



MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO DEL TRABAJO, DE  
LAS ORGANIZACIONES Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

LA BRECHA SALARIAL: PERSPECTIVA DE  
GÉNERO DE LA COMPENSACIÓN IGUALITARIA.

Roberto Martínez Melchor  
DNI: 46078475E

Tutora: Laritza Machín Rincón

## **RESUMEN.**

La brecha salarial es un problema que persiste en nuestra sociedad. Esta se puede definir como la diferencia entre el ingreso medio entre hombres y mujeres que realizan una misma función en su puesto de trabajo. Esto se puede traducir en que la mujer gana menos dinero que el hombre sin tener en cuenta factores como el desempeño o el mercado laboral. Tras numerosas investigaciones se sabe que esto es el resultado de condicionantes económicos y sociales, que a su vez están relacionados con la falta de modelos de mujeres en altos cargos o sectores con retribuciones elevadas. A esta problemática también se incluye la mala administración de los complementos del salario base. Por lo tanto, el objetivo es reducir un pedazo de la brecha salarial implementando una estructura de salarial objetiva y administrando una serie de técnicas para la promoción de la igualdad en la empresa. Tras la aplicación de este proyecto se espera reducir la diferencia en las compensaciones al igual que aumentar las igualdades de promoción en la empresa, aumentar la representación femenina en ciertos sectores, realizar una asignación de tareas de manera equitativa y tener mejores medidas para la conciliación entre la vida laboral y familiar.

**Palabras clave:** brecha salarial, estructura salarial, igualdad en la empresa, complemento salarial.

## **ABSTRACT.**

The wage gap is a persistent problem in our society. It can be defined as the difference between the average income between men and women performing the same job function. This can be translated into women earning less money than men regardless of factors such as performance or the labor market. After numerous investigations, it is known that this is the result of economic and social conditioning factors, which in turn are related to the lack of female role models in high positions or sectors with high salaries. Also included is the mismanagement of base salary supplements. Therefore, the objective is to reduce a piece of the wage gap by implementing an objective wage structure and administering a series of techniques for the promotion of equality in the company. After the implementation of this project it is expected to reduce the difference in compensation as well as to increase equal promotion in the company, to increase female representation in certain sectors, to realize an equal allocation of tasks and to have better measures for the reconciliation of work and family life.

**Keywords:** salary gap, salary structure, equality in the company, salary supplement.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	4
1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar.....	4
1.2 Revisión de la literatura.....	5
2. Objetivos a desarrollar.....	9
3. Metodología.....	10
3.1. Método:.....	10
3.2. Procedimiento:.....	10
3.2. Calendarización – Temporalización:.....	16
4. Presupuesto.....	19
5. Resultados esperados.....	20
6. Conclusiones finales.....	21
6.1. Valoración de las competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.....	21
6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....	22
6.3. Otros aspectos relevantes a tener en cuenta.....	23
7. Referencias y web grafía.....	23

## 1. Introducción

### 1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

La **brecha salarial** es sin duda un problema actual y coexistente junto con otras dificultades en términos de igualdad de oportunidades en la sociedad española. Esta se puede definir como la diferencia entre el ingreso medio entre hombres y mujeres que realizan una misma función en su puesto de trabajo. Más concretamente, esto repercute en que la mujer gana menos dinero que el hombre sin importar el desempeño, el mercado laboral u otros factores que sí deberían afectar al salario. De esta forma, y como concepto contrapuesto, tenemos la **compensación igualitaria**, que hace referencia a promover la igualdad salarial entre todos los miembros de la empresa que realicen una misma función. Para asegurarse de que este concepto se cumple, una de las medidas propuestas es tener diseñada una buena **estructura salarial**, para así mantener el equilibrio entre los trabajadores y tratar de acabar con las diferencias de género que todavía persisten en nuestra sociedad. Esta, tal y como se dice en el Estatuto de los Trabajadores del 23 de marzo de 2022, viene determinada por la negociación colectiva o en su defecto por el contrato individual, y se compone por el salario base y los complementos salariales según las distintas circunstancias personales.

Según la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa en 2022, en España la mayor parte del grueso empresarial lo conforman las PYME. Por esta razón, el procedimiento propuesto para el control de la estructura salarial va dirigido a las pequeñas y medianas empresas españolas, ya que estas pueden llegar a carecer de un sistema de recursos humanos complejo y no tener los recursos suficientes como para controlar la administración objetiva del salario base y de los complementos personales.

A pesar de la larga variedad de empresas y de la inevitable diferencia entre unas y otras, se puede encontrar ciertos rasgos en común. Por ejemplo, las empresas con una compensación salarial irregular suelen asignar a las mujeres actividades de menos valor, y que consecuentemente rozan el salario mínimo. Por otra parte, los trabajadores se topan con una serie de barreras metafóricas que les impiden continuar el progreso de su carrera profesional, como por ejemplo es el “techo de cristal”. Esto impide su completo desarrollo y están basadas en estereotipos de género que consecuentemente hacen que la

mujer sea menos valorada, tenga menos cantidad de trabajo y menos puestos de responsabilidad respecto a los hombres. No hay que olvidar los prejuicios sobre la disponibilidad de las mujeres trabajadoras, ya que esto también suma peso a la problemática y aumenta el impedimento real para obtener una promoción (F. Mujeres, 2008)

## **1.2 Revisión de la literatura**

Según el Observatorio de Igualdad y Empleo, órgano especializado en materia de género e igualdad de oportunidades, la brecha salarial de género hace referencia a la desigualdad en la retribución entre hombres y mujeres por la realización del mismo trabajo o de uno del mismo valor. Este fenómeno se puede ver ilustrado de diferentes formas: desde la disminución del salario por hora, notando un aumento de esta compensación desigual a medida que avanza la edad, hasta la infravaloración del trabajo realizado por mujeres (Instituto Vasco de la Mujer, 2012).

Esto es el resultado de una serie de factores económicos y sociales que propician esta desigualdad, y que a su vez están relacionados con la falta de modelos de mujeres en altos cargos o sectores con retribuciones elevadas. Por otra parte, esto se puede considerar una falta de responsabilidad compartida en el ámbito doméstico y los cuidados del hogar, ya que suele ser la mujer la encargada de estas acciones y esto le puede perjudicar a la hora de realizar trabajos más demandantes.

A pesar de esto, es posible que algunas personas todavía piensen que este concepto se encuentra desfasado, debido a que el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres está reconocido por la Constitución Española. Aunque se garantice el principio de igualdad de trato y oportunidades, la brecha salarial sigue teniendo presencia en la sociedad actual y se pueden ver sus consecuencias a pesar de los avances.

Como es de esperar, muchos estudios han investigado el tema adentrándose en cuáles son los factores que pueden explicar esta manera injusta de repartir la compensación salarial. Los datos nos apuntan a que estos pueden ser la discriminación directa, los criterios de valoración de las distintas ocupaciones, las desigualdades del mercado y los estereotipos de género y la cultura empresarial que se genera a partir de creencias y factores de discriminación (Instituto Vasco de la Mujer, 2012).

En un artículo publicado en 2020 por Robert E. Freeland y Catherine E. Harnois se cuestionaron si estas diferencias salariales comentadas eran un reflejo de las diferentes características y requerimientos de los puestos de trabajo o si realmente el género como constructo social puede llegar a tener una influencia en las retribuciones. Según ellos existen dos posibles teorías, ciertamente antagónicas, que intentan dar explicación a este dilema. Tanto la teoría del capital humano como la teoría de la devaluación se encuentran dentro del mismo espectro pero en extremos diferentes, puesto que la primera dice que los salarios ocupacionales son neutrales al género y funcionan según el mercado laboral, mientras que la segunda sostiene que el género da forma a los salarios, y que las ocupaciones asociadas con las mujeres son sistemáticamente devaluadas (R.E. Freeland, C.E. Harnois, 2020).

Para poder analizar estas ocupaciones relacionadas con feminidad y masculinidad, hicieron uso del diferencial semántico de Osgood, gracias al cual averiguaron qué dimensiones están socialmente ligadas al género. Se demostró que la feminidad se relaciona con los rasgos de “bondad”, “cuidados” y “calidez”, siendo estos tres pertenecientes a la dimensión “evaluación”; y que la masculinidad se relaciona con rasgos de “poder”, “fuerza” y “competencia”, pertenecientes a la dimensión “potencia”. Esto es interesante debido a que, tras el análisis que Robert E. Freeland y Catherine E. Harnois realizaron pudieron determinar que la dimensión “potencia” tiene una influencia directa en los salarios, mientras que la dimensión relacionada con la mujer, “evaluación”, carece de trato de favor.

Estos resultados nos ayudan a ver el efecto del género en la compensación salarial y determinan la importancia de la creación de políticas y planes de acción para reducir o en mejor caso, eliminar la brecha salarial.

Por otra parte, se puede ver que existen distintas posiciones de mujeres y hombres en el empleo, marcada por las relaciones de género (Instituto Vasco de la Mujer, 2012). Incluso con esta segregación laboral por género, las ocupaciones en las que las mujeres están concentradas tienden a pagar menos y se asocian con menor prestigio en relación con las ocupaciones en las que los hombres están sobrerrepresentados (R.E. Freeland, C.E. Harnois, 2020). Este punto de vista nos ayuda a ver que, dado que las mujeres a menudo tienen a tener la responsabilidad de los cuidados tanto del hogar como de los hijos, se suelen seleccionar trayectorias profesionales “adaptadas para las madres” (R.E. Freeland, C.E. Harnois, 2020).

Como se puede ver, la brecha salarial es un problema vigente en nuestra sociedad, y es esta misma la que tiene la responsabilidad de eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres. Todas las entidades ya seas públicas o privadas, tienen que realizar esfuerzos para promover la compensación igualitaria y asegurar la promoción de mujeres a puestos de alto cargo (Observatorio Igualdad y Empleo, 2021).

A parte de las razones encontradas en la literatura anteriormente mencionada, el Observatorio de Igualdad y Empleo en 2021 dio tres argumentos importantes por los que hay que eliminar la brecha salarial. Primero, indican que la retribución igualitaria es un derecho ya que es la manifestación del respeto entre hombres y mujeres y el reconocimiento del trabajo que realizan. Segundo, aseguran que la reducción de los ingresos en las mujeres influye en la vida laboral de las mismas sea cual sea su punto en la vida y que una mayor participación en la economía genera más empleo, mayor competitividad y una mejora económica. Finalmente, y relacionado con el final del argumento anterior, reconocer y valorar adecuadamente el trabajo que realizan las personas aumenta su productividad, y las empresas que aplican planes que promueven la igualdad salarial mejoran el rendimiento de su plantilla.

Para poner solución a esta problemática, muchas organizaciones en Europa ofrecen políticas de trabajo para permitir que los hombres y mujeres puedan compaginar el trabajo con la vida familiar. Sería fácil pensar que la disponibilidad de las políticas organizativas de la vida laboral y personal también pueden reducir la desigualdad de género en cuanto a los salarios se refiere, pero se ha demostrado que lo único que se ve incrementado es la cantidad de mujeres empleadas (T. Van der Lippe, 2019). De esta forma se puede decir que aunque dichas políticas estén creadas para mejorar la situación actual planteada, únicamente permiten que más mujeres se vuelvan económicamente activas pero no reducen la desigualdad de género en los ingresos (T. Van del Lippe, 2019). De hecho, en algunas situaciones puede llegar a ser contraproducente ya que las políticas que conceden a las madres la posibilidad realizar paradas largas tienen repercusiones negativas en su salario, y consecuentemente afectan a la igualdad de género (T. Van del Lippe, 2019).

Otra forma de orientar este problema es centrarse en la manera en la que se administran las retribuciones, tanto el salario base como los complementos que se añaden a este. Sobre este último, hay diferentes tipos como son los complementos por el trabajo realizado o por la situación y resultados de la empresa, pero para este caso concreto hay que poner el foco en los complementos por circunstancias personales. Estos son aquellos que se atienden a las condiciones subjetivas del trabajador y que no han sido valoradas al establecer el salario base (C.L. Sánchez, 2001).

Esto crea un potencial conflicto ya que no solo existe una indemnización en las causas motivadoras si no que también hay una total libertad en lo que su cuantificación se refiere, por lo que es la empresa la que valora las condiciones personales del trabajador; siendo a menudo de manera unilateral, subjetiva y en muchos casos discrecional ya que no existen criterios establecidos y estandarizados para su cuantificación (C.L. Sánchez, 2001).

Según el Real Decreto 902/2020 sobre la igualdad retributiva entre mujeres y hombres, se garantiza el principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre hombres y mujeres, dónde establecen que las empresas deben de seguir el principio de transparencia retributiva y la obligación de igual retribución por trabajo de igual magnitud.

Por otra parte, en el artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores se indica que el empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo. Sin embargo, si se observa el panorama actual se puede ver que esto en algunos casos dista de la realidad.

Siguiendo la misma línea, dentro del mismo apartado se encuentran regulaciones para empresas con al menos cincuenta trabajadores que les obligan a incluir en el registro salarial una justificación si existe una diferencia significativa en las retribuciones; indicando por qué motivos esta no se debe a aspectos relacionados con el género de las personas trabajadoras. Esto no incluye a las empresas con menor cantidad de trabajadores, dejando la igualdad de retribución a su propio cargo.

De esta forma, es importante la presencia de una buena estructura salarial objetiva. Esta no solo propicia la igualdad en las retribuciones basándose en criterios objetivos si no que también una estructura salarial bien diseñada puede aportar una mayor motivación,

mayor atracción y mayor retención de talento para la empresa en cuestión (B.A. Kassa, 2020).

Según guía que publicó la empresa Google en su plataforma “reWork”, hay muchas formas de estructurar los procesos de remuneración. Dicha entidad propone identificar los roles que existen en la organización objetivo y detallar lo que se requiere para tener éxito en los mismos. Esto incluye el resumen de las tareas y responsabilidades y la identificación de los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el trabajo correctamente. Finalmente, utilizando las descripciones de los puestos de trabajo del análisis de puestos, hay que compararlos con los datos que nos indiquen los salarios del resto del mercado, basándose en algo más que el título del puesto, ya que las empresas asignan los títulos de los puestos de forma diferente.

Como se puede ver, definir una estructura salarial objetiva permite crear informes para manejar este tema tan complicado de una forma más sencilla, ya que una estructura retributiva injusta afecta tanto al bienestar individual o global de una empresa como a la estabilidad económica de la misma.

## 2. Objetivos a desarrollar

Consecuentemente, tras exponer el panorama actual, podemos decir que para corregir un pedazo pequeño de la brecha salarial, se propone como **primer objetivo** del trabajo presentar una estructura salarial objetiva y simple de seguir, para así tratar de evitar la injusta administración de los complementos retributivos.

De forma añadida, como **segundo objetivo**, este trabajo presenta una serie técnicas diseñadas para mantener la igualdad dentro de las empresas. Estas constan de:

- Proporcionar igualdad de oportunidades de evolución en la empresa.
- Aumentar la representación femenina en puestos tradicionalmente masculinos.
- Asignar de manera equitativa las tareas y horas de trabajo.
- Aumentar la conciliación de la vida familiar y laboral.

En cuanto a los **objetivos específicos**, estos pretenden:

- Estandarizar la distribución de los complementos salariales.
- Disminuir la diferencia retributiva entre hombres y mujeres.

- Promover un ambiente de trabajo justo y objetivo.

### 3. Metodología

#### 3.1. Método:

El método elegido para realizar este proyecto es el denominado “estudio de caso”, ya que aunque el presente es un plan que se realiza con la intención de ser replicable por cualquier empresa que esté interesada, al fin y al cabo se va a tratar de un caso único debido a que se analiza la situación de esa entidad en concreto. De esta forma se van a obtener resultados descriptivos relacionados con el caso en particular para poder analizar la situación y reaccionar de manera adecuada.

#### 3.2. Procedimiento:

Debido a la naturaleza del proyecto y a que se consta de dos grandes objetivos a implantar, el procedimiento se dividirá en dos fases: la estructura salarial objetiva y las técnicas para la promoción de la igualdad.

Respecto a la **Fase 1**, como su propósito es crear una estructura salarial objetiva simple, en este punto se va a proceder a detallar los pasos que hay que tomar para asegurar su cumplimiento.

El **primer paso** es definir las competencias que la empresa en cuestión cree que son necesarias para un desempeño óptimo en trabajo, haciendo uso de un análisis de competencias. Estas definen el ejercicio de las capacidades que permite el desempeño de una ocupación y engloba no sólo las capacidades requeridas para la realización de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, la capacidad de análisis, la toma de decisiones y la transmisión de información; que son considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (Instituto Nacional de Empleo, 1996).

De esta manera se proporcionará una tabla con una serie de competencias detalladas y explicadas y es la propia entidad la que tiene que seleccionar las que más le represente a ellos como empresa y a sus valores organizacionales, centrándose en cuáles son las mejores para cierto puesto de trabajo específico.

El **segundo paso** consta de realizar un análisis de dichas competencias anteriormente seleccionadas, y una vez transcurridos los tres meses desde la entrada del trabajador a su puesto de trabajo. Es en este momento dónde se evalúan las competencias usando el modelo de Pedro y Berrocal de 1999. En este se ven detalladas cada una de las competencias seleccionadas, junto con su definición y su escala de comportamientos observados. Esta indica la variabilidad de dicho comportamiento, que abarca desde el “0. No existe” hasta el “5. Competencia perfeccionada”.

A continuación se puede ver un ejemplo de competencia definida según las indicaciones anteriores:

<b>Competencia:</b> Flexibilidad y adaptación.	
<b>Definición:</b> Capacidad de trabajar eficazmente en situaciones inusuales, ya sea con personas o grupos diversos. Implica valorar y adaptarse a posturas diferentes a la propia y saber usar dichos cambios en beneficio de la empresa.	
ESCALA DE COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS	
<b>0. No existe</b>	Mostrar ninguna intención de adaptarse a las diferentes situaciones o de comprender ideas ajenas a la propia.
<b>1. Poco esfuerzo por adaptarse.</b>	Aplicar poco esfuerzo para solucionar los problemas inusuales y para comprender otras opiniones ajenas a la suya. No le importa crear un beneficio para la organización.
<b>2. Muestra intención.</b>	Intención de enfrentarse a problemas variados e inusuales. Conoce el resto de puntos de vista y se esfuerza en comprenderlos para modificar su punto de vista y así crear un beneficio para la organización.
<b>3. Esfuerzo notable por adaptarse.</b>	Realizar esfuerzos notables para conseguir solucionar problemas empresariales ajenos a lo común, o para tratar de entender opiniones diferentes e incluso contradictorias. Estos esfuerzos son producidos para generar un beneficio para la organización.
<b>4. Competencia casi dominada.</b>	Capacidad para hacer frente a problemas que están fuera de lo común y de manera eficaz. Se incluye saber valorar puntos de vista encontrados y modificarlos si la situación lo requiere; y saber utilizar estos cambios de manera positiva en beneficio de todos.
<b>5. Competencia perfeccionada.</b>	Capacidad de diseñar políticas organizacionales para hacer frente de manera proactiva a problemas o situaciones diferentes de manera

	eficaz y que impliquen la participación de personas o grupos que pueden crear conflicto. Se incluye valorar posturas diferentes a la propia, e incluso modificar el enfoque si la situación lo requiere, y usando dichos cambios como motor de propulsión para el grupo y para la organización.
--	---

El **tercer paso** se trata de interpretar los resultados del análisis, concretando un baremo con la empresa objetivo. A partir de este momento, los complementos salariales se asignan en función de la evolución de las competencias, pasando así a ser regidos por un criterio objetivo basado en su desempeño.

Respecto a la **Fase 2**, con el objetivo de promover la igualdad dentro de las empresas se van a proponer una serie de técnicas e intervenciones para aquellas empresas que deseen implantarlas.

Por una parte, es importante impartir **talleres de concienciación**. Los seleccionados son los siguientes:

Primero se realizará un **taller sobre los sesgos inconscientes de género**. La utilidad de este reside en que nos ayudará a identificar la presencia de sesgos automáticos y analizar la influencia que estos tienen en el proceso de gestión y dirección tanto de personas como de equipos de trabajo. De esta forma se está dotando al personal directivo de las herramientas necesarias para poder identificarlos y actuar al respecto.

El procedimiento del taller es el siguiente: para empezar se impartirá una clase teórica breve para afianzar los conceptos relacionados con el tema, y para explicar cómo los sesgos tienen influencia en el ámbito de la dirección empresarial. Tras acabar se procederá a exponer cuáles son los mitos o sesgos más comunes, facilitando de esta manera la futura identificación. Finalmente pero no por ello menos importante se administrarán herramientas para poder paliar o eliminar estos tipos de sesgos. Esto se realizará mediante el uso de actividades interactivas como por ejemplo el “Role Playing”.

Segundo se impartirá un **taller sobre igualdad de género**, donde impartirán conocimientos sobre roles y estereotipos de género haciendo uso de material audiovisual y promoviendo la interacción de los participantes.

Se procederá de la siguiente manera: tras una breve explicación teórica del tema, se pedirá a los participantes que observen el contenido proyectado en pantalla y presten atención para posteriormente analizarlo y llegar a las mismas conclusiones de manera conjunta. Dicho contenido audiovisual se elige según la situación del grupo o según las preferencias de la persona encargada de realizar el taller. Se puede llegar a mostrar desde canciones, anuncios publicitarios, cortos cinematográficos o incluso un conjunto de escenas de películas que claramente muestren conductas de género estereotipadas. De manera seguida, se inicia una discusión grupal para reflejar los contenidos aprendidos y para así interiorizar mejor los conceptos. Esto ayuda a destruir los esquemas preestablecidos que nos impone la sociedad sobre lo que debe hacer un hombre o una mujer.

Cabe destacar que los dos talleres se impartirán a toda la plantilla al mismo tiempo, aunque en días diferentes. En el caso de que, debido al número de trabajadores no sea posible realizar los talleres para todos en la misma sala, sería conveniente ajustar a gusto de la empresa la calendarización posteriormente expuesta en este trabajo.

Tras proceder con los talleres anteriormente descritos y una vez concienciada la población es necesario seguir con la implantación de **técnicas o ajustes en la organización empresarial**.

Sin seguir ningún orden específico, se procederá con la aplicación del procedimiento del **Currículum Vitae Anónimo**, o también conocido como Currículum Ciego. Este tipo de currículum se diferencia del resto en que suprime todo tipo de referencias personales que puedan dar pistas sobre ciertas características de la persona en cuestión. Se excluyen datos como el nombre y apellidos, la edad, el sexo e incluso se elimina la fotografía, con tal de suprimir todo estímulo que pueda ser generador de sesgo discriminatorio. De esta forma este tipo de Currículum Vitae se queda con la información necesaria para conocer bien el perfil de la persona candidata al puesto de trabajo, pudiendo dar más valor a conceptos como las capacidades, la experiencia, las cualificaciones, o si se adapta bien a el puesto que está en demanda.

Debido a las características especiales del Currículum Vitae Anónimo, su recogida debe de ser anónima. Para su realización óptima se sugieren las siguientes opciones: por una parte se le puede pedir al candidato que borre los datos personales junto con la fotografía. Por otra parte, se puede habilitar en la página web de la empresa un apartado

para adjuntar currículos, o bien facilitar una dirección de correo electrónico dónde se pueden enviar los archivos editados. Finalmente, también se da la opción de que el seleccionador de currículos de la empresa en cuestión se asegure de eliminar los datos personales descritos en el párrafo anterior y posteriormente lo reenvíe al director de contratación para seguir con el procedimiento. Este nuevo método de procesamiento del currículum ayuda a promover la igualdad de oportunidades de promoción y contribuye a disminuir la sobrerrepresentación masculina en algunos sectores laborales.

Por otra parte, será necesario **invertir en formación** con el objetivo de potenciar la igualdad de oportunidades. La formación se considera un derecho que tienen todas las personas trabajadoras y les tiene que permitir ganar competencias y desarrollar habilidades con la finalidad de desarrollar la carrera profesional. Esto ayuda a eliminar la segregación que hay en determinados puestos de trabajo, ya sea en casos dónde hay pocas o muchas mujeres.

Para poder realizar esto de manera correcta e inclusiva se tiene que tener en cuenta la disponibilidad y los horarios de tanto los trabajadores como las trabajadoras. Esto hace referencia a adaptar las condiciones de formación a las condiciones de la plantilla para hacerla accesible a todo el mundo que esté interesado.

Pueden haber dos casos diferentes, ambos a elección de la entidad en cuestión: que la formación se realice en el horario laboral o que se considere una actividad extra-laboral. En el caso de que la formación se tenga que realizar en horario laboral, se deberán tomar medidas para facilitar las condiciones de aquellas personas que estén a cargo de la familia; como por ejemplo servicios de guardería. También se puede considerar realizarla de manera telemática siempre y cuando esta opción sea beneficiosa para todos los participantes, y no entorpezca el procedimiento. En el caso de que la formación se realice fuera del horario laboral se puede considerar la opción de administrar ayudas económicas para paliar los posibles problemas causados o incluso proporcionar transporte gratuito para los que reciban la docencia.

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, no se puede ignorar la existencia de personas trabajadoras que a su vez están a cargo de familiares o de otro tipo de trabajos no remunerados como la limpieza de la casa. Para ello es necesario implantar las siguientes técnicas y así **mejorar la conciliación de la vida familiar con la vida laboral**.

De esta forma y para empezar se realizará una entrevista con el objetivo de detectar estas dificultades de conciliación. Esta entrevista se adapta a las necesidades de cada empresa, conteniendo preguntas sobre distintos ámbitos de la vida que puedan estar causando interferencia con el trabajo. Aquí se incluyen actividades extra-laborales, situaciones donde la persona solicitante está a cargo de su familia o de personas con un alto grado de dependencia o incluso si existe dificultad para acudir al puesto de trabajo bien sea por baja médica o por falta de transporte. Una vez determinada la causa del problema, se procede a elegir la técnica adecuada según las características específicas del caso. Los ajustes propuestos son los siguientes: ofrecer la opción de realizar una jornada de trabajo “comprimida”, que hace referencia a ajustar las horas de trabajo para así poder librar un par de días y poder dedicarlo al ámbito personal. En caso de que esto no se adapte bien, se puede ofrecer la posibilidad de fraccionar las vacaciones. Por otra parte, si se requiere se puede sugerir el teletrabajo, asegurándose de que sea la mejor opción y de que el solicitante cuente con los recursos para poder realizarlo sin problemas. En caso de falta de los mismos, sería conveniente proporcionar dicho material como por ejemplo un ordenador portátil. Finalmente, en el caso de que sea necesario se pueden administrar ayudas económicas para las personas que estén a cargo de individuos de movilidad reducida o de un alto nivel de dependencia. Se pueden crear fondos destinados al mejor cuidado de estas personas, ya sea para inserción en una residencia o centro de día en el caso de las personas mayores o para guarderías en el caso de que sean niños pequeños.

Finalmente, para asignar una **distribución equitativa de tareas** es necesario asegurarse de que la carga de trabajo, la cantidad y/o la calidad de las tareas se reparten de manera óptima. Para ello se recomienda seguir las siguientes estrategias publicadas en un artículo de Harvard Business Review por Rebecca Knight en 2016.

- Tener un plan: es necesario planificar con antelación esta división de tareas. Se sugiere dedicar un par de horas a analizar la estrategia a emplear y a resolver preguntas que pueden ayudar a clarificar la situación, como por ejemplo “¿Cuál es nuestro objetivo?”, “¿Quién hace mejor la tarea en cuestión?” o “¿Quién necesita ayuda en esta área de trabajo?”.
- Clarificar los roles: para que no se produzcan situaciones ambiguas que confundan al personal. Se debe de hacer una lista que contenga las tareas por

hacer y utilizarla para asignarlas a los trabajadores según su función y sus fortalezas.

- Fijar expectativas: asegurándose de que los empleados entienden cuáles son los objetivos a cumplir y cuál será la magnitud de los esfuerzos que van a tener que emplear. Por otra parte es necesario asegurarse de que la plantilla de empleados entiende que una mayor o menor cantidad de horas trabajadas no implica una mayor o menor productividad, y que es importante fijarse en si se cumplen los objetivos marcados.
- Feedback: es importante promover la comunicación entre personal y jefe, considerando esto una oportunidad de aprender sobre sus intereses y metas y de esta manera usarlos a beneficio de la empresa.
- Flexibilidad: para poder ajustarse a las situaciones cambiantes, o para poder complacer necesidades momentáneas. Esto se traduce en no ser rígido con la estrategia organizativa seleccionada, y poder cambiarla cuando la situación así lo requiera.

### 3.2. Calendarización – Temporalización:

A continuación se procederá a explicar la calendarización y el tiempo estimado, así como la organización que sigue este proyecto. Como se ha denotado durante todo el apartado anterior, el proyecto se divide en dos grandes fases que se dividen de la siguiente manera:

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN ESTIMADA DE LA FASE</b>
<b>FASE 1: ESTRUCTURA SALARIAL OBJETIVA.</b>	Implantación de la estructura salarial objetiva empleando el análisis de competencias.	3 meses y medio.
<b>FASE 2: TÉCNICAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concienciación               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller sobre sesgos.</li> <li>2. Taller sobre igualdad.</li> </ol> </li> <li>2. Implantación               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Currículum Vitae Anónimo</li> <li>2. Inversión en formación</li> </ol> </li> </ol>	1 mes y medio

	<p>3. Técnicas de conciliación familiar</p> <p>4. Técnica para la distribución equitativa de tareas.</p>	
--	--	--

Entrando más en detalle, cada una de las actividades mencionadas necesita del siguiente tiempo estimado para su realización:

ACTIVIDAD	DURACIÓN ESTIMADA	JUSTIFICACIÓN
Implementación de la estructura salarial objetiva empleando el análisis de competencias.	3 meses y medio.	Debido a su naturaleza, es necesario que pase el tiempo para poder observar un cambio.
Taller sobre sesgos inconscientes de género.	1 día.	Es tiempo suficiente para impartir la clase teórica y realizar el juego de roles.
Taller sobre igualdad de género.	1 día.	Al igual que el caso anterior, se considera tiempo suficiente para las actividades previstas.
Currículum Vitae Anónimo.	1 mes y medio.	Es el tiempo máximo que debería tardar cualquier entidad que implante las medidas mencionadas. Dicha temporalidad puede aumentar o disminuir en función de la capacidad organizativa del equipo directivo y de su gestión de las nuevas medidas.
Inversión en formación.		
Técnicas de conciliación familiar.		
Técnicas para la distribución equitativa de tareas.		

Para una mejor visualización, procedo a plasmar la organización de las fases en el calendario de a continuación. Se hace uso de una leyenda para informar sobre qué colores representan qué actividades.

#### LEYENDA

- **FASE 1: Estructura salarial objetiva:** casilla de color **amarillo claro**
- **FASE 2: Técnicas para la promoción de la igualdad.**
  - Taller sobre sesgos inconscientes de género: número de color **azul claro**

- Taller sobre igualdad de género: número de color **naranja claro**
- Implantación de las técnicas: casilla de color **rojo claro**

### MES 1

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

### MES 2

L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

### MES 3

L	M	X	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

### MES 4

L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20

21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

### MES 5

L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

De esta forma se puede observar de manera más representativa la duración estimada del plan de acción. Cabe destacar que esto puede variar según la agilidad de la entidad en cuestión, al igual que por la influencias de otro tipo de variables externas que modifiquen el tiempo.

## 4. Presupuesto

El presupuesto de este plan de acción hace referencia a cuál es la acumulación total de gastos para la realización de todas las actividades anteriormente explicadas. Se pueden ver estos datos, al igual que los gastos de cada una de las actividades por individual en la siguiente tabla:

FASE	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
<b>FASE 1</b>	Estructura salarial objetiva	De 50€ a 100€, por los gastos en material. 1500€ por los honorarios de los profesionales
<b>FASE 2</b>	Taller sesgos inconscientes.	700€, para el alquiler de un aula, la contratación de personal cualificado y la edición del material audiovisual.
	Taller igualdad de género.	700€, caso similar al anterior.
	Currículum Vitae Anónimo.	De 0€ a 200€ en el caso de que se tenga que contratar un

		desarrollador web.
	Invertir en formación.	De 5000€ a 7000€ dependiendo de la duración de la formación, la contratación del personal formador, el alquiler del aula, etc.
	Técnicas conciliación familiar.	De 5500€ a 7500€, a repartir entre las personas solicitantes de ayudas.
	Distribución equitativa de tareas.	100€ por los gastos en los materiales necesarios.
<b>TOTAL</b>	Desde 13550€ hasta 17800€ aproximadamente, dependiendo de los ajustes necesarios de cada entidad.	

## 5. Resultados esperados

Tras la aplicación de este proyecto se espera cumplir con los dos objetivos propuestos, tanto la integración de la estructura salarial objetiva como la implantación de las técnicas para promover la igualdad.

Más concretamente, en cuanto a la estructura salarial, se espera tener un mejor control de los complementos retributivos. Se espera poder administrarlos en base a un criterio objetivo como son las competencias. Esto no solo aportará mayor igualdad salarial y por lo tanto ayudará a reducir un pequeño trozo de la brecha salarial, si no que la empresa también se verá beneficiada por una mayor motivación y mayor atracción y retención de talento.

En cuanto a los talleres, se espera que la población esté más informada sobre los conceptos explicados y que esto ayude a abrir los ojos y a concienciar a la población de la empresa demandante.

Por otra parte, en cuanto a las técnicas aplicadas, se espera que haya un cambio significativo en lo que a los objetivos específicos se refiere. Se espera que aumenten las oportunidades de promoción empresarial para las mujeres gracias a la aplicación del Currículum Vitae Anónimo y la inversión en formación. Por otra parte, se cree que

aumentará la representación femenina en algunos ámbitos debido a las técnicas de conciliación familiar y a los talleres. Finalmente se espera una repartición más equitativa de las tareas gracias a las estrategias sugeridas.

## 6. Conclusiones finales

### 6.1. Valoración de las competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

Teniendo en cuenta la escala que se encuentra a continuación, se procede a valorar las competencias adquiridas durante el cursado del máster.

#### ESCALA

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

COMPETENCIA	VALORACIÓN (1-4)
<b>CE1</b> - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.	3
<b>CE2</b> - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	4
<b>CE3</b> - Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.	3
<b>CE4</b> - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva. Puntuación.	3
<b>CE5</b> - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	4
<b>CE6</b> - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	3

<b>CE7</b> - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	3
<b>CE8</b> - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional	3
<b>CE9</b> - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos	3

## **6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.**

Durante el cursado del máster he podido adquirir conocimientos de calidad sobre las tres principales disciplinas cursadas (Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y los Recursos Humanos). Esto me ha permitido aprender a evaluar e interpretar fenómenos y procesos psicosociales en áreas laborales y organizacionales. También me permite saber planificar y valorar diferentes cambios e intervenciones para mejorar ciertas situaciones negativas en el trabajo. Por otra parte, he podido aprender cuales son las nociones básicas del diseño de estrategias, métodos y herramientas en los recursos humanos. A su vez, he podido conocer mejor cómo es colaborar en el ámbito de la investigación.

En definitiva, cursar el máster me ha ayudado a mejorar mis competencias en cuanto a la psicología del trabajo y los recursos humanos se refiere, y sobre todo me ha ayudado a entender la importancia de una gestión adecuada de una empresa y de sus componentes.

En el caso de la temática de mi TFM, esta me ha ayudado a adentrarme más en el tema y a comprenderlo desde una perspectiva más fundamentada. Como es de esperar, es un tema del cual existe mucha literatura, ya que es una de las problemáticas que siguen pasando a día de hoy; así que ya venía con ciertas bases antes de empezar la búsqueda de información. Aun así, gracias a la investigación he podido ampliar mis conocimientos sobre el tema y entender que la brecha salarial es un problema y que está en nosotros el poder erradicarla.

### 6.3. Otros aspectos relevantes a tener en cuenta.

Uno de los aspectos relevantes a tener en cuenta es que, debido a la magnitud del concepto de “brecha salarial”, realizar cambios a mayor escala resulta difícil y requiere mucha formación y mayores competencias. Este es el motivo por el cual a lo largo de todo el trabajo se repite que se pretende corregir “un pedazo” de dicho problema.

## 7. Referencias y web grafía.

A. (2021a, marzo 1). #IgualdadSalarialFM: ¿Cómo eliminar la brecha salarial? Observatorio de Igualdad y Empleo. <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/noticia-campana-22f-4/>

A. (2021, 1 marzo). #IgualdadSalarialFM: La brecha salarial en España. Observatorio de Igualdad y Empleo. <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/igualdadsalarialfm-la-brecha-salarial-en-espana/>

Chillida, M., & Guerra, M. J. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Fundación Mujeres, 5-59.

Club de Excelencia en Sostenibilidad & Sagardoy Abogados. (2019). Guía metodológica para la medición de la brecha salarial en la empresa. <https://www.mashumano.org/images/GUIABRECHASALARIAL.pdf>

De la Madrid, M. C. L., & Guerrero, K. F. (2006). Análisis de competencias a partir del uso de las TIC. *Apertura*, (5).

EMAKUNDE. (2012). Brecha salarial: causas e indicadores (1.a ed.). EMAKUNDE. <https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/webgrafia/docs/emakunde-instituto-vasco-de-la-mujer.pdf>

Fernández García, A. (2019). La Lucha contra la discriminación en el acceso al empleo mediante el curriculum vitae anónimo. *IusLabor*, 0(1). <https://doi.org/10.31009/iuslabor.2019.i01.05>

Freeland, R. E., & Harnois, C. E. (2020). Bridging the Gender Wage Gap: Gendered Cultural Sentiments, Sex Segregation, and Occupation-Level Wages. *Social Psychology Quarterly*, 83(2), 129-151

Joshi, H., Bryson, A., Wilkinson, D., & Ward, K. (2021). The gender gap in wages over the life course: Evidence from a British cohort born in 1958. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 397-415.

Kim, M. (2015). Pay secrecy and the gender wage gap in the United States. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54(4), 648-667.

Knight, R. (2016). Make sure your team's workload is divided fairly. *Harvard Business Review*.

López, D. (2021, 4 octubre). La brecha de género oscila entre 7.000 y 2.000 euros según autonomías. *Cinco Días*.

Sánchez, C. L. (2001). Régimen legal y convencional de los complementos personales. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 127-144.

Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva. (2015). Guía de buenas prácticas para el acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa.

[https://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Buenas\\_practicas\\_acceso\\_mujeres\\_a\\_puestos\\_masculinizados.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Buenas_practicas_acceso_mujeres_a_puestos_masculinizados.pdf)

Van der Lippe, T., Van Breeschoten, L., & Van Hek, M. (2019). Organizational work-life policies and the gender wage gap in European workplaces. *Work and Occupations*, 46(2), 111-148.