



Organización
Internacional
del Trabajo

IGUALDAD DE REMUNERACIÓN

ACTIVADOR FUNDAMENTAL DE LA IGUALDAD DE GÉNERO



Peshkova/gettyimages

Para ser competitivas y triunfar en el mercado, las empresas tienen que captar y retener los mejores talentos. El sexo de una persona no es un indicador ni de talento ni de competencia; así pues, para ser fieles al mundo en que vivimos, las estrategias de diversidad deben plasmar esta sencilla verdad en su esencia.

La garantía de igualdad de remuneración como forma de valorar a los empleados debe ocupar un lugar relevante en las estrategias de contratación y retención. Sin embargo, por realizar un trabajo de igual valor, las mujeres siguen ganando menos que los hombres, y la disparidad de remuneración por motivos de género sigue existiendo y entorpece los esfuerzos para revertir la situación. El desequilibrio entre la remuneración de las mujeres y la de los hombres puede atribuirse a sesgos contra la mujer proyectados en los procesos de gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Las empresas que aspiran a cerrar la brecha entre mujeres y hombres en el nivel ejecutivo debieran fijarse la prioridad de intervenir en la gestión de la igualdad de remuneración, no sólo porque remunerar

a las mujeres y a los hombres por igual es lo correcto, sino también porque conviene desde el punto de vista económico. La igualdad de remuneración constituye una herramienta importante para que las empresas promuevan a las mujeres a las esferas de máxima responsabilidad. Un sistema de remuneración justo les permite retener a los mejores profesionales, impulsar la participación femenina en la fuerza de trabajo, y forjar una imagen positiva de la empresa. También es útil para no poner en juego el prestigio de ésta, y atajar posibles acciones judiciales.

Para resolver la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres y lograr la igualdad salarial, las empresas pueden promover la transparencia revelando la cuantía de las remuneraciones, estableciendo criterios objetivos respecto de estas y de los ascensos, y generando más consciencia sobre los obstáculos con que la mujer tropieza al tratar de acceder a cargos de mayor nivel.

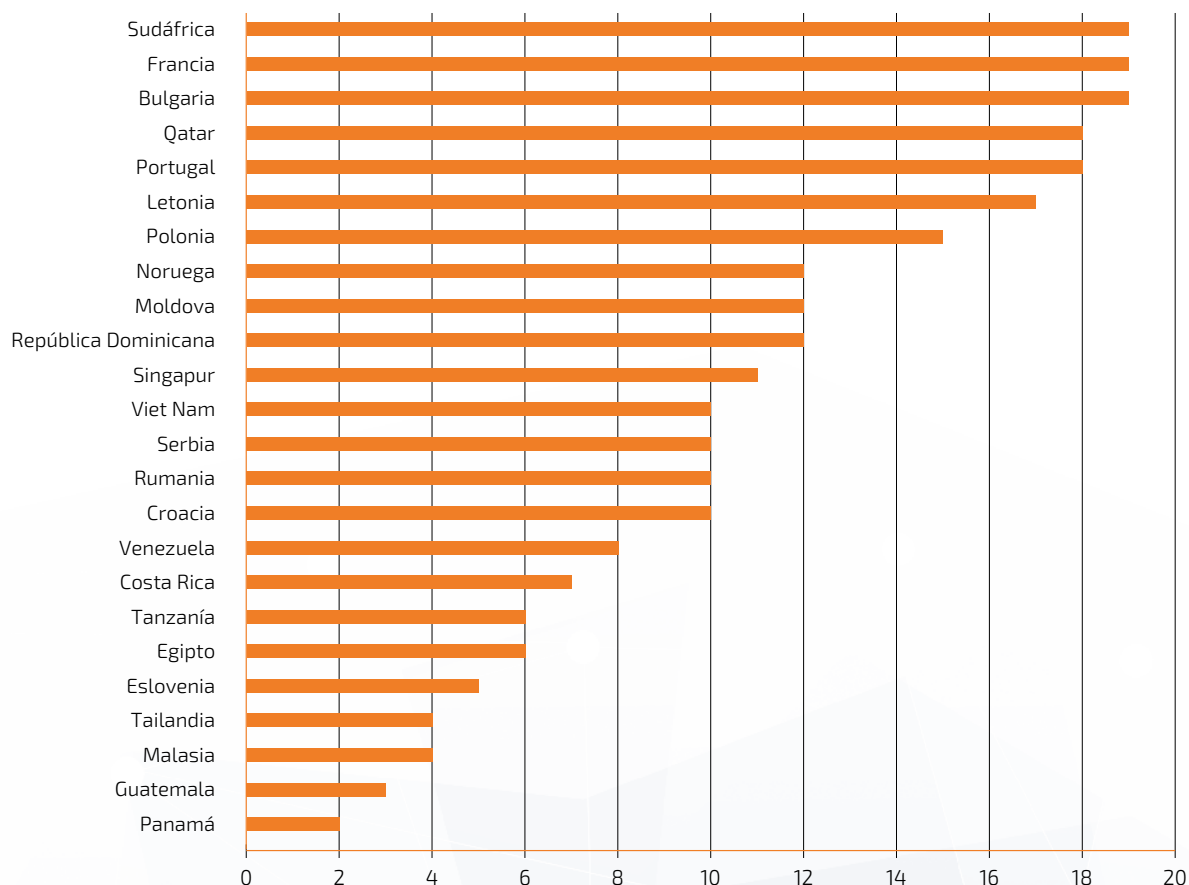
«La igualdad de remuneración parece ser un activador fundamental de la diversidad de género, posiblemente porque no sólo mejora la propuesta del valor de las mujeres, sino también porque puede situarlas en posición de mayor igualdad con los hombres en el hogar, gracias a lo cual tendrán más probabilidades de permanecer en la fuerza de trabajo.»¹

When Women Thrive
(Cuando la mujer progresa),
Businesses Thrive, 2014, Mercer

La disparidad de remuneración entre mujeres y hombres

Las desigualdades de remuneración en función del sexo suelen evaluarse mediante un indicador denominado brecha de remuneración entre mujeres y hombres. Este indicador mide la diferencia entre los ingresos promedio de los hombres y los de las mujeres, como porcentaje de los ingresos de los hombres². En general, las características como el nivel educativo, las calificaciones, la experiencia laboral, la categoría ocupacional y las horas trabajadas representan la parte «explicada» de la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres. La parte restante y más significativa, es decir, la «no explicada», es atribuible a la discriminación, intencional o no, omnipresente en los lugares de trabajo³.

Países con menos del 20% de disparidad de remuneración por motivos de género; OIT; años más recientes



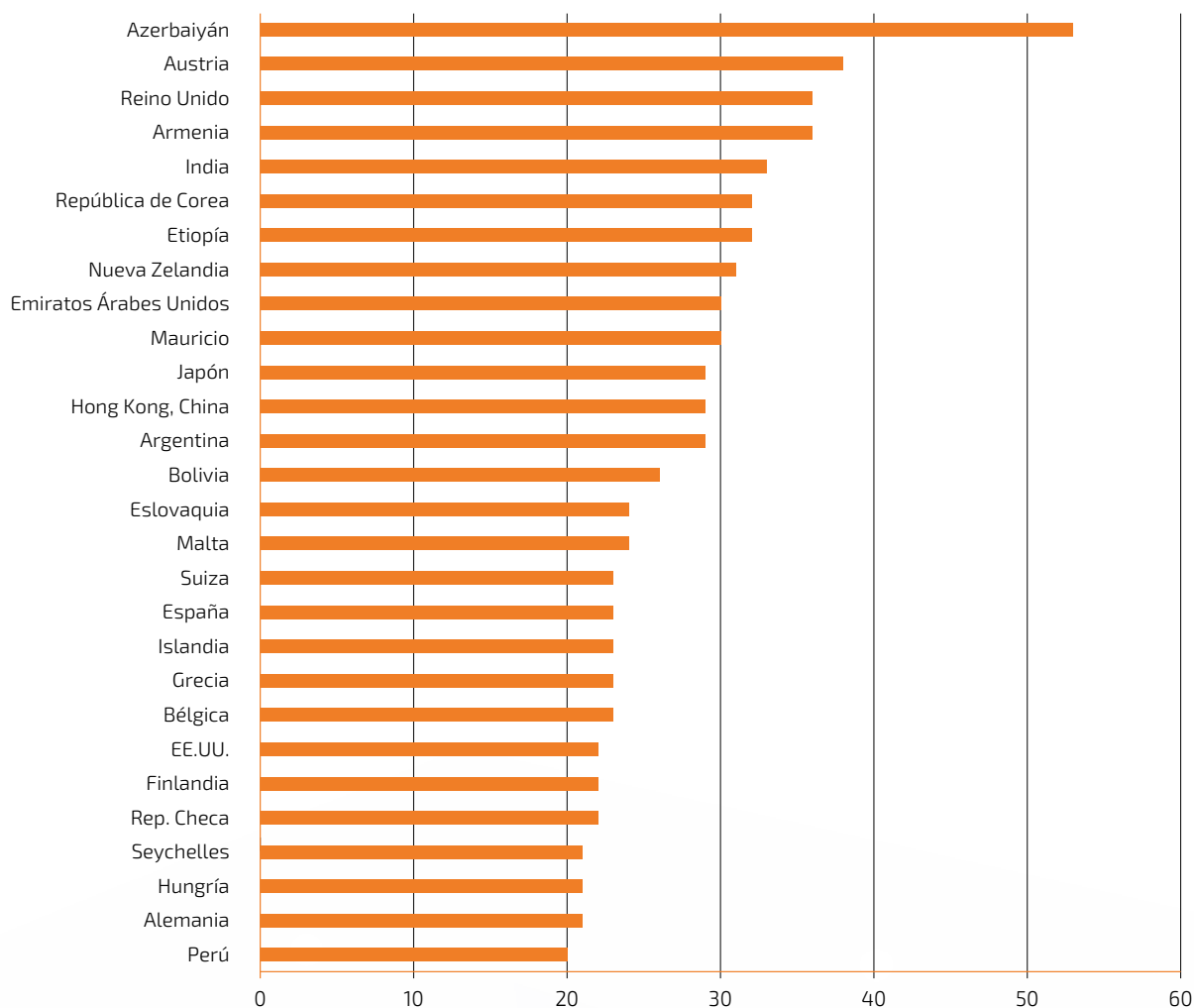
Fuente: Cuadro sobre la disparidad de remuneración por motivos de género, por actividad económica. Base de datos estadísticos de la OIT; junio de 2014. Todos los países en 2012, excepto Letonia, Noruega, Portugal y Qatar (2013), Bulgaria, Croacia, Francia, Moldova y Eslovenia (2011), Polonia (2010).

➤ Se estima que a nivel mundial la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres es del 22,9 por ciento⁴.

Pese a que la brecha ha ido cerrándose en los últimos decenios, en muchos países sigue habiendo una disparidad de remuneración sustancial entre mujeres y hombres, que oscila entre un porcentaje reducido y más del 40 por ciento. La figura anterior y la siguiente muestran la disparidad salarial entre hombres y mujeres en países seleccionados en los años más recientes⁵.

➤ La disparidad de remuneración entre mujeres y hombres es mayor en el caso de las mujeres mejor remuneradas.

Los datos de la OIT indican que las más afectadas por la disparidad de remuneración por motivos de género son las mujeres mejor remuneradas y que la parte «no explicada» de la disparidad tiende a ser mayor⁶. Un informe reciente de Wells Fargo confirma esta tendencia, y muestra que la disparidad de remuneración favorece a los hombres en cada una de las etapas, y se agudiza a medida que los empleados escalan posiciones en la empresa⁷.



Fuente: Cuadro sobre la disparidad de remuneración por motivos de género, por actividad económica. Base de datos estadísticos de la OIT; junio de 2014. Todos los países en 2012, excepto República Checa y Etiopía (2013), Austria, Bélgica, Bolivia, Finlandia, Grecia, Nueva Zelanda y Seychelles, España (2011), Malta, Suiza y los EE.UU. (2010), Emiratos Árabes Unidos (2009).

➤ **La disparidad de remuneración entre mujeres y hombres empeora cuando la remuneración incluye un componente discrecional.**

Algunos datos recientes del Organismo para la Igualdad de Género (WGEA), de Australia, indican que cuando la disparidad de remuneración se calcula sobre la base de la remuneración total y no sobre la base del salario, la brecha es mayor en todas las categorías, directivas y no directivas, lo cual indicaría que las mujeres reciben gratificaciones discrecionales inferiores a las de los hombres⁸. Es posible que la situación se vea agravada por los sesgos de género en el lugar de trabajo.

➤ **Los hombres ganan más que las mujeres, incluso en ocupaciones tradicionalmente femeninas.**

Según un estudio reciente de la Universidad de California, San Francisco, el salario de los enfermeros superaba al de las enfermeras en un promedio de 5.100 dólares EE.UU. anuales. Esta disparidad no se ha modificado en los últimos 30 años. Los hombres también ganan más que las mujeres en profesiones donde predominan las mujeres, como la enseñanza⁹.

➤ **La disparidad de remuneración por motivos de género es peor en el caso de las mujeres pertenecientes a minorías.**

En Estados Unidos, la paga media de las mujeres equivale al 77 por ciento de la de los hombres (2012), pero la de las mujeres afroamericanas, al 64 por ciento, y la de las hispanas, al 55 por ciento de los ingresos de sus homólogos de sexo masculino blancos y no hispanos¹⁰.

AL RITMO ACTUAL, LLEVARÍA 70 AÑOS SOLUCIONAR LA DISPARIDAD DE REMUNERACIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES.

¿Cuál es la causa de la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres?



LAS MUJERES SUELEN SER CONTRATADAS CON UN SALARIO INFERIOR AL DE LOS HOMBRES

La disparidad de remuneración obedece a varios motivos, siendo uno de los principales los antiguos estereotipos basados en el arquetipo del hombre como sostén de la familia. Las mujeres suelen ser contratadas con un **salario inferior** al de los hombres, y la brecha se agrava en las etapas sucesivas. Un estudio de Catalyst revela que, en promedio, en su primer trabajo, la remuneración anual de las mujeres con una maestría en administración de empresas de universidades destacadas de los Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia es 4.600 dólares EE.UU. es inferior a la de los hombres con la misma titulación¹¹. Los datos también indican que la diferencia se agudiza mucho más al cabo de tres años, y que en África y América Latina esa cifra se dispara hasta representar no menos del 36 por ciento de diferencia salarial con respecto a los hombres¹².



A MENOR TIEMPO PRESENCIAL, MENOR REMUNERACIÓN

Cuando la cultura de una empresa es predominantemente masculina, situación conocida como «club de muchachos», las mujeres pueden verse excluidas de redes empresariales importantes e influyentes, en especial, cuando las decisiones se adoptan fuera del horario de trabajo. Incluso si la mujer produce los resultados que se han previsto para ella, su menor presencia debida a responsabilidades familiares o al goce de un horario flexible también pueden ocasionar disparidades de remuneración, incluso si cumple con los resultados previstos¹³.



LAS MUJERS SON PENALIZADAS POR SER MADRES

La maternidad es otro factor agravante de la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres. El estudio de la OIT sobre la **disparidad salarial debida a la maternidad** indica que, en todo el mundo, las madres sufren una penalización salarial y ganan menos que las mujeres sin hijos¹⁴. En muchos casos, las penalizaciones por ausentarse del trabajo o adoptar fórmulas de trabajo flexible para poder **ocuparse de algún familiar** se traducen en gratificaciones inferiores o menos ascensos.



LAS MUJERES SON MENOS PROCLIVES A PEDIR AUMENTOS DE SALARIO

Las mujeres suelen ser reticentes a **negociar** en su favor; por lo tanto, tienen menos probabilidades de pedir aumentos, lo cual agrava la disparidad de remuneración entre ellas y los hombres. Un estudio de un grupo de egresados de una maestría en administración de empresas reveló que sólo el 12,5 por ciento de las mujeres negociaba la oferta de empleo, en comparación con el 50 por ciento de los hombres¹⁵.

Hacer de la igualdad de remuneración la base de la estrategia de igualdad de género

ENTENDER EL SIGNIFICADO DE «TRABAJO DE IGUAL VALOR»¹⁶

El concepto de «trabajo de igual valor» comprende, pero también trasciende el de un «mismo trabajo». El principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor no sólo abarca los casos en los que los hombres y las mujeres realizan un trabajo igual o similar, sino también la situación en la que realizan un trabajo diferente. Cuando ambos realizan una tarea que en general es del mismo valor, pero cuyo contenido es diferente, entraña responsabilidades disímiles, requiere competencias o calificaciones diferentes y se realiza en condiciones diferentes –pero que



en general es de igual valor– la remuneración debiera ser la misma. Este concepto es crucial para eliminar la discriminación y promover la igualdad, pues las mujeres y los hombres suelen realizar trabajos diferentes, en condiciones diferentes, o incluso en establecimientos diferentes. Las mujeres siguen estando agrupadas en un número restringido de puestos de trabajo, y los empleos en los que predominan tienden a estar infravalorados. Incluso en la esfera directiva, la mujer tiende a ser confinada a determinadas áreas, como recursos humanos, relaciones públicas y administración, que en términos monetarios se valoran menos que las esferas de operaciones, ventas y dirección general, donde hay un franco predominio masculino.

LA OIT Y LA IGUALDAD DE REMUNERACIÓN

Desde su fundación, la OIT ha mantenido su empeño en promover la igualdad de oportunidades en el mundo del trabajo, para los hombres y para las mujeres. Hoy, sigue consagrando estudios y conocimientos técnicos especializados al estudio de las causas fundamentales de la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres y crea capacidad basándose en las mejores prácticas en el mundo. A continuación se enumeran las publicaciones recientes de la OIT sobre igualdad de remuneración y disparidad de remuneración por motivos de género:

- **Informe sobre el Salario en el Mundo 2014/2015:** compilación de las estadísticas más recientes sobre la remuneración por sexo, y análisis de las causas de la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres.
- **Disparidad salarial basada en la maternidad:** examen de cuestiones, teorías y datos sobre la penalización salarial debida a la maternidad.
- **Igualdad de remuneración: Guía introductoria:** clarificación de conceptos fundamentales en relación con la igualdad de remuneración, y exposición de ideas sobre cómo aplicar la igualdad de remuneración en la práctica.
- **La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso – Informe Mundial:** análisis de la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres desde una perspectiva empresarial.

El Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100), o Convenio relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor

- indica que el término «remuneración» comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último;
- se centra en la cuestión fundamental del «valor» del trabajo realizado, y no sólo en «una misma remuneración por un trabajo de igual valor»;
- pide a los Estados Miembros que promuevan y garanticen la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor.

¿Qué pueden hacer las empresas?

Sobre la base de opiniones de empresas que han logrado reducir la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres, las empresas pueden formular una estrategia de igualdad de remuneración basada en los activadores detallados en la sección siguiente.

REALIZAR ANÁLISIS PERIÓDICOS DE LA IGUALDAD DE REMUNERACIÓN

Las empresas pueden detectar las diferencias de remuneración por motivos de género en su organización –a diferentes niveles y en diferentes funciones– recopilando datos globales sobre la remuneración y realizando análisis detallados de la igualdad de remuneración. Los resultados de estos exámenes son decisivos para que conozcan cuáles son las brechas de remuneración prevalentes en su estructura, y para poder concebir soluciones inteligentes que resuelvan las causas de la desigualdad de remuneración. Se dispone de diversas herramientas para analizar la igualdad de remuneración adecuadas a las necesidades singulares de cada empresa; además, las empresas pueden recurrir a los conocimientos especializados de profesionales externos, y encomendarles exámenes independientes sobre igualdad de remuneración. Por ejemplo, en Alemania se ha ideado una herramienta de evaluación de la igualdad de remuneración denominada «Logib-D», con la cual las empresas pueden generar datos sobre las remuneraciones, realizar evaluaciones, y precisar puntos de actuación para reducir al mínimo la disparidad de remuneración¹⁷. Realizar exámenes periódicos es importante para que las empresas puedan fomentar sistemáticamente la igualdad de remuneración.

Telstra, proveedor mundial de comunicaciones, ha dado gran relevancia a la recopilación y el análisis de datos sobre remuneración, para promover la igualdad en la materia. La empresa realiza análisis periódicos de la nómina, y utiliza los resultados para revisar y perfeccionar las políticas y procedimientos; gracias a ello, ahora puede ver la trayectoria de la evolución, y la estrategia de igualdad de remuneración de la empresa ha ganado eficacia¹⁸.

Microsoft adoptó varios objetivos cuantificables en materia de diversidad, para cerciorarse de que «no sólo hay igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor, sino también igualdad de oportunidades ante un mismo trabajo». *Microsoft* ha establecido sistemas de control de la remuneración y exámenes de los datos cualitativos de las hojas de puntuación, para evitar las discrepancias entre los salarios. La diferencia en la base salarial de *Microsoft* entre mujeres y hombres de todas las razas en los Estados Unidos es inferior al 0,5 por ciento.¹⁹

DETERMINAR LA IGUALDAD DE VALOR ENTRE TRABAJOS²⁰

Es importante que las empresas evalúen de forma independiente el valor de cada puesto de trabajo y se aseguren de que el proceso carece de sesgos. La publicación de la OIT *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: guía detallada* es una herramienta útil para comparar puestos de trabajo y determinar el valor de un cargo en relación con otros. Las empresas deberían utilizar el método analítico de evaluación de los puestos de trabajo para determinar el valor numérico del puesto en función de una serie de criterios neutros, en particular, calificaciones y competencias, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo, y debieran cerciorarse de establecer remuneraciones iguales por trabajos de igual valor. De este modo, pueden cerciorarse de que los puestos donde predominan mujeres no están infravalorados ni insuficientemente remunerados.

En Portugal, como parte del proyecto «Revalorizar el trabajo para promover la igualdad», financiado por la Comisión Europea, y que cuenta con la asistencia técnica de la OIT, se estableció una comisión tripartita sectorial que se ocuparía de idear un método de evaluación de los puestos de trabajo en el sector de la restauración. Gracias a esta evaluación se ha superado la discriminación contra la mujer en empleos de predominio femenino tradicionalmente infravalorados, y por consiguiente se ha reducido la disparidad de remuneración por motivos de género²¹.

CREAR UN SISTEMA DE COMPENSACIONES JUSTO

El informe reciente elaborado por la Reserva Federal de Nueva York indica que las mujeres con cargos de máxima responsabilidad perciben incentivos por actuación profesional y crecimiento empresarial sumamente inferiores a los de sus colegas de sexo masculino²². La falta de transparencia a la hora de configurar el conjunto de compensaciones o gratificaciones puede agravar la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres. Si establecen un criterio claro y objetivo para determinar los premios, las empresas podrán verificar que no haya sesgos en relación con la remuneración y la promoción. Las empresas pueden resolver la brecha salarial de los sistemas de compensación estableciendo un umbral, una meta y un nivel máximo de incrementos o gratificaciones, para que la distribución de las compensaciones entre mujeres y hombres sea justa y acorde con los méritos. Muchas empresas aplican una estrategia útil: las compensaciones pagadas a los empleados se someten a discusión y se comparan en grupos inter pares. Ello fomenta la rendición de cuentas y reduce al mínimo los sesgos en el sistema de compensaciones.



Chaiwatphotos/gettyimages

Para promover la diversidad de género, *Google*, empresa multinacional de servicios de Internet, animó a las mujeres a negociar. El sistema analítico de *Google* detectó que su modelo de compensaciones basado en la autopostulación representaba un obstáculo a los ascensos de las mujeres, pues éstas se promocionaban menos que los hombres, pues solían sentirse rechazadas. Para resolver este problema, la empresa organizó talleres para las mujeres que ocupaban puestos de responsabilidad; insistió en la necesidad de la autopromoción, y les facilitó estrategias para hacerlo. A resultas de ello, *Google* ha logrado eliminar la disparidad entre mujeres y hombres en los ascensos²³.

PROMOVER LA TRANSPARENCIA RESPECTO DE LAS REMUNERACIONES

Para conseguir la igualdad de remuneración en el trabajo es imperativo que haya transparencia. Según el Organismo para la Igualdad de Género en el Trabajo (Australia), si las remuneraciones se establecen con transparencia, la disparidad salarial es casi nula; en cambio, cuando la información no se revela, equivale al 20,6 por ciento²⁴. Deborah Ashton, Vicepresidenta y Responsable de Diversidad de Novant Health, sugiere que publicar las fórmulas y los criterios utilizados para determinar la remuneración y los méritos puede ayudar a las empresas a establecer mecanismos transparentes y justos²⁵. La Ley *Lilly Ledbetter Fair Pay* de 2009 (ley de equidad salarial), de los Estados Unidos, y la Ley sobre igualdad de 2010, del Reino Unido, son algunas de las disposiciones recientemente aprobadas para fomentar la transparencia en materia de remuneración.

La importancia de la transparencia radica en que, si sabes cuál es tu salario y las tareas que realizan tus compañeros, ya tienes la información que necesitas para negociar y reclamar una remuneración justa y equivalente a la de los hombres.²⁶

Deborah Gillis
Presidenta y Directora General de Catalyst

En Austria, para promover la transparencia, conforme al Plan de Acción Nacional para la igualdad de género en el mercado laboral, las empresas con más de 150 empleados están obligadas a publicar un informe bial sobre los ingresos del personal. Deben dar cuenta de la cantidad de hombres y mujeres presentes en cada categoría y de la media de ingresos correspondientes a cada categoría. Este mecanismo de presentación de informes tiene por objeto alentar a las empresas a solucionar la disparidad de remuneración entre mujeres y hombres en Austria, estimada en un 38 por ciento²⁷.

RESPALDAR LA FLEXIBILIDAD

En muchas empresas, la dirección sigue utilizando el tiempo presencial para medir el rendimiento de los miembros del personal. En general, en los lugares de trabajo se considera que sólo obtiene promociones quien se ajusta al horario convencional. Ello perjudica a las empleadas, pues las mujeres siguen siendo quienes asumen el grueso de las responsabilidades domésticas, y recurren más que los hombres a fórmulas de trabajo flexible, para poder conciliar las responsabilidades familiares y laborales. Las empresas pueden reducir al mínimo las repercusiones de los sesgos en las decisiones en materia de remuneración, instruyendo a los supervisores sobre el modo de gestionar las fórmulas de trabajo flexible, haciendo que el trabajo flexible sea una alternativa efectiva para las mujeres y para los hombres. La flexibilidad permite a unas y otros conciliar el trabajo y la familia, sin renunciar a ser productivos en la fuerza de trabajo.

«Los empleadores decididos a dar acceso en pie de igualdad a las oportunidades a las mujeres y a los hombres han de esforzarse más para eliminar los obstáculos que impiden el paso de la mujer a los cargos mejor remunerados. Entre los problemas que es preciso solucionar, cabe citar la falta de trabajo flexible de calidad, la herencia de una cultura laboral basada en el arquetipo del hombre como principal sostén de la familia, y los sesgos de género.»²⁸

Helen Conway
Directora del Organismo para la Igualdad de Género (WGEA),
Gobierno de Australia

NOTAS

1. Mercer, (2014). *When Women Thrive Businesses Thrive*.
2. Oelz, M., Olney, S. y Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
3. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *Informe Mundial sobre Salarios 2014/2015 - Salarios y desigualdad de ingresos*. Ginebra.
4. Organización Internacional del Trabajo, (2011). Una nueva era de justicia social, Memoria del Director General, Informe I(A), Conferencia Internacional del Trabajo, 100.ª reunión. Ginebra.
5. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso* – Informe Mundial. Ginebra.
6. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *Informe Mundial sobre Salarios 2014/15*. Ginebra.
7. Ferro, S. (2015). There's A Gender Pay Gap At Every Age, And It Only Gets Worse As Workers Get Older. *Business Insider UK*. [En línea] Disponible en: <http://www.businessinsider.com/gender-pay-gap-rates-by-age-2015-1> [Última visita: 17 de abril de 2015].
8. Gobierno de Australia: Workplace Gender Equality Agency, (2015). *Gender pay gap biggest in manager ranks*. [En línea] Disponible en: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Última visita: 17 de abril de 2015].
9. The Editorial Board, (2015). Women Still Earn a Lot Less Than Men. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2015/04/14/opinion/women-still-earn-a-lot-less-than-men>.

- html?nliid=35354520&src=recpb&_r=0 [Última visita: 17 de abril de 2015].
10. The Huffington Post, (2013). Wage Gap Hits African-American, Latina Women Hardest, Report Shows. [En línea] Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/2013/01/29/wage-gap-african-american-women-infographic_n_2568838.html [Última visita: 17 de abril de 2015].
 11. Catalyst, (2010). *Pipeline's Broken Promise*.
 12. Ortmans, L. (2015). MBA by numbers: The gender salary divide. *Financial Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/e917226c-bda9-11e4-8cf3-00144feab7de.html#axzz3XYqj9AVc> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 13. Siegel Bernard, T. (2014). Vigilant Eye on Gender Pay Gap. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 14. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *The motherhood pay gap: a review of the issues, theory and international evidence*. Ginebra.
 15. Riley Bowles, H. (2014). Why Women Don't Negotiate Their Job Offers. *Harvard Business Review*. [En línea] Disponible en: <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 16. Oelz, M., Olney, S. y Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
 17. *Ibid.*
 18. Gobierno de Australia: Workplace Gender Equality Agency, (2014). Case studies: Research showcasing leading practice in two organisations. [En línea] Disponible en: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/CASE_STUDY_FINAL.pdf [Última visita: 17 de abril de 2015].
 19. Wadhwa, V. (2015). Good signs the tech industry is fixing its diversity problem. *Venture Beat*. [En línea] Disponible en: <http://venturebeat.com/2015/02/09/good-signs-the-tech-industry-is-fixing-its-diversity-problem/> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 20. Oelz, M., Olney, S. y Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
 21. *Ibid.*
 22. Ferro, S. (2015). Female execs should be flipping out about their compensation. *Business Insider UK*. [En línea] Disponible en: <http://uk.businessinsider.com/low-female-executive-pay-2015-3?r=US> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 23. Williams, J. (2014). Hacking Tech's Diversity Problem. *Harvard Business Review*. [En línea] Disponible en: <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 24. Brown, M. (2014). To close the gender pay gap we need to end pay secrecy. *The Conversation*. [En línea] Disponible en: <http://theconversation.com/to-close-the-gender-pay-gap-we-need-to-end-pay-secrecy-31626> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 25. Ashton, D. (2014). What HR Can Do to Fix the Gender Pay Gap. *Harvard Business Review*. [En línea] Disponible en: <https://hbr.org/2014/12/what-hr-can-do-to-fix-the-gender-pay-gap> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 26. Catalyst, (no datado). *The Pay Gap: Equal Pay for Equal Work*. [En línea] Disponible en: <http://www.catalyst.org/issues/pay-gap> [Última visita: 17 de abril de 2015].
 27. Comisión Europea, (2014). *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea*.
 28. Gobierno de Australia: Workplace Gender Equality Agency, (2015). *Gender pay gap biggest in manager ranks*. [En línea] Disponible en: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Última visita: 17 de abril de 2015].



Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) – Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad

Oficina Internacional del Trabajo (OIT)
4, route des morillons; 1211 Ginebra 22, Suiza

Tel: +41 22 799 6730

ged@ilo.org

www.ilo.org/ged