



Government
Equalities Office

**GENDER
PAY GAP**
Closing it together

THE
BEHAVIOURAL
INSIGHTS TEAM

Reducir la brecha salarial de género y mejorar
la igualdad de género dentro de las
organizaciones:

**Acciones para empleadores basadas en
evidencia**



“Para avanzar hacia la igualdad salarial, tenemos que eliminar el sesgo de los sistemas, no de las personas. La gestión de los recursos humanos debe basarse en evidencia rigurosa sobre lo realmente funciona, tratar a todos de manera justa y aprovechar el 100 % del talento. El diseño basado en evidencia de prácticas de contratación, procedimientos de promoción y sistemas de compensación, ayuda a nuestras organizaciones a actuar de forma correcta e inteligente, creando lugares de trabajo mejores y más inclusivos. Esta guía es un paso importante para ayudar a los empleadores a saber qué funciona”.

Iris Bohnet, profesora titular de Roy E. Larsen en Políticas Públicas y Directora del Programa de Mujeres y Políticas Públicas, Harvard Kennedy School

Acciones para reducir la brecha salarial de género

Los empleadores nos han preguntado sobre qué acciones pueden mejorar la contratación y el crecimiento laboral de las mujeres, y reducir la brecha salarial de género.

Esta guía resume los enfoques que han demostrado ser efectivos, así como los que precisan de más evidencia antes de que puedan ser recomendados

como enfoques generalizados. Esto ayudará a los empresarios a crear planes de acción más efectivos.

Los empleadores que utilicen datos de alta calidad para comprender los factores que influyen sobre su brecha salarial de género podrán orientar sus acciones y, por lo tanto, obtener resultados más efectivos.



Foto de Christian-Battaglia en Unsplash

Acciones efectivas



Estas acciones se han implementado en el mundo real y se ha comprobado su impacto positivo

1. Incluya múltiples mujeres en las listas de preselección para la contratación y los ascensos

Al confeccionar una lista de candidatos cualificados, asegúrese de incluir a más de una mujer. Las listas de preselección con una sola mujer no aumentan las posibilidades de que una mujer sea seleccionada.¹

2. Utilice evaluaciones basadas en competencias en el proceso de reclutamiento

En lugar de basarse únicamente en las entrevistas, solicite a los candidatos que realicen tareas que desempeñarían en el puesto al cual se encuentran aplicando. Emplee el desempeño mostrado en estas tareas para evaluar la idoneidad de los solicitantes para el puesto. Estandarice las tareas y la forma de calificarlas para garantizar la igualdad entre candidatos.²

3. Utilice entrevistas estructuradas para contrataciones y ascensos

Tanto las entrevistas estructuradas como las no estructuradas tienen puntos fuertes y débiles,

pero las no estructuradas son más proclives a permitir la introducción de sesgos injustos que influirán en la toma de decisiones.

Utilice entrevistas estructuradas que:

- Formulen exactamente las mismas preguntas a todos los candidatos en un orden y formato predeterminados
- Califiquen las respuestas con criterios predeterminados y estandarizados. Esto logra que las respuestas sean comparables y reduce el impacto del sesgo inconsciente.³

4. Fomente la negociación salarial mostrando rangos salariales

Las mujeres son menos propensas a negociar su salario.⁴ Esto se debe, en parte, a que se desaniman si no se encuentran seguras acerca de cuál sería una oferta razonable. Los empleadores deben comunicar claramente el rango salarial que se ofrece para alentar a las mujeres a negociar su salario. Esto ayuda a que las candidatas tengan expectativas razonables.⁵

1. Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, 26(04).

2. Cabrera, M. A. M., & Nguyen, N. T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 103-113.

3. Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293; Oh, I., Postlethwaite, B.E. & Schmidt, F.L. (2013). Rethinking the validity of interviews for employment decision making: Implications of recent developments in meta-analysis (Chapter 12, pp. 297-329). In D. J. Svyantek & K. Mahoney (Eds.), *Received wisdom, kernels of truth, and boundary conditions in organizational studies*.

4. Leibbrandt, A., & List, J. A. (2014). Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large-scale natural field experiment. *Management Science*, 61(9), 2016-2024.

5. Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141(1), 85.

Además, los empleadores deben indicar claramente si el salario de un puesto es negociable, ya que esto también puede alentar a las mujeres a negociar.⁶ Si las mujeres negocian más, conseguirán sueldos más parecidos a los de los hombres.

5. Introduzca transparencia en los procesos de promoción, remuneración y recompensa

La transparencia significa dar a conocer los procesos, las políticas y los criterios para la toma de decisiones. Esto significa que el personal es consciente de lo que está en juego y que los directivos entienden que sus decisiones deben ser objetivas y estar basadas en evidencia, puesto que dichas decisiones pueden ser revisadas por otros. Incorporar la transparencia a los procesos de promoción, remuneración y recompensa puede reducir las desigualdades salariales.⁷

6. Nombre responsables o grupos de trabajo que manejen la diversidad

Los responsables de diversidad y los grupos de trabajo monitorean los procesos de gestión del talento (como la contratación o los ascensos) y la diversidad dentro de la organización. Estos actores pueden reducir las decisiones sesgadas en la contratación y los ascensos, dado que las

personas responsables saben que sus decisiones podrán ser revisadas. Esta responsabilidad puede mejorar la representación de las mujeres en su organización.⁸

Los responsables de diversidad deben:

- Ejercer una función de alto cargo/ejecutiva dentro de la organización
- Tener acceso a los datos internos
- Estar en condiciones de solicitar más información sobre el motivo de las decisiones tomadas
- Estar facultados para desarrollar e implementar estrategias y políticas de diversidad



Foto de Rawpixel en Unsplash

6. Leibbrandt, A., & List, J. A. (2014). Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large-scale natural field experiment. *Management Science*, 61(9), 2016-2024.

7. Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311-333.

8. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 52-60.

Acciones prometedoras



Estas acciones son prometedoras y requieren más investigación para mejorar la evidencia sobre su eficacia y la mejor manera de aplicarlas.

El gobierno británico puso en marcha políticas que apoyan algunas de estas acciones para mejorar la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo. El gobierno está evaluando su eficacia y recomendamos que usted también evalúe sus acciones.



1. Mejore la flexibilidad laboral para hombres y mujeres

- Anuncie y ofrezca en todos los puestos de trabajo opciones de trabajo flexibles, como el trabajo a medio tiempo, remoto, compartido o la condensación de horarios
- Permita a las personas trabajar de forma flexible, cuando sea posible
- Anime a los altos cargos a que ejemplifiquen trabajando de forma flexible y a que promuevan esta modalidad de trabajo
- Aliente a los hombres a que trabajen de forma flexible, de modo que no se vea como una ventaja exclusiva de las mujeres

2. Fomente el uso del permiso parental compartido

La brecha salarial de género aumenta drásticamente cuando las mujeres tienen hijos, no obstante, esta circunstancia podría reducirse si los hombres y las mujeres pudieran compartir el cuidado de los hijos de forma más equitativa. El permiso y paga parental compartidos permite que los progenitores laboralmente activos compartan hasta 50 semanas de permiso, y hasta 37 semanas de paga durante el primer año de vida de sus hijos.

- Ofrezca una paga parental compartida ampliada al mismo nivel que la paga por maternidad ampliada
- Promueva la utilización del permiso parental compartido (véase nuestra guía⁹). Por ejemplo:
 - Informe a los futuros padres sobre su derecho legal a solicitar el permiso parental compartido
 - Proporcione a los futuros padres orientación y apoyo personalizado para comprender el esquema
 - Comparta y promueva ejemplos de altos cargos que hayan tomado el permiso parental compartido en su organización

3. Reclute a los retornantes

Los retornantes son personas que han tomado una pausa prolongada en su carrera profesional por motivos de cuidados o de otra índole y que, o bien no están empleados actualmente, o bien trabajan

en puestos para los que están sobrecalificados. Utilice nuestra guía¹⁰ para ver cómo atraer y contratar a los retornantes. Por ejemplo:

- Focalice los lugares donde es probable que los retornantes busquen empleo
- Asegúrese de que el proceso de contratación es amigable con los retornantes
- Ofrezca apoyo antes y durante la evaluación

4. Ofrezca tutoría y patrocinio

Aunque sus funciones son bastante similares, los tutores proporcionan orientación y asesoramiento a sus tutorados, mientras que los patrocinadores apoyan el avance y visibilidad de sus patrocinados. Existe evidencia que sugiere que los programas de tutoría funcionan bastante bien para algunas mujeres, aunque no tanto para otras.¹¹ No resulta claro, con base en la evidencia existente, si los patrocinios son más eficaces que las tutorías; o cómo dirigir mejor los programas de tutoría y patrocinio para que sean eficaces.

5. Ofrezca programas de networking

Algunos estudios sugieren que los programas formales de networking, en los que los miembros se reúnen y comparten información y consejos profesionales, pueden ser útiles para algunas mujeres, pero no para otras.¹² Se requiere más trabajo para entender los efectos de los programas de networking, y si deben tener características particulares para que tengan éxito.

6. Establezca objetivos internos

Es importante asegurarse de que los objetivos de los empleadores en materia de igualdad sean claros y realistas, y que se pueda realizar un seguimiento de los progresos logrados. "Mejorar la igualdad de género en mi organización" o "reducir la brecha salarial de género en mi organización" pueden ser metas generales, pero no son específicas y, por tanto, corren el riesgo de fracasar. Una forma de aumentar la probabilidad de que se logren las metas es establecer objetivos específicos y con un plazo determinado: ¿qué cambio se logrará, y para cuándo?¹³

9. sharedparentalleave.campaign.gov.uk/

10. gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685064/Returner_Programmes_-_Best_Practice_Guidance_for_Employers.pdf

11. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 52-60.

12. Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007). Diversity management in corporate America. *Contexts*, 6(4), 21-27.

13. Mento, A.J., Steel, R.P. & Karren, R.J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 39(1), 52-83.

Acciones con resultados mixtos

Se ha demostrado que estas acciones tienen un impacto a veces positivo y otras, negativo. Esto podría deberse a cómo se aplican u otros factores que aún no comprendemos del todo. Debido a la evidencia mixta, todavía no podemos hacer una recomendación general de que estas acciones constituyen buenas formas de reducir la desigualdad de género.



1. Formación sobre sesgos inconscientes

Los sesgos inconscientes pueden influir en el criterio de una persona sin que esta sea consciente de ello. La formación sobre sesgos inconscientes en el lugar de trabajo tiene como objetivo concientizar de los sesgos inconscientes que son potencialmente dañinos y reducir su impacto. Si bien algunos tipos de formación sobre sesgos inconscientes pueden tener algunos efectos positivos limitados, actualmente no existe evidencia de que esta formación modifique el comportamiento o mejore la igualdad en el lugar de trabajo.¹⁴

2. Formación en diversidad

La formación en diversidad puede ayudar a aumentar la concientización, pero es improbable que modifique el comportamiento.¹⁵ Algunas investigaciones realizadas en EE.UU. han revelado que la formación obligatoria sobre diversidad mantiene igual o, incluso, reduce el número de mujeres en puestos gerenciales.¹⁶ Este resultado contrario puede deberse a varios motivos. Por ejemplo, puede que la gente resienta verse obligada a realizar una actividad y que, por tanto, no tome en serio la formación. También es posible que la formación evoque estereotipos desfavorables que la gente luego pone en práctica, o puede hacer pensar a la gente que la organización ya ha resuelto sus problemas de diversidad.

14. Girod, S., Fassiotto, M., Grewal, D., Ku, M. C., Sriram, N., Nosek, B. A., & Valentine, H. (2016). Reducing implicit gender leadership bias in academic medicine with an educational intervention. *Academic Medicine*, 91(8), 1143-1150; Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness. *Equality and Human Rights Commission*.

15. Bezrukova, K., Spell, C.S., Perry, J., & Jehn, K. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227-1274.

16. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 52-60.



Foto de NeONBRAND en Unsplash

3. Formaciones en desarrollo de liderazgo

Los programas para desarrollar habilidades de liderazgo apuntan a enseñar cualidades como la capacidad de gestión y la autoconfianza. Aunque se han realizado estudios a muy pequeña escala sobre los efectos de los programas de formación en liderazgo para mujeres, sobre todo en medicina y el ámbito académico, actualmente no existe evidencia de alta calidad de que dichos programas ayuden a la trayectoria laboral de las mujeres. Algunas personas consideran que estos programas implican que las mujeres mismas son el problema.

4. Autoevaluación del desempeño

En cuanto al desempeño en el lugar de trabajo, existe evidencia de que las mujeres subestiman sus capacidades o son más cautas que los hombres a la hora de evaluarlas. La magnitud de esta diferencia de género puede variar en función del tipo de desempeño que se pida a las personas que autoevalúen.¹⁷ No disponemos de evidencia suficiente para saber cómo las diferencias en la autoevaluación afectan la trayectoria laboral de las mujeres.

5. Diversificación de los comités de selección

Los comités de selección integrados por hombres y mujeres a veces parecen favorecer las perspectivas laborales de las mujeres, mientras que otras veces parecen perjudicarlas. Algunos estudios muestran que mientras más mujeres haya en un comité, más probabilidades hay de que se seleccione a una mujer para un determinado puesto¹⁸, mientras que otros estudios hallan lo contrario.¹⁹ El efecto también puede depender del puesto para el que se contrata²⁰, o del papel de las mujeres en el comité.²¹ Se requiere más investigación para comprender las condiciones en las que un comité de selección diverso es o no eficaz para mejorar la igualdad de género.

17. Fletcher (1999). The implications of research on gender differences in self-assessment and 360 degree appraisal. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 39-46; Beyer (1990). Gender differences in accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 960-970.

18. De Paola, M., & Scoppa, V. (2015). Gender discrimination and evaluators' gender: evidence from Italian academia. *Economica*, 82(325), 162-188.

19. Bagues, M., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter? *American Economic Review*, 107(4), 1207-38.

20. Ibid.

21. Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Rosati, F. (2015). Selection committees for academic recruitment: does gender matter? *Research Evaluation*, 24(4), 392-404.; Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 104-115.



Qué evidencia hemos utilizado

Esta guía se basa en la mejor evidencia disponible en la actualidad. Se actualizará regularmente conforme se genere más evidencia.

En la medida de lo posible, hemos utilizado pruebas basadas en ensayos controlados aleatorizados in situ y que miden resultados objetivos relacionados con el reclutamiento, la trayectoria y la promoción. Desafortunadamente, hoy en día la evidencia de alta calidad en el campo de la igualdad de género en el lugar de trabajo es escasa.

Cómo puedes contribuir

Para obtener mejor evidencia, alentamos a investigadores y empleadores a que evalúen las acciones que realizan para mejorar la igualdad de género en el lugar de trabajo.

La Oficina de Igualdad del Gobierno estará trabajando con los empleadores para obtener más evidencia sobre qué funciona. Si usted representa a una organización con 4.000 o más empleados en el Reino Unido y desea colaborar con nosotros, por favor, póngase en contacto con el programa de Conocimiento sobre Género y Comportamiento (gabiprogramme@bi.team). Este es un programa dirigido por el equipo de Conocimiento del Comportamiento de la Oficina de Igualdad del Gobierno.

Lecturas adicionales

Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Why diversity programs fail*. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 52-60.



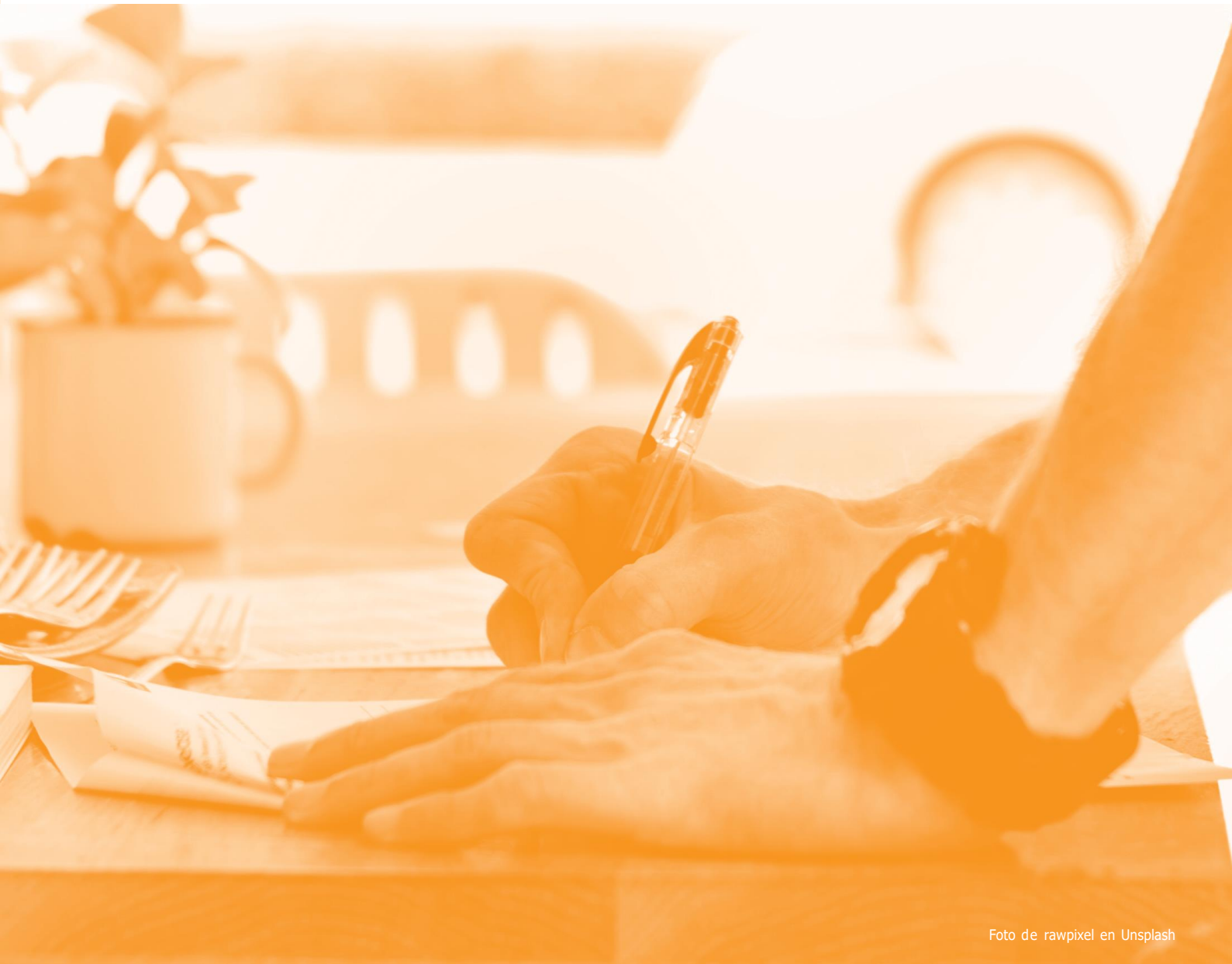


Foto de rawpixel en Unsplash



La traducción al español de este documento es cortesía de CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe

**GENDER
PAY GAP**

Closing it together

**THE
BEHAVIOURAL
INSIGHTS TEAM** ◆