ten employees are required to document this work in writing.	The Equality Ombudsman is a supervisory authority with powers to audit employer compliance with the rules.

1029 Nuevamente nos encontramos con sectores de actividad en dónde las diferencias salariales son mucho mayores (hombres versus mujeres), así como otros ámbitos en donde el efecto es el contrario. Por ejemplo:

- en los **sectores financieros y de seguros** los rangos de brecha de género alcanzan los 20 a 35%, mientras que
- en el de **servicios de limpieza y agua** la brecha se reduce a rangos por debajo del 3% o es positiva para las mujeres.

Tabla comparativa de las diferencias salariales por sectores y por países (Nordic Statistics Database, 2018)



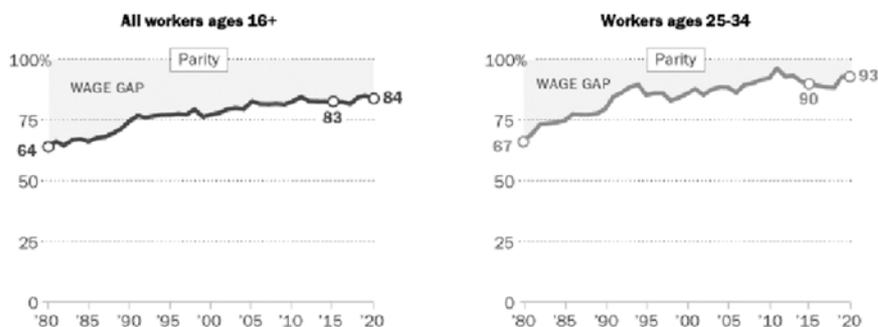
Precisiones La **Coalición Internacional para la Equidad Retributiva** (*Equal Pay International Coalition*, o «EPIC» por sus siglas en inglés), amparada por la OIT, la OCDE, Mujeres Naciones Unidas («Women UN»), y organizaciones como Starbucks, IKEA o Novartis (Von Platen, 2020), están reuniendo a los gobiernos, y también a sociedades civiles y otros actores relevantes de varios países, para coordinar progresos y facilitar intercambios de cara a reducir las inequidades retributivas en todo el mundo. Los gobiernos y empresas europeas están siendo de los más activos en este sentido.

Estados Unidos 1. Datos sobre brecha salarial de género en EEUU: en general, los estadounidenses ven la igualdad salarial como fundamental para la igualdad de género, según los análisis del *Pew Research Center*. En una encuesta de 2020, el 45% de los que dijeron que es importante que las mujeres tengan los mismos derechos que los hombres, ofrecieron la «igualdad de remuneración» como ejemplo específico de cómo podría ser una sociedad con igualdad de género. Esta respuesta superó a otros ítems como que las mujeres no sean discriminadas por su género o que las mujeres estén igualmente representadas en puestos de liderazgo. Sin embargo, a pesar de lo anterior, la brecha salarial de género en EEUU se ha mantenido relativamente estable durante los últimos 15 años aproximadamente. En 2020, las mujeres ganaban el 84% de lo que ganaban los hombres, de los ingresos medios por hora de los trabajadores a tiempo completo y parcial; según esta estimación, las mujeres necesitarían 42 días adicionales de trabajo para ganar lo que ganaron los hombres en 2020.

La **Oficina del Censo** de EEUU también ha analizado la brecha salarial de género, aunque su análisis se centra solo en los trabajadores a tiempo completo (la diferencia de los trabajadores a tiempo completo y parcial). En **2019**, las mujeres que trabajaban a tiempo completo durante todo el año ganaban el 82% de lo que ganaban sus homólogos masculinos, según el análisis más reciente.

Gender pay gap in U.S. has remained stable in recent years, but is narrower among young workers

Median hourly earnings of U.S. women as percentage of men's median among ...



Note: Estimates are for civilian, non-institutionalized, full- or part-time employed workers with positive earnings. Self-employed workers are excluded.

Source: Pew Research Center analysis of Current Population Survey data.

PEW RESEARCH CENTER

1038 Como ha sido el caso en las últimas décadas, la brecha salarial de **2020** fue menor para los trabajadores de 25 a 34 años que para todos los trabajadores de 16 años o más. Las mujeres de 25 a 34 años ganaban 93 centavos por cada dólar que ganaba un hombre del mismo grupo de edad en promedio. En 1980, las mujeres de 25 a 34 años ganaban 33 centavos menos que sus contrapartes masculinas, en comparación con 7 centavos en 2020. La brecha salarial de género estimada de 16 centavos entre todos los trabajadores en 2020 se redujo desde 36 centavos en 1980. Por su parte, para **2021** y con datos de *PayScale* («The State of the Gender Pay Gap in 2021»), la brecha salarial disminuyó en \$ 0.08 desde 2015 por cada dólar que gana un hombre en EEUU; sin embargo, esta mejora identificada es atribuible a que las mujeres con salarios más bajos abandonan la fuerza laboral debido a despidos o cuidados familiares. La brecha salarial de género controlada, que controla el título del trabajo, los años de experiencia, la educación, la industria, la ubicación y otros factores compensables también disminuyó desde 2015, pero solo en unos escasos \$ 0.01.

Ilustrando la **importancia de las brechas salariales** en términos más detallados, *PayScale* detecta que es más amplia para las mujeres de color, niveles educativos altos (en especial, MBAs) y ciertas ocupaciones e industrias.