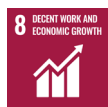


BENCHMARK

EL 100 % DE LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA ORGANIZACIÓN GANAN UN SALARIO DIGNO



SDG IMPACTO

1, 5, 10

CRONOLOGÍA

2030

ALCANCE

 Operaciones
 Productos y Servicios
 Value Chain

Información sobre la ambición

Esta ambición pide a las empresas que paguen a todos/as sus empleados/as, independientemente de su situación laboral, un salario digno. Esto se define como: «la remuneración recibida por una semana laboral estándar por un/una trabajador/a en un lugar determinado, suficiente para permitir un nivel de vida digno para el/la trabajador/a y quienes dependen de él/ella. Los elementos de un nivel de vida digno incluyen alimentos, agua, vivienda, educación, atención médica, transporte, ropa y otras necesidades esenciales, incluido el abastecimiento para eventos inesperados».¹

Lograr este objetivo requiere que las empresas desarrollen e incorporen diferentes elementos de una política de compensación justa. Todos los departamentos de la empresa deben involucrarse para garantizar la coherencia en la implementación de la estrategia.

Un salario digno promueve directamente varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular, el Objetivo 1: Fin de la pobreza y el Objetivo 8: Trabajo digno y crecimiento económico, así como el Objetivo 5: Igualdad de género y el Objetivo 10: Reducción de las desigualdades. También contribuye materialmente a la consecución de otros Objetivos. Los salarios se encuentran entre las condiciones de trabajo más importantes y se trata de un tema importante de la negociación colectiva.

Los gobiernos tienen un importante papel que desempeñar en la fijación de los salarios y en el apoyo a los mecanismos de fijación de los salarios a nivel sectorial. Más de 170 países tienen uno o más salarios mínimos establecidos mediante la legislación o convenios colectivos vinculantes. En muchos países, sin embargo, las empresas deben ir más allá de la legislación existente sobre salarios porque los salarios mínimos no siempre permiten una vida digna. Las empresas pueden garantizar que todos/as sus empleados/as, independientemente de sus acuerdos contractuales, tengan los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades y las de las personas que dependen de ellos/as, elevando los estándares de salud y bienestar. Las empresas deben esforzarse por alcanzar este objetivo para 2030 en consonancia con la Agenda 2030.

El alcance de esta ambición comprende a empleados/as y contratistas en empleo directo por la empresa. Sin embargo, la ambición debe extenderse progresivamente a un compromiso de compensación justa para todos/as los/as trabajadores/as de toda la cadena de suministro de una empresa. Esto requerirá que las empresas adopten o mejoren sus prácticas de

contratación, y se comprometan con las partes interesadas pertinentes, incluidos competidores de la industria, proveedores, gobiernos, organizaciones de trabajadores, organizaciones internacionales, inversores/as y organizaciones de la sociedad civil. Anclar el trabajo a nivel local será crucial para el éxito.

IMPACTO EMPRESARIAL EN EL SALARIO DIGNO

Más de 7 000 empleadores/as en el Reino Unido han sido acreditados y certificados por la Fundación Living Wage por pagar un salario digno. Estos/as empleadores/as líderes y proveedores de servicios se unen públicamente al movimiento independiente de organizaciones, empresas y personas que hacen campaña por un salario que sea suficiente para vivir y también ofrece acreditación para el mismo.

ACT (Acción, Colaboración, Transformación)

Es un acuerdo innovador entre marcas globales, minoristas y sindicatos para transformar la industria de la confección, el textil y el calzado y lograr salarios dignos para los/as trabajadores/as mediante la negociación colectiva a nivel de la industria vinculada a las prácticas de compra. ACT es una colaboración de 20 empresas globales que representan una amplia gama de marcas y etiquetas, y la IndustriALL Global Union, que representa a los/as trabajadores/as de la confección, el textil y el calzado de todo el mundo.

19% de todos/as los/as trabajadores/as en todo el mundo no ganan lo suficiente para salir de la pobreza²

-3.7% Una disminución del 3.7% en los salarios semanales normales en los EE. UU. entre los/as trabajadores/as del decil de ingresos más bajo desde 2000³

19% de los/as encuestados/as del Pacto Mundial de las Naciones Unidas están trabajando para conseguir salarios dignos en todas sus operaciones⁴

EMPRESAS QUE TOMAN MEDIDAS

INDITEX

Inditex se compromete a facilitar la provisión de un salario digno a los/as trabajadores/as de las fábricas en su cadena de suministro. En 2019, la empresa lanzó su estrategia «Trabajadores en el centro 2019 - 2022». Se basa en la premisa de comprender y responder a las necesidades de los/as trabajadores/as de la cadena de suministro, sus familias y las comunidades en las que viven para promover el trabajo digno y entornos productivos sostenibles. Un salario digno es una de las áreas de impacto prioritarias identificadas dentro de esta estrategia y se desarrolla en cuatro líneas de trabajo:

- Promoción y facilitación de la negociación colectiva
- Aplicación efectiva de prácticas de compra responsables
- Mejora de la producción de sistemas y métodos de organización
- Mejora de los sistemas de gestión y digitalización salarial

Inditex es miembro activo de ACT (Acción, Colaboración, Transformación) sobre los salarios dignos.

L'ORÉAL

En 2020, el Grupo L'Oréal asumió dos compromisos con respecto a los salarios dignos:

- 1) En su política de derechos humanos para los/as empleados/as, L'Oréal se compromete a pagar a todos/as sus empleados/as al menos un salario digno que cubra sus necesidades básicas y se calcule de acuerdo con las mejores prácticas, lo antes posible.
- 2) En el programa L'Oréal for the Future, L'Oréal se compromete a pagar al 100 % de los/as empleados/as de sus proveedores estratégicos al menos un salario digno que cubra sus necesidades básicas y las de las personas que dependen de ellos/as (calculado de acuerdo con las mejores prácticas) para 2030.

L'Oréal desarrolló asociaciones con expertos, incluida la Red Fair Wage, una organización independiente que proporciona una base de datos completa y actualizada que se utiliza para definir, construir e implementar una estrategia de salario digno.

Además, L'Oréal también tiene en cuenta

diversos factores, como la tasa de fertilidad local y el número medio de ingresos por hogar, para calcular el salario digno.

La estrategia de salario digno complementa los programas existentes de L'Oréal «Share & Care», que proporcionan a los/as empleados/as de todo el mundo un conjunto de beneficios sociales, incluida la licencia de maternidad y paternidad, el acceso a tratamientos médicos reembolsados o el seguro de invalidez.

L'Oréal planea involucrar a sus proveedores estratégicos como parte de su «empresa extendida» para implementar un salario digno para sus empleados/as y para otros pilares de su estrategia de abastecimiento sostenible (auditorías sociales, medio ambiente, abastecimiento inclusivo).

La implementación de una estrategia de salario digno en todo el mundo es un reto, y L'Oréal está utilizando su influencia para embarcar a otras empresas y partes interesadas en este viaje, incluso a través de plataformas colaborativas como Business for Inclusive Growth (B4IG).

SCHNEIDER ELECTRIC

En línea con su política de derechos humanos y principios de responsabilidad, Schneider Electric cree que ganar un salario digno es un derecho humano básico. Schneider se ha comprometido a pagar a los/as empleados/as de los rangos salariales más bajos un salario digno o superior para satisfacer las necesidades básicas de sus familias. Por necesidades básicas, el grupo considera la alimentación, la vivienda, el saneamiento, la educación, la asistencia sanitaria más los ingresos discrecionales para un determinado nivel de vida local.

En 2018, Schneider comenzó a trabajar con un asesor independiente, Business for Social Responsibility (BSR), para implementar un compromiso con el salario digno. Schneider Electric inició un proceso global para analizar los niveles salariales y las prácticas de empleo con respecto a los estándares locales de salarios dignos establecidos por BSR. Hasta la fecha, el análisis ha abarcado 63 países, alcanzando el 99 % de la huella de Schneider. Esta asociación y este proceso continuarán y ampliarán progresivamente su alcance a la red de proveedores de Schneider.

UNILEVER

Unilever estableció el objetivo en 2014 de crear una forma estructurada de definir y evaluar cómo los elementos de sus paquetes de compensación brindan una compensación a todos/as los/as empleados/as que sea abierta, justa, consistente y explicable. A fines de 2019, Unilever estaba pagando al salario digno o por encima del salario digno en la mayoría de los lugares y trabajando activamente en un pequeño número de problemas restantes en áreas con acuerdos salariales complejos.

El resultado fue un Marco para una Compensación Justa y un compromiso de pagar un salario digno que brinde a sus empleados/as lo suficiente para «satisfacer las necesidades básicas de las personas que dependen de ellos/as: alimentos, vivienda, educación y atención médica; así como algunos ingresos discrecionales».

Desde 2015, Unilever ha trabajado en estrecha colaboración con la Red Fair Wage como una fuente externa objetiva del valor del salario digno para cada uno de los países con empleados/as. Unilever utiliza estos umbrales para evaluar si la compensación fija que se paga a todos/as los/as empleados/as directos/as a tiempo completo (incluidos/as los/as empleados/as de fábrica y los/as que no lo son) en cada país cumple con el estándar de salario digno.

Unilever también promueve salarios justos en la cadena de valor al incorporar evaluaciones de salarios justos en su Política de Abastecimiento Responsable, identificando incidentes en los que no se pagan salarios justos. En 2021, Unilever realizó el compromiso público de que todos/as los/as que proporcionen directamente bienes y servicios a Unilever ganarán al menos un salario digno o un ingreso digno para 2030. Al hacerlo, Unilever pedirá a sus proveedores que adopten metodologías independientes, comúnmente reconocidas y creíbles para medir la brecha del salario digno, que se han desarrollado y validado por expertos/as externos/as y/u otras partes interesadas. Unilever también está trabajando con otros/as expertos/as independientes en el proceso de evaluación comparativa e investigación para calificar las metodologías como creíbles, aceptables y adecuadas para su propósito.

MÁS ALLÁ DE LOS REQUISITOS LEGALES

El salario digno a menudo se confunde con el salario mínimo. Un salario mínimo es una cantidad establecida por la ley, y en unos pocos países por la negociación colectiva, mientras que un salario digno está determinado por los costes medios de vida. La cantidad necesaria para proporcionar un salario digno depende de lo que se incluya en el cálculo. No existe una definición universalmente acordada de salario digno como concepto y no existe una cantidad universalmente aceptada que defina dicha remuneración. En este análisis comparativo, el salario digno se define como la remuneración recibida por una semana laboral estándar por un/una trabajador/a en un lugar determinado, suficiente para permitir un nivel de vida digno para el/la trabajador/a y quienes dependen de él/ella. Los elementos de un nivel de vida digno incluyen alimentos, agua, vivienda, educación, atención médica, transporte, ropa y otras necesidades esenciales, incluido el abastecimiento para eventos inesperados. Esta es la definición que ha acordado la Coalición Mundial por un Salario Digno.

Las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos (y abstenerse de tomar acciones que puedan socavarlos) y los gobiernos tienen la responsabilidad de protegerlos. Por lo tanto, los gobiernos tienen la responsabilidad de establecer salarios mínimos nacionales que sean suficientes para la vida de los/as trabajadores/as y las personas que dependen de ellos/as, y deben hacer cumplir ese requisito legal (consulte Llevar a cabo la debida diligencia en sus operaciones directas e indirectas en Acciones preliminares).

Los niveles salariales y la aplicación dependen del contexto político, social y económico. En muchos países, las empresas deben ir más allá del cumplimiento de la ley sobre los salarios, ya que los salarios mínimos no siempre permiten una vida digna.

Otros desafíos que se deben superar incluyen la ausencia de un nivel universalmente acordado para los salarios dignos, la falta de negociación colectiva y las preocupaciones sobre la ley de competencia, que dificultan el trabajo conjunto a nivel sectorial.

Más ejemplos del mundo real y buenas prácticas podrían ayudar a impulsar esta referencia empresarial.

COMPENSACIÓN BASADA EN EL MERCADO

La mayoría de los/as empleadores/as utilizan una estructura salarial o una escala salarial para determinar la compensación del/de la empleado/a. El tipo de estructura que utilizan las empresas depende de la industria, el tamaño de la empresa, la ubicación y la clasificación de los/as empleados/as, así como de los convenios colectivos y la normativa local. Los enfoques de compensación basados en el mercado, donde los niveles salariales se basan en las tasas de mercado para trabajos similares, no son garantía de que el nivel salarial pagado esté por encima de un punto de referencia para el salario digno. En un mercado laboral con bajos salarios, es probable que la tasa salarial basada en el mercado (tasa vigente) esté por debajo del punto de referencia del salario digno.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Las escalas salariales a menudo se establecen mediante convenios colectivos. Se determinan en consulta con los/as trabajadores/as o los/as representantes de los/as trabajadores/as mediante la negociación colectiva. Las prácticas sólidas de negociación colectiva garantizan que los/as empleadores/as y los/as trabajadores/as tengan la misma voz en las negociaciones y que el resultado sea justo y equitativo. Permite a ambas partes negociar una relación laboral justa, incluido un salario justo. La negociación colectiva puede tener lugar a nivel de empresa o a nivel sectorial.

En principio, los niveles salariales establecidos por los convenios colectivos están en el nivel de un salario digno o superior, lo que permite a los/as empleados/as cubrir los requisitos para satisfacer al menos las necesidades básicas. Pero es posible que la negociación colectiva sea demasiado débil, por ejemplo, porque los/as trabajadores/as no están lo suficientemente organizados como para que se les represente en la mesa de negociación. Esto puede resultar en niveles salariales establecidos por convenios colectivos que son demasiado bajos para considerarse un salario digno.

Implementación de la ambición utilizando puntos de referencia de salario digno

El rendimiento en la ambición (implementar un salario digno para los/as empleados/as en toda la organización para 2030) debe evaluarse calculando la brecha entre los salarios actuales y los salarios dignos para cada región en la que tiene operaciones comerciales. Para calcular la brecha entre los salarios actuales y los salarios dignos, las empresas necesitan puntos de referencia del salario digno fiables para cada región en la que tienen operaciones comerciales. Los valores estimados del salario digno, o puntos de referencia del salario digno, se publican por región por varias organizaciones utilizando sus propias metodologías. Para establecer un punto de referencia del salario digno, estas organizaciones recopilan datos sobre los costes locales de, entre otros,

alimentos, vivienda, educación, atención médica, transporte y más (en consonancia con los estándares globales, como la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). Los cálculos del salario digno deben centrarse en la compensación de los/as empleados/as por las horas de trabajo estándar. Las cifras deben excluir el pago de horas extra, así como las primas y los complementos de productividad, a menos que estén garantizados.

IDH, la Iniciativa de Comercio Sostenible, ha desarrollado un conjunto de criterios objetivos sobre los elementos mínimos que debe incluir una metodología de referencia sobre el salario digno para ser fiable ([ver Anexo](#)).

En muchas regiones, los puntos de referencia del salario digno son más altos que el mínimo legal o el salario de la línea de pobreza. Lograr la ambición será parte de la responsabilidad de las empresas por respetar los derechos laborales y contribuir a las prioridades del trabajo digno en cumplimiento de las normas internacionales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).⁶

Tener trabajo no impide vivir en la pobreza. En 2019, más de 630 millones de trabajadores/as en todo el mundo (casi uno de cada cinco de todos/as los/as empleados/as) no ganaron lo suficiente para salir ellos/as y sus familias de la pobreza extrema o moderada. Las empresas que no han establecido objetivos medibles y con plazos determinados para pagar un salario digno a todos/as los/as empleados/as para 2030 estarían por debajo de la referencia empresarial del SDG Ambition.

Valor empresarial

Comprometerse a ser un/una empleador/a con salario digno favorece una mano de obra más feliz, saludable y productiva, reduce los costes de rotación y aborda las preocupaciones de los/as consumidores/as, los/as clientes/as, los/as inversores/as y los/as accionistas sobre el respeto de una empresa por los derechos de los/as trabajadores/as.

Una empresa descubrió que durante el primer año asegurando un salario digno para su personal de subcontratación, la rotación de su personal de limpieza se redujo del 44 % al 27 %. El absentismo también se redujo en un 10 %. Según un estudio de 800 empresas acreditadas con salario digno en el Reino Unido realizado por Fundación Living Wage y Cardiff Business School, los salarios dignos pueden producir una mano de obra más productiva: El 57 % de las empresas afirmó que aumentó el compromiso y la motivación de sus empleados/as; el 86 % consideró que mejoró la reputación de la empresa; el 64 % dijo que diferenciaba a su organización de otras en la industria.⁹

KEY RESOURCES

- » [Organización Internacional del Trabajo \(OIT\)](#)
- » [La metodología Anker](#)
- » [IDH \(La Iniciativa de Comercio Sostenible\)](#)
- » [Coalición Mundial por un Salario Digno](#)
- » [Oxfam](#)
- » [La Red Fair Wage](#)
- » [BSR](#)
- » [Iniciativa de Comercio Ético \(ETI\)](#)
- » [ACT \(Acción, Colaboración, Transformación\)](#)
- » [Fundación Wage Indicator](#)
- » [Ergon Associates](#)

IMPACTO ILUSTRATIVO EN LA INDUSTRIA

Minoristas: Según IndustriALL Global Union, más del 90 % de los/as trabajadores/as de la industria textil no tienen posibilidad de negociar sus salarios o condiciones de trabajo.¹⁰ La industria de la confección ha sido tradicionalmente una industria mal pagada y con malas condiciones de trabajo. Se necesitará un cambio fundamental basado en un esfuerzo de colaboración de toda la industria por parte de todas las partes interesadas para proporcionar alivio a los/as trabajadores/as con salarios de pobreza y horas de trabajo agobiantes.

Hostelería: La hostelería y el turismo representan 272 millones de empleos en 2020, uno de cada 11 en el mundo.¹¹ La industria tiene la mayor proporción de empleos que pagan el salario mínimo de cualquier sector, alrededor del 30 % del total.¹² Dado que el salario mínimo no siempre permite niveles de vida dignos, la implementación de salarios dignos, beneficios y otras protecciones para los/as trabajadores/as en la hostelería tendría un impacto significativo.

ACCIONES PRELIMINARES

Desarrollar una estrategia general de salario justo: La ambición de salario digno es parte de la política de compensación de una empresa. Una política de compensación justa abarca dimensiones típicas de sostenibilidad como el salario digno y la igualdad salarial, pero es mucho más completa e incluye otras prácticas salariales e indicadores de sistemas de pago. Por ejemplo, los salarios deben ajustarse a los indicadores socioeconómicos, y pagarse regular y formalmente en su totalidad; los/as trabajadores/as deben estar plenamente informados sobre su salario; los salarios deben progresar proporcionalmente junto con las ventas de las empresas y el crecimiento de las ganancias; y los salarios deben progresar junto con los cambios en la intensidad en el trabajo, los contenidos tecnológicos y la evolución de las habilidades y tareas de la mano de obra.¹³

Llevar a cabo la debida diligencia en sus operaciones directas e indirectas: Un «nivel de vida adecuado» y «condiciones de trabajo justas y favorables» son derechos humanos universalmente reconocidos. La Declaración Universal de los Derechos Humanos (artículo 25) y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (artículo 7) dejan claro el vínculo inextricable entre el empleo y un nivel de vida adecuado, y ofrecen a las empresas la oportunidad de dar un paso adelante en el respeto de estos derechos mediante, por ejemplo, la provisión de un salario digno. Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PRNU) describen la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos y solicitan a las empresas que eviten infringir los derechos humanos de los demás y que aborden los impactos adversos sobre los derechos humanos en los que están involucradas. Los PRNU establecen que las empresas deben llevar a cabo una debida diligencia continua en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y ser responsables de cómo abordan sus impactos adversos sobre los derechos humanos. Actuar sobre los salarios cuando son bajos es un riesgo identificado o un impacto en el disfrute de los derechos de los/as trabajadores/as, incluso en sus cadenas de suministro, como resultado de un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos, es una forma en que las empresas pueden alinearse con los PRNU.

Participar en el proceso de diálogo social: Lograr este objetivo requiere una evaluación sistemática y un intenso diálogo social sobre el nivel de los salarios pagados en todos los lugares en los que opera una empresa, que obligue a fijar los salarios en el nivel de referencia del salario digno o por encima de este.

COMPLEJIDAD DE LA INTEGRACIÓN*

Comprender la integración

Esta sección proporciona una guía de orientación sobre cómo puede diseñar sus sistemas tecnológicos para apoyar la integración de una metodología y un cálculo de referencia del salario digno en su estrategia salarial corporativa. Una empresa debe tomar una serie de pasos cruciales para lograr esto, desde la identificación de una metodología de cálculo y definición hasta la creación de apoyo de liderazgo y aprobación de los presupuestos. Junto a estos, las empresas deben tratar de integrar el nuevo umbral, basado en una metodología de cálculo definida, en el software central de recursos humanos y planificación de los recursos, para garantizar que las decisiones salariales de los/as empleados/as en todas las funciones y mercados se basen en la consideración de un salario digno. Mediante el uso de tecnologías como el análisis y el aprendizaje automático, las empresas no solo pueden incorporar la ambición del salario digno en las estrategias salariales, sino que también pueden automatizar el cálculo basado en los datos macroeconómicos cambiantes (por ejemplo, el coste de la vida) y evaluaciones de cumplimiento en toda la empresa. La racionalización de estos procesos favorece la aplicación de la ambición e impulsa la responsabilidad de la adhesión y el progreso.

Viaje hacia la integración

Al comprometerse con socios tecnológicos, las empresas pueden diseñar sistemas que hagan que el salario digno forme parte de los procesos que sustentan las estructuras salariales empresariales. Al hacerlo, debe esforzarse por lograr:

Sistemas de compensación dinámicos

Revisar los sistemas de compensación de recursos humanos que pasan de las revisiones salariales estáticas a la fijación periódica y dinámica de los salarios de toda la plantilla.

Información práctica

Aprovechar las herramientas de análisis para proporcionar vistas rápidas del progreso hacia el salario digno en todas las funciones y ubicaciones para informar la toma de decisiones.

Compromiso y sensibilización de los/as empleados/as

Desarrollar procesos de comunicación sobre el compromiso por un salario digno con el personal y las partes interesadas externas para alcanzar una cobertura global y no realizar nuevas contrataciones por debajo del salario digno.

PROPIEDAD DE LOS TÍTULOS CORPORATIVOS:

Chief Human Resources Officer

Ilustraciones de la integración

RACIONALIZAR LA EVALUACIÓN

Una vez seleccionada una metodología de referencia de cálculo para definir los salarios dignos para las diferentes áreas de operación de la empresa, se requiere una evaluación de todos los niveles salariales a nivel mundial para todos/as los/as empleados/as directos/as e identificar cuántas personas de su plantilla reciben un salario digno o superior («calculando la brecha»). Esto significa identificar a todos/as sus empleados/as y sus niveles salariales actuales para todos los tipos de contratos (niveles salariales actuales de los/as empleados/as a tiempo completo, de los/as trabajadores/as a tiempo parcial y temporales, de los/as empleados/as de contratistas que trabajan en las instalaciones de la empresa, etc.). Esto incluirá consultas con diferentes unidades a nivel de país y puede iniciarse mediante una encuesta. Se deberá tomar una decisión sobre cómo se definen y calculan los niveles salariales, como si el cálculo tiene en cuenta los beneficios no obligatorios, como los beneficios de salud ampliados que el empleador puede proporcionar, las bonificaciones o los pagos en especie.

Las empresas pueden aprovechar la funcionalidad inteligente en los sistemas de recursos humanos. La integración del cálculo y el umbral del salario digno en estas herramientas permite realizar evaluaciones eficientes que informan de una toma de decisiones con un mayor impacto cuando una empresa busca la transición de los/as empleadores/as que actualmente no ganan un salario digno.

5%

de las 250 marcas revisadas por el Índice de Transparencia de la Moda de Fashion Revolution informan sobre cualquier progreso anual hacia el pago de salarios dignos a los/as trabajadores/as en la cadena de suministro.¹³

- * Todos los KPI y métricas enumerados son direccionales y se basan en los estándares de informes existentes. Cada organización debe adoptar medidas de establecimiento de objetivos alineadas con sus metodologías de informes y contexto empresarial.

ENFOQUE DEL SDG AMBITION

El ejemplo que se detalla a continuación sigue el enfoque descrito en la Guía de integración del SDG Ambitiony apoya la formulación de ideas para la integración de referencias empresariales en la ambición.

» VER LA GUÍA DE INTEGRACIÓN

RAISING AMBITION

IDENTIFICAR REFERENCIAS EMPRESARIALES PERTINENTES BASADAS EN PRIORIDADES

NUEVO OBJETIVO EN LÍNEA CON EL NIVEL DE AMBICIÓN DEL REFERENCIA EMPRESARIAL

GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA

Evaluar los salarios dignos en todas las áreas de operación y aumentar el salario de todos/as los/as empleados/as por debajo del salario digno aplicable

Proposed Roadmap to Implement the Living Wage Ambition
(see [Implementation Guidance, p. 8](#))

1. Asegurar el compromiso y el apoyo de la alta dirección
2. Identificación de un socio externo para apoyar el proceso operativo
3. Desarrollar procedimientos de gestión interna para la aplicación del programa de salario digno
4. Involucrar a los interlocutores sociales en los debates sobre el salario digno
5. Definición de salario digno, alcance geográfico de aplicación y categorías de los/as trabajadores/as cubiertos/as por el programa de salario digno
6. Determinación de los elementos de la compensación básica y evaluación de los salarios con respecto al referencia empresarial del salario digno
7. Ajustes a los niveles salariales para alinearlos con el referencia empresarial del salario
8. Sensibilización y formación en el programa de salario digno
9. Llevar a cabo un seguimiento continuo y actualizar los niveles salariales

Todos/as los/as empleados/as reciben un salario digno

Fundamental: Número de empleados/as por debajo de un salario digno por ubicación y en toda la empresa; diferencia porcentual entre el salario más bajo y el salario digno.

Aspiracional: Incumplimientos anuales de la política de salario digno; tiempo medio para identificar y resolver el incumplimiento.

EXTENSIÓN Y PROMOCIÓN DE POLÍTICAS

Escalamiento y alcance global, hacer que la política vaya más allá de los/as empleados/as directos/as para influir en los/as socios/as comerciales, los/as contratistas/as y otras empresas

Sensibilización y comunicación sobre el compromiso para un salario digno con el personal y las partes interesadas externas con el fin de sentar las bases para extender el programa de salario digno más allá de los/as empleados/as directos/as. Comprometerse con contratistas y proveedores sobre su nivel de salarios y políticas de compensación. Como parte de este proceso, reúna los detalles pertinentes sobre los contratistas y proveedores incluidos en el ámbito de aplicación, como la naturaleza de la relación histórica, el porcentaje medio de capacidad adquirida, los compromisos o debates anteriores sobre los salarios dignos y cualquier preocupación observada. Comprometerse con los departamentos de adquisiciones y la cadena de suministro para debatir el impacto de las prácticas de compra en los salarios en la cadena de suministro, para crear un enfoque basado en hechos y experiencia para guiar el compromiso con contratistas y proveedores para permitir de manera realista su transición al pago de salarios dignos. Comprometerse con los grupos de interés pertinentes, incluidos competidores de la industria, proveedores, gobiernos, organizaciones de trabajadores, organizaciones internacionales, inversores/as y organizaciones de las sociedades civiles. Aclarar los objetivos precisos del compromiso, y el alcance y el detalle relacionados de la información sobre el programa de salario digno que se comunicará.

Personal de adquisiciones formado en el abastecimiento sostenible y el vínculo entre las prácticas de compra y los salarios, e informado plenamente sobre los detalles del programa de salario digno.

Fundamental: Adopción de prácticas de compra sostenibles por departamento; contratistas comprometidos/as con las políticas de salario digno

Aspiracional: Proveedores que proporcionan un salario digno; contratistas contratados con salario digno o superior.

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RRHH

COMPRAS Y CADENA DE SUMINISTRO

CÓMPLICE LEGAL

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SALARIO DIGNO

Los sistemas pueden diseñarse para recopilar información para todos/as los/as empleados/as sobre los elementos de su compensación base y luego usarse para automatizar revisiones y proporcionar indicadores en tiempo real de incumplimientos de la política de salario digno.

KDD1

¿Cómo podría integrar el proceso de revisión del salario digno en los sistemas centrales de recursos humanos?

Las empresas deben mapear los niveles salariales actuales para todos/as los/as empleados/as y todos los tipos de contratos (niveles salariales actuales de empleados/as a tiempo completo, trabajadores/as a tiempo parcial y temporales). Además, se deben identificar los componentes de la compensación (el paquete retributivo base) y se debe realizar un análisis para determinar qué elementos de la compensación se pueden incluir en la compensación base para compararlos con el punto de referencia del salario digno. Esta información puede estar disponible en la base de datos de la compensación, pero si no es así, puede recopilarse mediante una encuesta y una consulta con los equipos locales de recursos humanos.

Como parte de este proceso, se puede desarrollar un marco de orientación que enumere todos los diferentes componentes de la compensación y establezca los criterios para determinar cuáles pueden incluirse en la compensación base.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y CATEGORIZACIÓN DE RIESGOS

Los datos y las características de los proveedores pueden ayudar a identificar socios o proveedores que pueden estar en mayor riesgo de no proporcionar salarios dignos.

KDD2

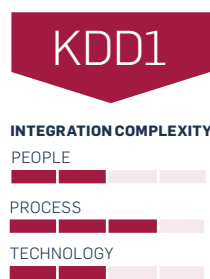
¿Cómo podría evaluar las políticas de compensación de su red de proveedores y fomentar la mejora de estos?

Las empresas pueden hacer frente a las cadenas de suministro opacas aprovechando las herramientas digitales para elaborar perfiles de riesgo de proveedores en función de las áreas de operación y los productos vendidos. A nivel macroeconómico, los modelos de evaluación de riesgos pueden incorporar datos económicos y sociales como las tendencias de crecimiento del PIB per cápita, los precios al consumo, las tasas de desempleo, los salarios medios y mínimos nominales y reales, los umbrales de pobreza y la tasa de sindicación. A nivel microeconómico para sectores específicos, los datos cuantitativos y/o cualitativos sobre los niveles salariales, las tendencias de producción, tasas de sindicalización y los resultados de la negociación colectiva pueden combinarse con los datos macroeconómicos en un marco analítico que evalúa la probabilidad de que sectores particulares y, por lo tanto, empresas específicas, tengan perfiles de compensación que corren el riesgo de no pagar un salario digno. En los casos en los que los riesgos de que los niveles salariales a nivel de país y/o de sector sean probablemente insuficientes para cumplir con el punto de referencia del salario digno, se debe iniciar el compromiso y la consulta con proveedores específicos para entender los perfiles salariales y las principales condiciones que subyacen a su desarrollo. Esta amplia comprensión puede ser la base sobre la que se formulen los programas de mejora de los proveedores sobre las herramientas de gestión de la cadena de suministro para involucrar a los socios más fundamentales de una empresa en oportunidades para mejorar sus políticas de compensación y, en última instancia, lograr un salario digno.

BUSINESS INTEGRATION

DISEÑO DE SISTEMAS EMPRESARIALES

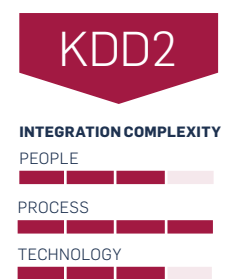
¿Cómo podría integrar la evaluación del salario digno en los sistemas centrales de recursos humanos?



Identificar si existen sistemas internos y bases de datos que puedan utilizarse para monitorear los niveles salariales y desplegarse para apoyar la evaluación de la compensación base ante los salarios dignos, y por lo tanto pueden proporcionar alertas para casos de incumplimiento. Estos sistemas apoyarán la sensibilización en torno al programa de salario digno entre el personal clave asociado a los distintos aspectos de la gestión de los recursos humanos, como los involucrados en la contratación, que deben comparar sus requisitos de contratación con un objetivo de salario digno y ajustarse en consecuencia, asegurando que todos/as los/as nuevos/as empleados/as perciban un salario digno o superior.

Además, los sistemas de recopilación de datos centrados en las condiciones económicas, sociales y del mercado laboral se pueden utilizar para validar los datos del salario digno antes del proceso de evaluación de los niveles salariales ante al salario digno. Por ejemplo, los puntos de datos del salario digno se pueden comparar con los salarios mínimos y medios (media y mediana) para colocar los puntos de referencia del salario digno en el contexto de las condiciones sociales y del mercado laboral a nivel nacional y local. Este proceso de recopilación y análisis de datos podría automatizarse e incluirse en el sistema de gestión de la revisión de la compensación.

¿Cómo podría evaluar las políticas de compensación de su red de proveedores y fomentar la mejora de estos?



Esta ambición se centra en los/as empleados/as directos/as y no cubre la extensión del salario digno a socios comerciales o proveedores. Sin embargo, las empresas tienen la oportunidad de diseñar sistemas comerciales para el fomento de mejores políticas de compensación entre sus socios y pares y deben hacerlo cuando sea posible. Por ejemplo, aprovechando las herramientas digitales de evaluación de riesgos para crear perfiles de riesgo de los proveedores, las empresas pueden mapear los socios con mayores riesgos para los derechos humanos e informar las decisiones de abastecimiento, así como las acciones preventivas y de mitigación.

Además, las empresas pueden utilizar sistemas de gestión del aprendizaje para involucrar al personal de adquisiciones en prácticas de compra centradas en fomentar más estructuras de compensación progresivas en los proveedores. El marco de monitorización y responsabilidad de ACT proporciona a las marcas miembros de ACT un conjunto acordado de indicadores e instrumentos de seguimiento para implementar sus compromisos de prácticas de compra, que pueden integrarse en los sistemas de contratación y los procesos de formación.¹⁵

LOGRAR LA AMBICIÓN DEL SALARIO DIGNO: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, las empresas deben crear valor para todas las partes interesadas y un aspecto esencial de este enfoque estratégico es proporcionar a los/as empleados/as salarios y beneficios que sean suficientes para cubrir al menos sus necesidades básicas (salario digno). Al igual que todas las iniciativas basadas en la empresa, la implementación exitosa de un programa de salarios dignos

requiere un enfoque dedicado a comprender y administrar los procesos organizativos, comprometerse con las partes interesadas internas clave que pueden influir o se verán afectadas por el programa, e identificar los objetivos del programa y demostrar cómo esos objetivos se alinean con el éxito actual y futuro de la empresa.

HOJA DE RUTA PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA AMBICIÓN DEL SALARIO DIGNO

La siguiente guía paso a paso proporciona una visión general de las estructuras organizativas clave, los procesos y las estrategias necesarias para implementar un programa de salario digno. needed to implement a living wage programme.

1. **Asegurar el compromiso y el apoyo de la alta dirección**
2. **Identificación de un socio externo para apoyar el proceso operativo**
3. **Desarrollar procedimientos de gestión interna para la aplicación del programa de salario digno**
4. **Involucrar a los interlocutores sociales en los debates sobre el salario digno**
5. **Definición de salario digno, alcance geográfico de aplicación y categorías de los/as trabajadores/as cubiertos/as por el programa de salario digno**
6. **Determinación de los elementos de la compensación básica y evaluación de los salarios con respecto al punto de referencia del salario digno**
7. **Ajustes a los niveles salariales para alinearlos con el punto de referencia del salario digno**
8. **Sensibilización y formación en el programa de salario digno**
9. **Llevar a cabo un seguimiento continuo y actualizar los niveles salariales**
10. **Escalamiento y alcance global: Extender los compromisos con el salario digno más allá de los/as empleados/as directos/as**

Su empresa no necesita alcanzar un salario digno de inmediato: dependiendo de la situación, podría valer la pena determinar algunos pasos. Por ejemplo, una primera fase podría incluir alcanzar al menos el 70 % del salario digno calculado de acuerdo con las mejores prácticas para 2023 y el 80 % para 2025. El paso más importante es establecer un objetivo y luego trabajar para alcanzarlo.

1. Asegurar el compromiso y el apoyo de la alta dirección

Un programa de salario digno tiene el potencial de impulsar un cambio interno no solo en el proceso de establecimiento de la compensación, sino también en otros departamentos, como finanzas y operaciones. Como tal, es esencial comprometerse con los/as ejecutivos/as de recursos humanos para obtener su apoyo para el programa y prepararlos para tomar la iniciativa en la implementación y ampliación del apoyo en otros departamentos. Es probable que las preguntas clave que inevitablemente surjan se centren en el por qué, el cómo y el impacto del programa de salario digno.

El por qué. La experiencia ha demostrado que un enfoque efectivo del compromiso comienza con un enfoque en la alineación del pago de salarios dignos con los valores fundamentales de una empresa, sus compromisos políticos y normas sobre el trato a los/as empleados/as, y sus esfuerzos por garantizar que sus políticas y prácticas estén en consonancia con las expectativas de las partes interesadas externas.

El cómo. El proceso para acceder a los datos sobre el salario digno (interno o externo) y los elementos clave del marco de gestión deben destacarse en el compromiso con el equipo de liderazgo ejecutivo. En términos del proceso de gestión, que se analiza con más detalle en la siguiente sección, es importante identificar los niveles de responsabilidad para implementar el programa, así como el punto final de la responsabilidad. La responsabilidad de ejecutar el programa de salario digno debe recaer principalmente en el departamento de recursos humanos de la sede de la empresa y, dependiendo del ámbito geográfico de aplicación del programa, debe facilitarse la participación activa de los equipos de recursos humanos a nivel nacional y/u operativo, incluso si el proceso de evaluación está centralizado.

2. Identificación de un socio externo para apoyar el proceso operativo

Identificar un socio externo fiable que proporcione los datos del salario digno para todas las ubicaciones relevantes, y orientación sobre los procedimientos y procesos internos para evaluar la compensación base frente al salario digno y la creación de planes de trabajo de ajuste salarial. Existen varias organizaciones que proporcionan datos sobre el salario digno en varios países y, hasta cierto punto, orientación para la implementación, incluida la Coalición Mundial por un Salario Digno, BSR, Red Fair Wage, Fundación Fair Wear y Wage Indicator. Ejemplos de organizaciones específicas de países incluyen la Fundación Living Wage del Reino Unido, Living Wage en Nueva Zelanda y MIT Living Wage Calculator.

El impacto. Aunque el impacto total del programa de salario digno en toda la empresa y los departamentos específicos no se pueden conocer hasta que se implemente por completo, es posible proporcionar estimaciones de las implicaciones financieras mediante la realización de una evaluación inicial en países y/u operaciones seleccionadas. Estas evaluaciones preliminares son posibles utilizando un conjunto limitado de puntos de datos sobre los salarios dignos y solicitando la opinión de los equipos de recursos humanos locales sobre los niveles salariales y los elementos de compensación de las categorías de trabajadores/as con los niveles salariales más bajos. Es probable que se produzcan impactos a corto plazo en los costes, pero la teoría salarial y los datos de las empresas sugieren que, como mínimo, se equilibrarán con los impactos a largo plazo en la satisfacción laboral, la rotación y la productividad de los/as trabajadores/as.

EN LA PRÁCTICA

Incluso en aquellos casos en que el/la CEO ha indicado su apoyo a un programa de salario digno, sigue siendo necesario comprometerse con la alta dirección de los diferentes departamentos para garantizar el apoyo continuo al programa. Una **gran empresa de productos alimenticios** adoptó el enfoque de presentar primero a los/as altos/as ejecutivos/as la justificación para implementar un programa de salario digno desde dos perspectivas:

- Mejorar el compromiso y la satisfacción laboral de los/as empleados/as actuales, y apoyar la atracción de futuros/as empleados/as a la empresa.
- Alinearse con las expectativas actuales o futuras esperadas de las partes interesadas externas, que van desde los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil hasta la comunidad de inversores/as.

Después de estas presentaciones, se realizó un esfuerzo concertado para evaluar el impacto potencial del programa en los resultados comerciales clave mediante la determinación del probable impacto financiero. Esto se hizo asegurando los datos de salario digno para cada una de las operaciones globales de la empresa y luego evaluando la compensación base frente a esas cifras de salario digno. Los resultados de la evaluación se presentaron a continuación a la dirección ejecutiva superior.

EN LA PRÁCTICA

Una **empresa global de productos de consumo** pasó por un proceso de interacción con varios proveedores de datos sobre el salario digno para comprender y evaluar su capacidad para cumplir con los requisitos de la empresa en términos de:

- El número de países y lugares que debían incluirse en el programa de salario digno.
- El tipo de metodología que se está implementando y su capacidad para obtener salarios dignos subnacionales.

La necesidad de proporcionar los datos de salario digno sobre una base anual para alinearse con el compromiso de la empresa sobre los salarios dignos.

3. Desarrollar procedimientos de gestión interna para la aplicación del programa de salario digno

La implementación inicial del programa puede abarcar a todos/as los/as trabajadores/as y ubicaciones a nivel mundial, o se puede implementar un enfoque por fases si el número de países y ubicaciones involucrados es elevado. En una implantación por fases, se seleccionará un subconjunto del número total de países y ubicaciones, con los posibles criterios de dónde existe el mayor número y/o dónde los riesgos son más altos de que los/as trabajadores/as no estén recibiendo un salario digno. Si se implementa un enfoque por fases, debe haber plazos específicos e irrevocables para ampliar el programa a todas las ubicaciones y empleados/as.

Después de completar la implementación inicial del programa de salario digno en todos los países y ubicaciones, la intención debe ser que la actualización de la evaluación salarial cambie a una base anual para garantizar a los/as trabajadores/as y las partes interesadas externas que se están aplicando los salarios dignos más precisos. Sin embargo, hay ejemplos de empresas que actualmente están implementando programas de salarios dignos a nivel mundial en los que se ha adoptado un enfoque rotatorio debido al gran número de países/ubicaciones y, por lo tanto, el análisis se realiza semestralmente. También puede afectar al calendario de actualización cuando se produce una adquisición. Se supone que el proceso de integración requerirá al menos un período de un año durante el cual no se implementará el programa de salario digno para la entidad adquirida.

Una última excepción al calendario anual de actualización hace referencia a aquellos países en los que los acontecimientos sociales, económicos, ambientales y/o políticos son tan significativos que alteran sustancialmente el coste de la adquisición y/o la disponibilidad absoluta dentro de un plazo de 12 meses de los bienes y servicios necesarios para alcanzar un estándar básico de vida. En estas circunstancias, el salario digno debería actualizarse con mayor frecuencia, dependiendo de la importancia del impacto en el coste o la disponibilidad de bienes y servicios. Entre los criterios que podrían servir para determinar si es necesaria o no una actualización más frecuente del salario digno se encuentran:

- Inflación de precios al consumidor y/o al por mayor
- Informes que indican escasez de bienes y servicios básicos
- Crisis políticas o sociales generadas interna o externamente
- Tasas de desempleo en toda la economía o en una ubicación específica

Entre los primeros pasos en la implementación de un programa de salario digno debe estar la determinación de las tareas laborales y la responsabilidad general por administrar el programa en las sedes corporativas y en cada ubicación operativa. Esto incluirá el establecimiento de líneas claras de responsabilidad para comprometerse con las unidades de negocio y protocolos que rijan cómo las unidades operativas pueden responder a un salario digno propuesto. Por ejemplo, el tipo de pruebas necesarias para contrarrestar una propuesta de salario digno podría centrarse en los datos gubernamentales y/o investigaciones sobre cuestiones salariales y de nivel de vida realizadas por universidades o instituciones del sector privado. El siguiente paso es crear un sistema para recopilar información y datos sobre los elementos de compensación en cada ubicación, los mecanismos para transferir esa información y datos al lugar donde se llevará a cabo el proceso de evaluación salarial y los procesos para evaluar la compensación base frente al salario digno propuesto.

En términos generales, los ejemplos de empresas que implementan programas de salario digno no han demostrado que sea necesario contratar personal adicional de recursos humanos. Además, debería ser posible implementar el sistema de gestión existente que se utiliza para la revisión de la compensación y los ajustes de salarios y beneficios. El proceso de evaluación salarial que compara los niveles de compensación con el salario digno puede llevarse a cabo a nivel corporativo, regional o local. Lo más probable es que el análisis se realice a nivel de país, pero la experiencia ha demostrado que algunas empresas cuentan con sistemas de recopilación y almacenamiento de datos altamente centralizados para sus programas de compensación y, por lo tanto, pueden realizar el análisis en las sedes corporativas.

EN LA PRÁCTICA

Lo ideal sería que el programa de salario digno pudiera aplicarse dentro de los amplios procesos y procedimientos que ya existen para revisar y fijar los niveles de compensación en todo el mundo. Para complementar estos procesos debe haber compromiso interno adicional con la finalidad de garantizar la comprensión y el apoyo al programa.

Una **empresa de energía global** examinó inicialmente sus prácticas de compensación para determinar cuándo se llevó a cabo el proceso de revisión de la compensación, cómo se tomaron las decisiones sobre los ajustes y la comunicación de estas decisiones a los/as empleados/as. Debido a que la base de datos que contiene la información sobre los elementos de los paquetes de compensación de los/as empleados/as estaba disponible en la sede corporativa, se tomó la decisión de implementar el programa mediante un proceso centralizado. Además, la empresa estableció un grupo de trabajo interdepartamental (recursos humanos, beneficios, jurídico, adquisiciones) para supervisar la implementación del programa de salario digno y, eventualmente, para apoyar su extensión a contratistas y proveedores. Muchas empresas que aplican programas de salario digno han creado grupos de trabajo internos de este tipo.

4. Involucrar a los interlocutores sociales en los debates sobre el

La aplicación de salarios dignos no puede desarrollarse de manera descendente sin la debida consulta con los/as representantes de los/as trabajadores/as. Los sindicatos deben desempeñar un papel en los debates sobre los salarios a nivel de empresa. Las empresas

deben reconocer el papel del diálogo social en el proceso de fijación de salarios para garantizar que los salarios y las condiciones de trabajo se vean influidos por las redes de representantes de los/as trabajadores/as, los comités de trabajadores/as, los consejos de empresa y los sindicatos.

5. Definición de salario digno, alcance geográfico de aplicación y categorías de los/as trabajadores/as cubiertos/as por el programa de salario digno

Existen numerosas definiciones de salario digno, pero todas generalmente se centran en la idea de que «la remuneración que recibe un/una trabajador/a por una semana laboral estándar en un lugar determinado debe ser suficiente para permitir un nivel de vida digno para el/la trabajador/a y las personas que dependen de ellos/as. Los elementos de un nivel de vida digno incluyen alimentos, agua, vivienda, educación, atención médica, transporte, ropa y otras necesidades esenciales, incluido el abastecimiento para eventos inesperados». Como tal, es importante entender que el concepto de salario digno es diferente de los puntos de referencia comunes de la compensación, como la competitividad externa y los estándares de la industria, así como los principios y procesos subyacentes para determinar los salarios mínimos en numerosos países.

Fundamental para establecer un programa de salario digno es la determinación del ámbito geográfico de aplicación en

términos de los países y ubicaciones subnacionales (centros urbanos, áreas rurales) cubiertos y las categorías de trabajadores/as que se cubrirán. Un principio general es que todos los países en los que una empresa tiene operaciones deben estar incluidos en el programa, así como todos/as los/as empleados/as directos (a tiempo completo, a tiempo parcial, temporales). A medida que el programa evoluciona, se espera que se cubra una gama más amplia de trabajadores/as, como los contratistas en las instalaciones. Como ya se ha señalado, un salario digno debe reflejar el coste de alcanzar un estándar básico de vida que sea cultural y socioeconómicamente apropiado dentro de los países en los que opera la Empresa X. En algunos países, un salario digno puede ser suficiente, pero en otros se da el caso de que diferentes ubicaciones geográficas tendrán costes de vida variables, y esto requerirá el cálculo y la aplicación de múltiples salarios dignos en un solo país.

EN LA PRÁCTICA

Entre los pasos iniciales en la implementación de un programa de salario digno está determinar qué países y categorías de trabajadores/as se incluirán en el programa. Una **importante empresa farmacéutica** comenzó su iniciativa de salario digno centrándose en países con 50 o más empleados/as y excluyendo a aquellos con menos. Finalmente, el programa de salario digno se extendió a todos los países donde hay empleados/as, independientemente de cuántos, y este es hoy un enfoque común entre las empresas que inician programas. Sin embargo, se ha adoptado una excepción a este enfoque por varias empresas que han iniciado programas centrándose en los países de «alto riesgo» y luego, con el tiempo (en uno o dos años), lo han ampliado a todos los países. Las empresas que adoptan este enfoque han basado el análisis de riesgo en diferentes factores, pero generalmente se han basado

en perfiles de niveles salariales relacionados con los salarios mínimos y medios, y en informes de que los niveles salariales son inadecuados para satisfacer las necesidades básicas y mantener a los/as trabajadores/as fuera de la pobreza.

Otra cuestión común hace referencia a las categorías de trabajadores/as que deben incluirse en un programa de salario digno. Las experiencias de dos empresas del sector de los **productos de consumo** y de la **minería** son un ejemplo de ello. Ambas iniciaron sus programas incluyendo empleados/as a tiempo completo, a tiempo parcial y temporales, y posteriormente evaluaron la necesidad y el impacto de extender el compromiso de salario digno a los/as trabajadores/as eventuales y a los/as trabajadores/as contratados en el lugar. La evaluación continua incluye la determinación de los niveles de compensación de estos/as trabajadores/as y los pasos necesarios para cumplir con el punto de referencia del salario digno si existe una brecha.

6. Determinación de los elementos de la compensación básica y evaluación de los salarios con respecto al punto de referencia del salario digno

Antes de la evaluación, se debe reforzar a quienes implementan el programa que la empresa siempre cumple con las leyes y normativas locales relacionadas con los salarios mínimos y las horas de trabajo. Una aplicación de este principio es que el salario digno utilizado en el proceso de evaluación para un país o ubicación específica (ciudad, región, etc.) nunca puede ser inferior al mínimo legal.

Una vez que la cifra del salario digno se ha validado por la oficina y/o operación respectiva en el país, se puede realizar la evaluación del salario digno ante la compensación de todos/as los/as empleados/as de la empresa aplicables. Será necesario identificar a todos/as sus empleados/as y los niveles salariales actuales para todos los tipos de contratos (niveles salariales actuales de los/as empleados/as a tiempo completo, a tiempo parcial y temporales). Esta información debería figurar en una base de datos de compensaciones, pero de no ser así, podría determinarse mediante una encuesta y, además, debería incluir la consulta con diferentes unidades a nivel nacional.

Un aspecto crítico de la implementación de un programa de salario digno es la creación de los criterios adecuados para calcular el paquete retributivo base que se comparará con el salario digno. Dada la variedad de leyes y normativas que afectan a los sistemas de compensación en todo el mundo y los diferentes enfoques de las empresas para la compensación en general, identificar qué componentes de la compensación deben incluirse en el cálculo de la compensación base que se compara con el salario digno requiere

un marco que identifique los componentes potenciales y proporcione orientación sobre cómo deben evaluarse. Hay una serie de fuentes destacadas que pueden utilizarse para formular criterios, entre ellas varios convenios de la OIT y metodologías reconocidas como en «Living Wages Around the World. Manual for Measurement».¹⁶

Por ejemplo, los pagos del/de la empleador/a en nombre o además de los de los/as trabajadores/as por pensiones y otros programas de seguridad social no deberían incluirse en el cálculo de la compensación base que se comparará con el salario digno. Los beneficios de tales programas se materializarán en el futuro y su valor exacto es difícil, si no imposible, de calcular con el grado de precisión requerido y, por lo tanto, su relevancia para evaluar la adecuación de los niveles de compensación actuales es limitada. En general, los beneficios no monetarios u otros programas de prestaciones que requieran una estimación de su valor real no deben incluirse como adiciones a la compensación básica para compararla con el salario digno.

Pero hay margen para la inclusión de algunos beneficios en especie asumiendo que pueden valorarse como parte del paquete de empleo si el/La trabajador/a cuenta con recibir el beneficio, si cumple con los estándares de decencia en términos de coste y calidad, ayuda a satisfacer al menos las necesidades básicas, y si existe una metodología bien desarrollada para determinar el valor que ha demostrado un grado de precisión con respecto al grupo de empleados/as en cuestión.

IN PRACTICE

Una **empresa mundial de ropa** formó un grupo de trabajo interdepartamental para garantizar la alineación interna sobre qué elementos de compensación pueden incluirse en la compensación base. Este grupo de trabajo está presidido por la vicepresidencia de recursos humanos y ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de todos los elementos de compensación en todas las ubicaciones, junto con el proveedor externo de datos sobre salarios dignos. Entre los criterios utilizados estuvo determinar si el elemento contribuye directamente a lograr las necesidades básicas, si puede valorarse en el caso de compensación no monetaria y si se alinea con los estándares contenidos en los puntos de referencia internacionales específicos.

Hay variaciones en el lugar donde se realiza la evaluación del salario digno. Dos **empresas farmacéuticas** globales realizan la evaluación a nivel de país, una importante **empresa de alimentos** la realiza mediante sus equipos regionales de recursos humanos, y tres **empresas mineras, energéticas** y de **productos de consumo** hacen los cálculos en la sede corporativa. El principal factor que determina el lugar de evaluación es la ubicación en la que está disponible la información sobre todos los elementos de la compensación. Un enfoque híbrido, implementado por una **empresa de atención médica** al consumidor y una **empresa farmacéutica**, consiste en realizar la evaluación a nivel de la sede en función de la información recibida sobre los elementos de compensación de las unidades operativas del país.

Algunas orientaciones generales sobre la inclusión de beneficios en especie es que deben ser:

- Habituales o deseables para el sector o la ocupación
- Apropriados para el uso personal y beneficio del/de la trabajador/a y las personas que dependen de ellos/as
- El valor monetario atribuido es justo y razonable¹⁷

Sin embargo, el pago en especie no debe sustituir totalmente a la remuneración en efectivo. Las leyes laborales de muchos países especifican la proporción máxima de los salarios que pueden pagarse en especie; esto suele oscilar entre el 20 y el 40 %. Una cantidad que alcanza el 50 % en especie disminuye indebidamente la remuneración en efectivo, necesaria para el mantenimiento del/de la trabajador/a y su familia. Dado que el pago en especie hace que los/as trabajadores/as sean más dependientes y vulnerables, existe el riesgo de que las formas inadecuadas de pago den lugar a situaciones de trabajo forzado. Los

pagos «en especie» en forma de bienes o servicios no deben crear un estado de dependencia del/de la trabajador/a respecto al/a la empleador/a.

Además, es posible incluir pagos en efectivo no salariales, como incentivos y complementos de productividad, así como subsidios en efectivo para ciertas categorías de gastos como el transporte, la alimentación y la vivienda, ya que estos tienen el efecto de ayudar a los/as trabajadores/as a satisfacer sus necesidades básicas. Sin embargo, deberán ser regulares y garantizados para que se tomen en consideración. Entre los documentos que proporcionan orientación sobre los elementos de la compensación base se incluyen Living Wages Around the World: Manual for Measurement, así como varios convenios y recomendaciones de la OIT.

La siguiente tabla proporciona un ejemplo del tipo de marco que una empresa puede crear para implementar el cálculo de la compensación/remuneración base.

Elementos seleccionados de la compensación base que se deben incluir en la comparación con el salario digno		
Pagos en efectivo no salariales y beneficios en especie	Incluir	Explicación
Subsidio de vivienda	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas
Subsidio de transporte	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas
Subsidio de alimentación	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas
Bonificaciones de producción pagadas al menos una vez al año	Sí	Límites de los importes en % del salario base
Bonificaciones generales basadas en las finanzas de la empresa	Sí	Límites de los importes en % del salario base
Subsidio de asistencia	Sí	Límites de los importes en % del salario base
Horas extra	Sí	Si se produce con regularidad y dentro de la ley del tiempo de trabajo – Límites de la cuantía en % del salario base
Primas por turno de noche, fin de semana y pago de vacaciones	Sí	Límites de los importes en % del salario base
Servicios públicos de la vivienda, como el agua o la electricidad	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas
Raciones de alimentos o productos básicos entregados gratuitamente o vendidos a precios de concesión	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas
Transporte al trabajo y desde el trabajo (y a la ciudad los fines de semana desde las fincas agrícolas)	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas
Escuela y/o guardería para los/as hijos/as de los/as trabajadores/as	Sí	Apoya el elemento clave de las necesidades básicas

7. Ajustes a los niveles salariales para alinearlos con el punto de referencia del salario digno

Cuando se identifican brechas entre el grado de pago y el punto de referencia del salario digno, el lugar de operación debe preparar un plan de trabajo de ajuste salarial, que incluya plazos, para alinear los niveles de remuneración de los/as empleados/as con los del salario digno. Aunque los ajustes a la compensación para cumplir con el punto de referencia del salario digno pueden tener un impacto significativo en la situación financiera de una empresa, sin embargo, debe hacerse de una manera que no perjudique a los/as trabajadores/as, ya sea mediante despidos, reducciones en los beneficios generales recibidos o cambios en las condiciones de trabajo considerados perjudiciales por los/as trabajadores/as. Deben considerarse los periodos de ajuste plurianual si las implicaciones financieras de los ajustes necesarios son significativas, y como parte de ello, el plan de trabajo de ajuste salarial debe identificar los hitos clave en el proceso de ajuste y el calendario general.

También puede ser necesario que el plan de trabajo incluya disposiciones para ajustar los grados salariales de los/as trabajadores/as por encima del salario digno debido a la ocurrencia de compresión salarial resultante de los aumentos

salariales a aquellos/as que están por debajo del salario digno. La reducción de las diferencias salariales puede crear una variedad de desafíos para la gestión de los recursos humanos, incluido el mantenimiento de incentivos activos y relevantes para los ascensos basados en niveles salariales más altos. Existen formas directas e indirectas de reducir los efectos de la compresión salarial, y estas incluyen implementar los ajustes para cumplir con los puntos de referencia de salario digno durante varios años y/o realizar otros ajustes en los perfiles de compensación y trabajo de grados salariales más elevados que sirven para mantener la distinción.

Todos los ajustes anteriores y los plazos asociados deben recopilarse en un plan de trabajo e incluirse en un informe que delinee y explique todos los aspectos del programa de salarios dignos. La creación de ese informe será importante para garantizar el apoyo continuo del programa en toda la organización y para proporcionar la información de antecedentes necesaria para facilitar con éxito las inevitables transiciones del personal dentro y fuera de la gestión de proyectos.

EN LA PRÁCTICA

El ajuste de los salarios para trabajadores/as específicos/as o para categorías de puestos de trabajo tiene posibles implicaciones financieras a nivel operativo y/o corporativo. Para ajustar los salarios de una operación en particular en Canadá, una **empresa farmacéutica** elaboró un plan de transición de dos años, que incluía una reducción en el objetivo de ROI (retorno sobre la inversión) para la oficina en el país, y este proceso involucró al departamento financiero y jurídico, así como la aprobación a nivel ejecutivo superior.

Otro aspecto clave del plan fue un firme compromiso por parte de la empresa de seguir adelante con los ajustes salariales dentro del periodo de tiempo establecido.

Para facilitar el proceso de aprobación de los ajustes salariales, la magnitud del impacto y el cronograma, la empresa implementó un programa de salario digno que implicó la consulta continua con numerosos departamentos y la sensibilización de toda la empresa a través de una encuesta anual a los/as empleados/as que incluye preguntas sobre el programa de salario digno.

8. Sensibilización y formación en el programa de salario digno

El pago de un salario digno está ampliamente reconocido como un derecho humano en sí mismo,¹⁹ y es una responsabilidad empresarial de las empresas actuar sobre los salarios cuando los salarios bajos son un riesgo identificado o un impacto en el disfrute de los derechos de los/as trabajadores/as. Para asegurar la implementación efectiva del programa de salario digno, es importante asegurar el apoyo del nivel ejecutivo, y esto se logra de manera más efectiva mediante el compromiso directo. Hoy en día, existe un mayor interés e impulso sobre los salarios dignos por parte de las partes interesadas clave, como inversores/as y organizaciones

intergubernamentales. Algunas empresas líderes ya han alcanzado la ambición de garantizar un salario digno para todos/as sus empleados/as y están tomando medidas para cerrar la brecha de ingresos para los/as trabajadores/as que participan en sus relaciones comerciales.

El programa de salario digno debe alinearse con los valores declarados de la empresa y los compromisos que ha asumido mediante políticas e informes de sostenibilidad y/o derechos humanos. Esto conduce naturalmente a una descripción detallada de los procesos y responsabilidades de implementación del programa, y luego a una visión general

de la metodología de cálculo y del proveedor externo de las cifras de salario digno. La sección final debe centrarse en los impactos financieros anticipados del programa debido a los ajustes salariales, la mejora de la reputación con los consumidores y socios comerciales y las mejoras en la satisfacción laboral, la productividad y la permanencia de los/as trabajadores/as.

Los materiales de formación para el personal que gestionará el programa de salario digno pueden seguir una secuencia similar de temas y problemas, pero con un enfoque mucho más detallado en los procesos e hitos específicos necesarios para implementar con éxito el programa. Esto debe incluir la especificación de los departamentos y funciones responsables de recopilar y distribuir los datos sobre el salario digno a los equipos de evaluación, la cronología y los procesos mediante los cuales se llevará a cabo la evaluación, el procedimiento para que el equipo de evaluación presente preguntas y comentarios, el marco para crear los planes de ajuste salarial y asegurar los procesos de aprobación correspondientes, y el vehículo para informar de los resultados de la evaluación a las partes interesadas internas.

EN LA PRÁCTICA

Una de las empresas alimentarias más grandes del mundo ha adoptado un enfoque de sensibilización y formación sobre su programa de salario digno que incluye reuniones anuales y consultas continuas con los equipos de recursos humanos clave responsables de su implementación. El programa de salario digno se inicia cada año por el departamento de recursos humanos en la sede corporativa, y las evaluaciones de la compensación básica con respecto al salario digno y la preparación de programas para ajustar los salarios y cumplir con el nivel del salario digno cuando sea necesario se realizan por parte de los equipos regionales de recursos humanos. La reunión recurrente para comenzar el programa cada año incluye una presentación que se centra en una visión general de los salarios dignos, la justificación del programa de salario digno desde una perspectiva empresarial, cómo el programa se alinea con los valores y compromisos declarados de la empresa, y los procesos y responsabilidades para la implementación. Esta reunión también involucra al proveedor externo de datos de salario digno.

9. Llevar a cabo un seguimiento continuo y actualizar los niveles salariales

Dado que el cálculo del salario digno se basa en indicadores cambiantes en diferentes mercados, como el coste de vida regional, los impuestos, el coste y la disponibilidad de servicios públicos, es crucial que las empresas establezcan

procesos para monitorizar y actualizar los niveles de salario digno con el objetivo de reflejar estos cambios. Esto se puede hacer en coordinación con los socios externos que apoyan el proceso operativo.

10. Escalamiento y alcance global: Extender los compromisos con el salario digno más allá de los/as empleados/as directos/as

Si bien se reconoce que la extensión de los compromisos de salario digno con la mano de obra de contratistas²⁰ and proveedores no es la intención principal de esta ambición del salario digno, es posible que las empresas consideren que les interesa tomar medidas para evaluar los perfiles salariales de proveedores y contratistas y, si es necesario, fomentar su adopción de programas para pagar un salario digno.

Dichos esfuerzos deben basarse en enfoques de mejores prácticas por parte de las empresas para interactuar e influir en las políticas y actividades de proveedores y contratistas en cuestiones sociales y medioambientales que no exige la ley. Sobre la amplia base de conocimientos que existe, será posible crear un enfoque basado en hechos y experiencia para guiar cómo una empresa puede asociarse de manera más efectiva con contratistas/proveedores y permitir de manera realista (no solo exigir) sus transiciones al pago de salarios dignos.

Hay una serie de factores que contribuyen a la complejidad en torno a garantizar el pago de salarios dignos en las cadenas de suministro globales, pero la complejidad no siempre es una complicación y no debe ser una razón para la inacción.

Las prácticas de compra más sostenibles entre compradores y proveedores pueden, por ejemplo, influir en los salarios y las condiciones de trabajo.²¹ Los compradores pueden ejercer presión sobre los proveedores en términos de plazo, precios, especificaciones técnicas y entrega, lo que tiene efectos directos en la capacidad de los proveedores para proporcionar salarios dignos y condiciones de trabajo dignas. Es importante comprender mejor cómo los precios de compra se relacionan con los salarios. La acción colaborativa a nivel de la industria y el compromiso y la colaboración de las partes interesadas clave son cruciales para construir influencia a nivel nacional para garantizar un salario digno para todos/as los/as trabajadores/as.

El nuevo informe, *Improving Wages to Advance Decent Work in Supply Chains* (junio de 2021), desarrollado como parte de la [Plataforma de Acción sobre el Trabajo Digno en las Cadenas de Suministro Mundiales de las Naciones Unidas](#), destaca las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de las empresas y organizaciones para abordar los bajos salarios en las cadenas de suministro y proporciona directrices sobre los pasos que las empresas y sus proveedores pueden tomar para mejorar los salarios a nivel mundial.

ANEXO: CRITERIOS DE MUESTRA PARA UNA METODOLOGÍA DE REFERENCIA SOBRE EL SALARIO DIGNO

La Iniciativa de Comercio Sostenible (IDH)²² ha desarrollado un conjunto de criterios objetivos sobre los elementos mínimos que debe incluir una metodología de referencia sobre el salario digno para ser fiable. Las empresas pueden utilizar la herramienta de la IDH para encontrar [puntos de referencia de salario digno reconocidos por la IDH](#).

- 1. Estimar el salario digno basado en datos recopilados mediante investigaciones a nivel de campo, encuestas en línea, estadísticas nacionales y/o modelos. Los datos recopilados deben ser representativos de la ubicación del punto de referencia del salario digno.**
- 2. Medir el coste de vida de una familia típica en una región. Una familia típica en una región significa que el tamaño de una familia se estima sobre la base de datos regionales (o nacionales) con datos sobre el tamaño de la familia o datos respecto a la tasa de natalidad.**
- 3. Incluir, en el coste de vida, el coste de los alimentos basado en los requisitos de buena nutrición, vivienda, educación, atención médica, artículos para el hogar, comunicación, transporte, cuidado personal y un pequeño margen para eventos inesperados.**
- 4. Contar con el número esperado de adultos que trabajan en una familia dividiendo el coste total de vida entre 1+ la tasa de empleo**
- 5. Proporcionar la estimación del salario digno bruto, que es el salario bruto necesario para garantizar un salario neto suficiente para cubrir el coste de vida. Esto es necesario porque el salario digno neto no tendría en cuenta deducciones legales del pago (como los impuestos sobre la renta, los impuestos de la seguridad social y las tasas sindicales), lo que reducirá el salario neto y el dinero disponible para los gastos diarios.**
- 6. Son específicos de la ciudad o la región o al menos tienen en cuenta las diferencias urbanas y rurales.**
- 7. No deben existir conflictos de intereses inherentes. Las metodologías deben tener suficiente distancia de las fuentes de financiación para mantener la integridad. Además, los resultados de los puntos de referencia individuales no deben estar influenciados por la fuente de financiación.**
- 8. Publicar una metodología clara y coherente para la recopilación de datos y los elementos de cálculo.**
- 9. Actualizar anualmente las estimaciones de inflación. Las estimaciones pueden actualizarse hasta cinco años (teniendo en cuenta las circunstancias locales) antes de que se necesite un nuevo punto de referencia.**

1 No existe una definición universalmente acordada de salario digno como concepto y no existe una cantidad universalmente aceptada que defina dicha remuneración. La definición utilizada en este documento se basa en la definición de la Coalición Mundial por un Salario Digno e incorpora las ideas principales que se encuentran en más de 60 descripciones y definiciones de salario digno procedentes de declaraciones de derechos humanos, constituciones nacionales, códigos de conducta de ONG, multinacionales y empresas, documentos y declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (R. Anker, Estimating a Living Wage A Methodological Review, OIT 2011).

2 Organización Internacional del Trabajo (OIT), «[Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2020](#)», 2020.

3 [Pew Research Center](#), 2018, basado en datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos.

4 Según una encuesta reciente, el 22 % de las empresas que respondieron informan sobre la prioridad del ODS 1. De estos, el 85 % implementa y promueve un salario digno. Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Det Norske Veritas y Germanischer Lloyd (DNV GL) «[UN Global Compact 20th-Anniversary Progress Report: Uniting Business in the Decade of Action](#)», 2020.

5 Entre las organizaciones que proporcionan datos sobre el salario digno en varios países, se incluyen: Coalición Mundial por un Salario Digno, BSR, Red Fair Wage, Fundación Fair Wear y Wage Indicator.

6 Véase también «[Decent Work Toolkit for Sustainable Procurement](#)» (Kit de herramientas de trabajo digno para la adquisición sostenible), desarrollado por la Plataforma de Acción sobre el Trabajo Digno en las Cadenas de Suministro Mundiales de las Naciones Unidas, 2020.

7 OIT, «[Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2020](#)», 2020.

8 [Living Wage Employers: evidence of UK Business Cases](#) 2015; Andrea B. Coulson y James Bonner en nombre de la Universidad de Strathclyde, en asociación con la Fundación Living Wage

9 Fundación Living Wage y Cardiff Business School, «[The Living Wage Employer Experience](#)», abril de 2017, Edmund Heery, David Nash, Deborah Han.

10 IndustriALL Global Union, «[Special Report](#)», 2015.

11 [The World Travel & Tourism Council's \(WTTC\) annual Economic Impact Report \(EIR\)](#), 2021

12 Estudio de mercado de Deutsche Bank, «[The Living Wage – Hotel Sector](#)», 2015.

13 Fair Wage Network, «12 Fair Wage Dimensions.» Disponible: <https://fair-wage.com/12-dimensions/> [Último acceso: 2021].

14 Fashion Revolution – «[Fashion Transparency Index](#)», 2019.

15 [ACT \(Acción, Colaboración, Transformación\) sobre los salarios dignos](#)

16 Richard Anker y Martha Anker. *Living Wages Around the World. Manual for Measurement*, (Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, 2017).

17 Ibid.

18 «[Convención de la OIT 95 - Convenio sobre la protección del salario, 1949](#)» y «[Convención de la OIT 131 - Convenio sobre la fijación de salarios mínimos, 1970](#)».

19 Véase «[el artículo 25 de la Declaración Universal de Derechos Humanos](#)» (Naciones Unidas, 10 de diciembre de 1948) y «[el artículo 7 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales](#)» (publicación de las Naciones Unidas, 3 de enero de 1976). Sobre la base de estos instrumentos vinculantes, los Principios Rectores de la ONU señalan la responsabilidad empresarial de las empresas de actuar en materia de salarios cuando los bajos salarios son un riesgo identificado o un impacto en el disfrute de los derechos de los/as trabajadores/as. Esto también se refleja en las «[Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales](#)», the «[la Declaración EMN de la OIT](#)», una declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, y el Borrador de Tratado de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

20 El programa de proveedores de servicios reconocidos de la Fundación Living Wage del Reino Unido ofrece un mecanismo para que el personal subcontratado reciba un salario digno. Disponible: «<https://www.livingwage.org.uk/recognised-service-providers>» [Último acceso: 2021].

21 OIT, «[Purchasing Practices and Working Conditions in Global Supply Chains: Global Survey Results](#)» 2017, [Último acceso: 2021].

22 Iniciativa de Comercio Sostenible, «IDH Recognition Process for Living Wage Benchmark Methodologies». Disponible: <https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2020/06/IDH-Recognition-Process-for-Living-Wage-Benchmark-Methodologies-30-05-20.pdf> [Último acceso: 2021].