

Mejorar las oportunidades de progresión profesional de las mujeres en empleos poco cualificados y con bajos salarios en España

Informe final, marzo de 2023

Deelan Maru, Leonie Nicks, Mélissa Portilla, Chloé Chambraud y Shoshana Davidson




THE
BEHAVIOURAL
INSIGHTS
TEAM

El equipo de Behavioural Insights

Behavioural Insights Team (BIT) es una empresa internacional con fines sociales que genera y aplica conocimientos sobre el comportamiento humano para contribuir en el diseño de políticas, mejorar los servicios públicos y obtener resultados para los ciudadanos y la sociedad en general.

Acerca de este informe

Este proyecto cuenta con el apoyo de JPMorgan Chase como parte de su compromiso de preparar a personas de todo el mundo para el trabajo del futuro. Este programa está dotado con 350 millones de dólares y tiene una duración de cinco años. El programa se centrará en la creación de una mayor movilidad económica y mejores perspectivas laborales para las poblaciones más desfavorecidas y los propios trabajadores de la empresa. Para ello, la empresa colaborará con instituciones educativas y de investigación con el fin de identificar las competencias emergentes en el sector de servicios financieros y poner en marcha nuevos programas de formación que preparen a los trabajadores de la empresa para los próximos cambios tecnológicos y empresariales. Aunque este informe ha contado con el apoyo de JPMorgan Chase, el contenido y las opiniones que aparecen en él pertenecen exclusivamente a sus autores y no reflejan los puntos de vista de la Fundación JPMorgan Chase, JPMorgan Chase & Co. o cualquiera de sus filiales.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los siguientes grupos:

- 1 Personas expertas en la materia a las que entrevistamos y que nos han ayudado a comprender mejor la literatura académica: Profesora Jenifer Ruiz Valenzuela, Profesora Claudia Hupkau, Profesora Sara de la Rica, Juan Jimeno y Profesor Antonio Cabrales.
- 2 Personas trabajadoras con salarios bajos que rellenaron nuestra encuesta y participaron en las entrevistas
- 3 Asistentes al taller:
 - Fundación Mujeres
 - Fundación Nantik Lum
 - Fundación Esclerosis Múltiple de Madrid
 - Fundación Exit
 - Asociación Horuelo
 - Fundación Más humano
 - Fundación Accenture
 - Asociación Creando Huellas
 - Provienda
 - Escuela de Emprendedoras Juana Millán

También queremos agradecer a nuestros colegas del BIT por su contribución al proyecto, incluyendo : Reny Kiryakova, Faisa Abdi, Ainhoa Arias, Federica Demergasso, Jordan Whitwell-Mak, Neus Torres Blas, Adam Jones, Abigail Mottershaw, Laura Litvine, Tom O’Keeffe, Alistair Cooper, Iori Thomas y Eva Myers.

Índice

.....	4
.....	7
Antecedentes	8
Definiciones	9
Bajo salario	9
Baja cualificación	9
Progresión profesional	9
Contexto actual en España	10
.....	11
Obstáculos a la progresión relacionados con el trabajo	12
Aumentar la seguridad en el lugar de trabajo	12
Mayor flexibilidad y previsibilidad	14
Aumentar la seguridad laboral	17
Mejorar los procesos organizativos	19
Mejorar los desplazamientos	21
Obstáculos personales a la progresión	22
Reducir el estrés financiero	22
Desarrollar nuevas competencias	24
Mayor colaboración en las responsabilidades domésticas	26
.....	30
.....	33
Apéndice I: Metodología	35
Apéndice II: Lista de soluciones	36
Referencias	38

Resumen general

Este informe presenta las conclusiones de un programa de investigación sobre los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres que realizan trabajos poco cualificados y con bajos salarios en España, así como las posibles soluciones a los mismos. La investigación, llevada a cabo por el Behavioural Insights Team (BIT), formó parte de un programa de investigación internacional que se llevó a cabo en España, Francia, Reino Unido y Sudáfrica. Nuestro trabajo consistió en una revisión de la bibliografía existente, una encuesta a 1.000 trabajadoras con salarios bajos, 6 entrevistas exhaustivas a mujeres con salarios bajos y un taller de codiseño que reunió a diversas organizaciones de investigación.

A continuación se resumen los obstáculos que hemos detectado y las intervenciones con mayor potencial.

Obstáculos a la progresión profesional relacionados con el trabajo





Obstáculos personales a la progresión profesional





Nos gustaría tener la oportunidad de colaborar con empresarios y organismos de investigación para:

1.



Aplicar soluciones que ya hayan demostrado su eficacia

2.



Probar soluciones con gran potencial

3.



Desarrollar ideas nuevas y probarlas más adelante



Introducción



Antecedentes

A nivel mundial, las mujeres tienen más probabilidades de trabajar en empleos con bajos salarios y poco cualificados que los hombres.¹ En España, el 16% de las mujeres tienen un trabajo con bajo salario, frente al 10% de los hombres. Esto contribuye a la brecha de género nacional, reduciendo el poder económico de las mujeres y exponiéndolas a una mayor precariedad y riesgo financieros.

Uno de los principales factores de esta desigualdad es que las mujeres se encargan del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas en mayor medida que los hombres, lo cual merma sus ingresos y limita su acceso al mercado laboral y sus oportunidades de progresar.³ Apoyar la progresión de las mujeres es imperativo para la igualdad de género y la económica.⁴

El equipo de Behavioural Insights Team (BIT), que cuenta con el apoyo de JPMorgan Chase, está llevando a cabo un programa de investigación dedicado a identificar y diseñar soluciones para las mujeres con trabajos con bajos salarios y poco cualificados en España, Francia, Reino Unido y Sudáfrica. Se trata de un programa pionero en el estudio y la búsqueda de soluciones a los problemas concretos a los que se enfrentan las mujeres con salarios bajos.

A lo largo de este programa de trabajo, nos centramos en comprender los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres con salarios bajos en trabajos poco cualificados y en diseñar soluciones que tanto las empresas como las organizaciones benéficas o los servicios públicos sean capaces de aplicar. Si bien reconocemos el importante papel que desempeñan las leyes y los cambios en las políticas, estos factores se escapan del control de este programa. Del mismo modo, el programa no se centra en lo que pueden hacer las mujeres, ya que estos otros interlocutores y canales suelen estar en una posición más ventajosa para impulsar cambios.

En este informe presentamos los resultados de nuestra investigación para comprender los principales obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en España, junto con las posibles soluciones a los mismos. Nuestros resultados para [Francia](#), [Reino Unido](#) y [Sudáfrica](#) se han presentado en informes separados.

Nuestros datos se basan en las siguientes fuentes (la metodología completa figura en el [anexo](#)):

- 1 Revisión bibliográfica**, en la que se resumen los datos existentes sobre los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para progresar y las posibles intervenciones para hacer frente a estos obstáculos, incluidas las investigaciones llevadas a cabo por los expertos a los que entrevistamos.
- 2 Encuesta** a 1.000 personas trabajadoras con salarios bajos en España (74% mujeres, 26% hombres) para comprender mejor cómo priorizan las mujeres las barreras identificadas en la revisión bibliográfica y si esto difiere en los hombres.
- 3 Entrevistas exhaustivas** a 6 mujeres con salarios bajos en España, para comprender mejor cómo les afectan los obstáculos más prioritarios.

Tras esta fase de exploración, generamos soluciones realistas mediante un:

- 4 Taller de codiseño**,⁵ al que asistieron diversas organizaciones de investigación, para presentar nuestras conclusiones y crear ideas conjuntas para plantear posibles soluciones.



Definiciones

→ Bajo salario

A lo largo de este programa de investigación hemos utilizado la definición de la OCDE de trabajo “con bajo salario”, definido como **trabajadores que ganan menos de dos tercios de los ingresos medios**.⁶ En España, esto equivale a ganar menos de 13.500 euros al año, según datos de 2019.⁷

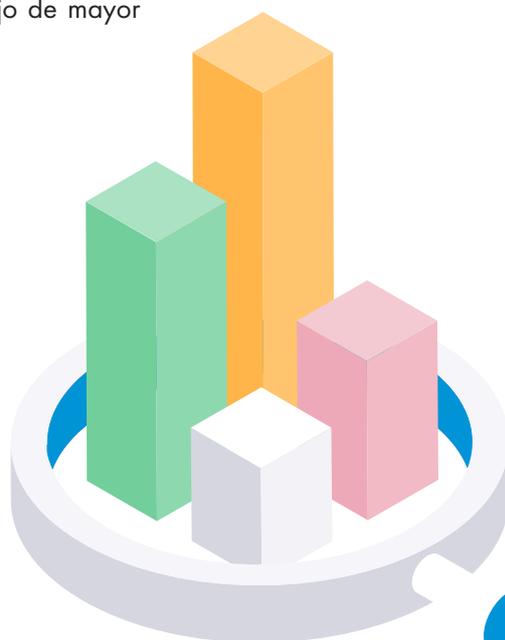
→ Baja cualificación

La definición de “baja cualificación” utilizada por el Instituto Nacional de Estadística español (INE) difiere de las normas internacionales. Incluye a los “trabajadores no cualificados” y a los “trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores/as”. El primero se define por no necesitar conocimientos o formación previa para trabajar en esas ocupaciones. La segunda se define en términos de ocupaciones cuyas tareas principales requieren los conocimientos y la experiencia necesarios para la prestación de servicios de atención al cliente o de apoyo al comercio minorista.

Cabe señalar que la propia definición de cualificación puede estar sujeta a prejuicios sexistas, ya que las personas asociadas a profesiones en las que predominan las mujeres se consideran menos cualificadas.⁸ También puede ocurrir que algunas cualificaciones no estén debidamente reconocidas y, por tanto, se consideren poco cualificadas, cuando en realidad sí lo están.⁹

→ Progresión profesional

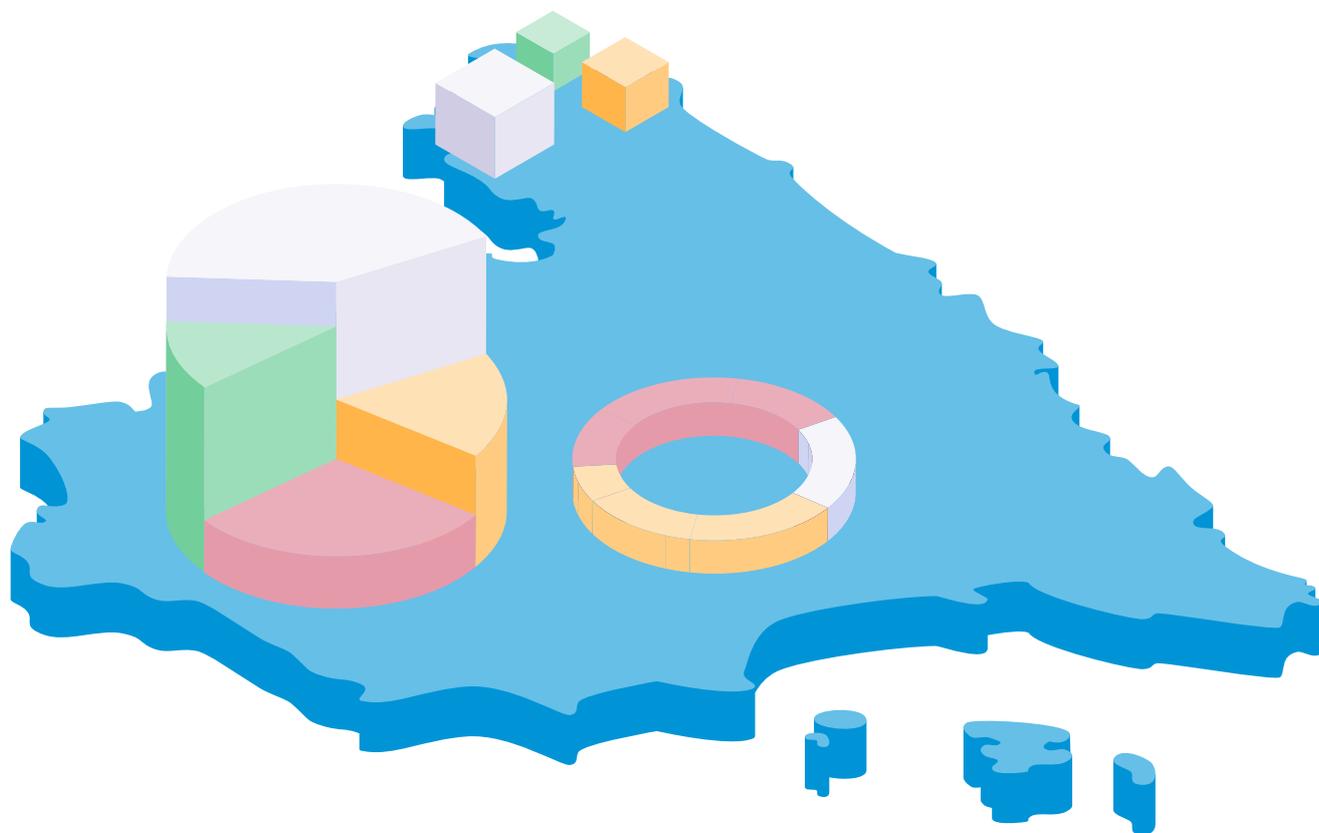
Después de un “aumento salarial”, las mujeres con salarios bajos encuestadas señalaron “un contrato más seguro” como el factor más importante para poder progresar. En lugar de enfocar la progresión exclusivamente como un aumento salarial, utilizamos el término progresión como la consecución de un trabajo de mayor calidad. De este modo, se reconoce que un aumento salarial no conduce necesariamente a un trabajo de mayor calidad.¹⁰ Los aumentos salariales por sí solos pueden ir en detrimento de otros factores que contribuyen a un trabajo de mayor calidad, como la seguridad laboral.



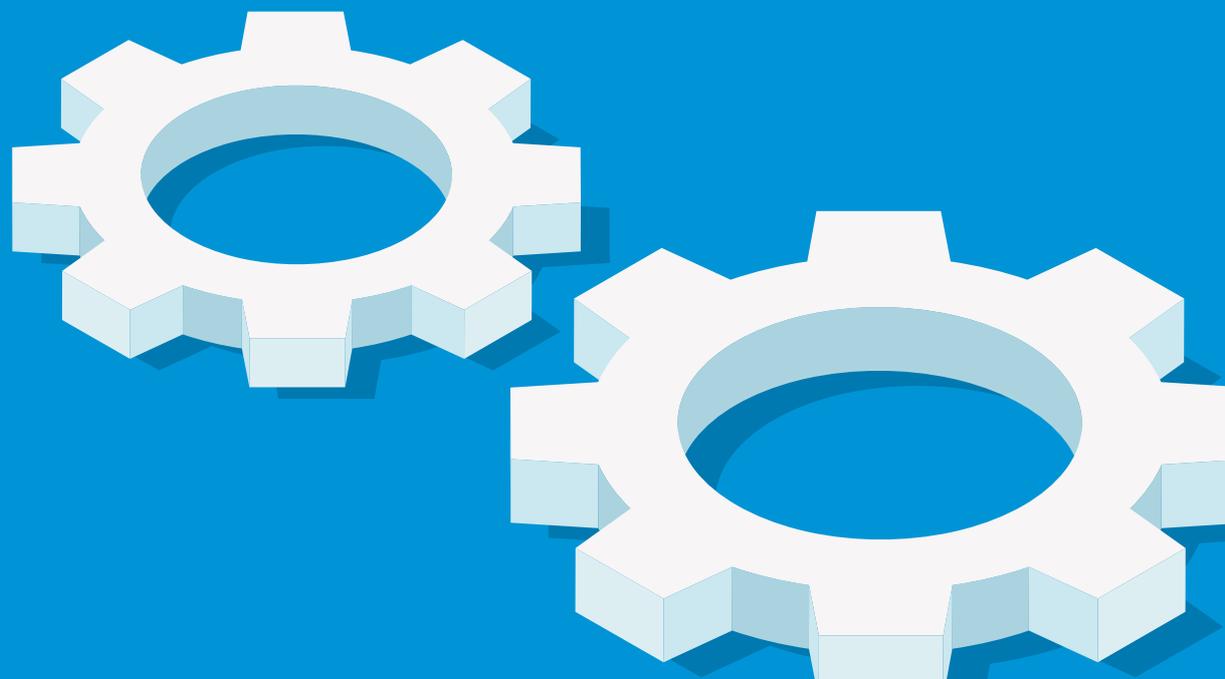
Contexto actual en España

En España, las mujeres representan un porcentaje desproporcionado de los empleos poco cualificados y con bajos salarios: el 16% de las mujeres tienen un trabajo con bajo salario, frente al 10% en el caso de los hombres.¹¹ Los trabajos con bajos salarios suelen ser a tiempo parcial o flexibles, y las mujeres tienen menos probabilidades de trabajar a tiempo completo que los hombres: el 78% de las mujeres frente al 93% de los hombres.¹²

En el caso de las mujeres, los empleos a tiempo parcial “involuntarios” (en los que las personas desean trabajar más horas) representan el 15 % del empleo total, frente al 5,5 % de los hombres.¹³ En el sector de la hostelería predominan las mujeres: el 81 % de los empleados son mujeres, y también es el segmento peor pagado de la economía española (13 000 euros de salario medio anual en 2017).¹⁴



Obstáculos e intervenciones



En esta sección analizamos las barreras a las que se enfrentan las mujeres y las posibles soluciones para abordarlas. Hemos clasificado estos obstáculos en obstáculos relacionados con el trabajo, que tienen que ver con el trabajo en sí, y obstáculos personales, que tienen que ver con el individuo. Nos interesa sobre todo lo que pueden hacer otros agentes como las empresas, las organizaciones benéficas o los servicios públicos, en lugar del gobierno central o las medidas de carácter individual.

Las soluciones presentadas incluyen aquellas que ya han sido evaluadas, junto con otras nuevas que todavía no han sido probadas. Por lo tanto, aunque aportamos reflexiones avanzadas sobre el impacto y la viabilidad de cada solución, en la mayoría de los casos es necesario realizar una mayor investigación. La lista completa de soluciones figura en el

Obstáculos a la progresión profesional relacionados con el trabajo

Los factores relacionados con el puesto de trabajo son los que tienen que ver con el puesto en sí: seguridad, flexibilidad y previsibilidad, seguridad en el puesto de trabajo, procesos organizativos y desplazamientos.

Aumentar la seguridad en el lugar de trabajo

¿Por qué la falta de seguridad en el lugar de trabajo es un obstáculo?

Los estudios han demostrado que el acoso y los estereotipos en algunos entornos dominados por hombres pueden aislar a las mujeres y actuar como barrera para su progresión profesional.¹⁵ El aumento del acoso sexual se asocia a un menor número de mujeres en puestos directivos.¹⁶

En las encuestas, las mujeres (27%) eran más propensas que los hombres (21%) a afirmar que un entorno de trabajo inseguro les impediría aceptar un nuevo puesto, aunque este estuviera mejor pagado.



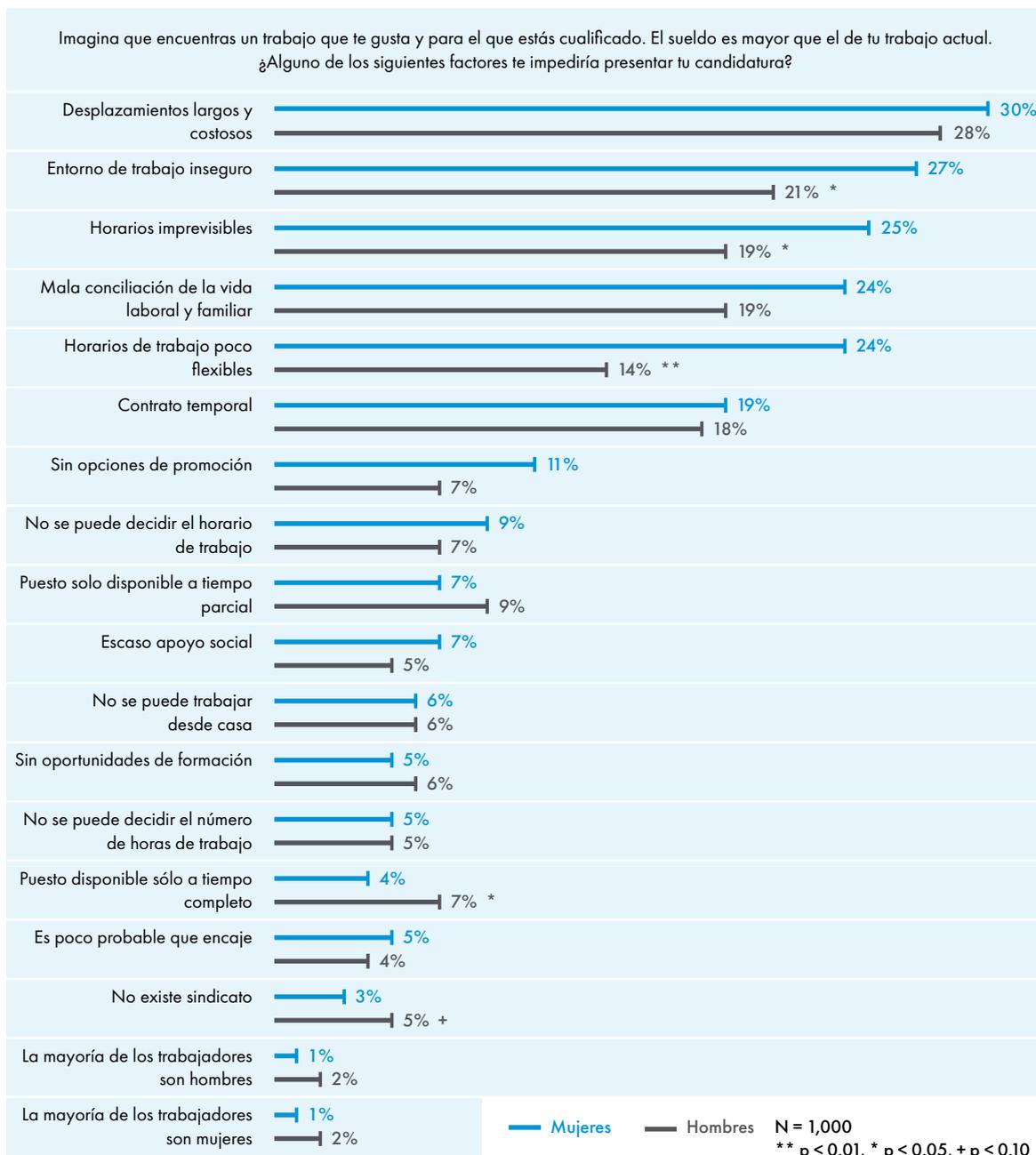


Gráfico 1. Proporción de mujeres y hombres que afirman que cada uno de los obstáculos señalados significa que no podrían trabajar en el puesto independientemente de la remuneración

Las mujeres con bajos salarios que entrevistamos expresaron una gran variedad de preocupaciones en materia de seguridad. Una mujer recordó su experiencia de trabajo en un centro de atención telefónica en el que se vio sometida al acoso de su jefe para que aumentara su productividad. Esta presión disminuía los días que trabajaba desde casa y al final de la jornada podía desconectar más fácilmente ya que, aunque su jefe expresara su frustración con ella, podía distanciarse de él y no verlo cara a cara. Otra mujer declaró lo siguiente:

“Si tienes un mal día, un cliente maleducado o que te habla con mala educación se convierte en un gran problema, pero si ese día te lo estás pasando bien, entonces te tragas tu orgullo y todo va bien”

INTERVENCIÓN 1: Controles y estudios de seguridad realizados a una organización por parte de un revisor externo

¿De qué se trata?

La revisión externa de una organización puede ayudar a las mujeres a saber de antemano si un lugar es seguro y puede animar a la organización a mejorar si su puntuación es baja.

Esto puede hacerse de varias maneras. Por ejemplo, una empresa podría solicitar la evaluación de los hogares de aquellas personas que van a realizar labores de limpieza o cuidado de personas. Otra posibilidad es que una agencia encargue un estudio de una organización antes de que un agente empiece a trabajar en ella. La agencia podría notificar a las organizaciones que cualquier comportamiento inadecuado será denunciado a través de la plataforma de control, lo cual podría conllevar la prohibición de la organización.

¿Qué dicen las pruebas?

Esta solución surgió de una entrevista con una mujer con bajo salario residente en el Reino Unido, que realizaba trabajos puntuales de atención al cliente y que declaró que siempre leía las reseñas en Google sobre un lugar de trabajo o una agencia en particular. Por tanto, no se trata de una solución que ya haya sido probada.

Dicho esto, los datos de otros ámbitos sugieren que las medidas para introducir transparencia podrían resultar especialmente útiles. Por ejemplo, la certificación voluntaria puede contribuir a reducir las barreras de información para los consumidores y ayudar a las personas a tomar decisiones de compra acordes con sus preferencias y valores.¹⁷ También hay pruebas de que los programas de certificación de la sostenibilidad pueden tener un impacto positivo en la calidad.¹⁸

Perspectivas de comportamiento

- Mejora la **transparencia** para los futuros empleados
- Reduce **las fricciones** para las personas que intentan averiguar el grado de seguridad de una organización y denunciar comportamientos inadecuados

Canales y socios clave

Revisor externo, empresas, agencias de trabajo

Mayor flexibilidad y previsibilidad

¿Por qué la falta de flexibilidad y previsibilidad es un obstáculo?

Flexibilidad

Las mujeres se hacen cargo de forma desproporcionada del trabajo de cuidados no remunerado en comparación con los hombres.¹⁹ Por lo tanto, la flexibilidad laboral es fundamental para que las mujeres puedan participar en el mercado laboral y gestionar tanto el trabajo remunerado como el trabajo de cuidados no remunerado. Una de las mujeres con salarios bajos que entrevistamos manifestó que, cuando necesitaba trabajar de forma flexible para cuidar de su hijo, su empresa le insinuaba que debía dejar el trabajo. Los procesos formales pueden disipar estas preocupaciones, ya que una mujer declaró que prefería pedir trabajo flexible en empresas más grandes donde existían procesos formales para este tipo de solicitudes.

La introducción de medidas favorables para la conciliación familiar por parte del Gobierno, como la adaptación de la jornada laboral de los padres y la ampliación del permiso de paternidad, puede haber agravado este desequilibrio. Dado que estas medidas son utilizadas principalmente por mujeres, puede reforzar la percepción de las empresas de que el trabajo familiar, como el cuidado de los hijos o las tareas domésticas, es principalmente una tarea femenina.²⁰

Los acuerdos de trabajo flexible suelen estar peor pagados por hora que los acuerdos no flexibles para funciones similares, ya que los trabajadores deben abonar una “penalización” por trabajar de forma flexible.²¹ Además, los puestos flexibles peor pagados suelen tener contratos más precarios, mientras que los empleos mejor pagados y más cualificados suelen ofrecerse con contratos indefinidos.²²

Las mujeres con salarios bajos que encuestamos señalaron dos factores relacionados con la escasa flexibilidad horaria como barreras importantes: el escaso equilibrio entre la vida laboral y personal (24%) y los horarios de trabajo poco flexibles (24%). Estos factores también suelen presentar grandes diferencias entre mujeres y hombres.

Tanto las mujeres como los hombres consideraron más importante elegir cuándo trabajar que cuántas horas trabajar o poder cambiar el lugar de trabajo.

A otros les preocupa cómo les perciben sus compañeros si deciden trabajar de forma flexible. Por ejemplo, una de las mujeres entrevistadas, que ahora trabaja media jornada después de dar a luz, pensaba que a los demás trabajadores no les gustaba que pudiera trabajar a tiempo parcial y le tenían envidia. Otra mujer, que trabaja como recepcionista en un gimnasio, afirmó que el gimnasio tenía muy poco personal y, por lo tanto, a menudo la llamaban por la mañana para preguntarle si podía trabajar por la tarde. Le parecía que la flexibilidad sólo se ofrecía por conveniencia del empresario y no por la suya propia, y contó que decidió empezar a mentir diciendo que tenía planes por la tarde para evitar que le pidieran que trabajara.

Previsibilidad

Un problema que a menudo se pasa por alto es la previsibilidad. Las mujeres con salarios bajos encuestadas (25%) eran mucho más propensas que los hombres con salarios bajos (19%) a afirmar que los horarios impredecibles les impedirían aceptar un nuevo puesto, aunque estuviera mejor pagado. Una mujer con bajo salario que entrevistamos recordaba haber trabajado en una fábrica donde a veces la llamaban por la mañana para trabajar en un turno de tarde. Sentía que no podía organizar su vida porque siempre estaba esperando a que la llamaran.

INTERVENCIÓN 1: Publicación de puestos de trabajo por defecto con opciones de trabajo flexible

¿De qué se trata?

Establecer por defecto que todos los puestos de trabajo deben anunciarse con opción de trabajo flexible. Esto significa que, en lugar de que los directores o directoras tengan que acordarse de incluir el trabajo flexible, éste se anunciará sin que las personas deban hacer nada. Si consideran que un puesto no puede desempeñarse de forma flexible, deben explicárselo al departamento de RRHH. Para que esto sea especialmente eficaz, las opciones de trabajo flexible deben ser concretadas, por ejemplo, a tiempo parcial, trabajo compartido, horario intensivo.

Perspectivas de comportamiento

- Introduce **opciones por defecto** para facilitar la inclusión de opciones de trabajo flexible en los anuncios de empleo y señalar que el trabajo flexible está disponible por norma
- **Elimina fricciones** para los responsables de contratación en el proceso de creación de anuncios de empleo
- Mejora la **transparencia** y reduce el **temor a la ambigüedad** de los candidatos sobre los distintos tipos de flexibilidad disponibles

Canales y socios clave

Empresas y portales de empleo

¿Qué dicen las pruebas?

Está demostrado que hace aumentar la demanda de empleo entre las mujeres. BIT ha probado esta intervención en ensayos con el minorista británico John Lewis Partnership (JLP) y Zurich Insurance UK, quienes incluyeron por defecto las opciones de trabajo compartido y a tiempo parcial.^{23, 24} La proporción de puestos de dirección de tienda en los que se anunciaban puestos de trabajo compartido y a tiempo parcial aumentó hasta el 100% en JLP y, en todos los puestos, hasta el 78% en Zurich. La proporción de mujeres que demandaron puestos de dirección de tienda en JLP aumentó un 35%. La proporción de mujeres que querían optar a esos puestos aumentó un 16% en Zurich y un 19% en los puestos directivos.

Los acuerdos flexibles bien especificados son más eficaces. Los empresarios deben evitar afirmaciones genéricas como “trabajo flexible disponible” y, en su lugar, ofrecer ejemplos concretos de la flexibilidad que se ofrece en la empresa.²⁵ Un experimento en línea del BIT reveló que tanto hombres como mujeres están más interesados en solicitar puestos de trabajo con especificaciones sobre flexibilidad que aquellos donde se hacen declaraciones genéricas.²⁶ A las mujeres les interesan más los puestos de trabajo que especifican opciones de trabajo flexible si incluyen el trabajo a tiempo parcial.



INTERVENCIÓN 2: Posibilidad de cambio y planificación de turnos

¿De qué se trata?

Esta intervención tiene dos vertientes. En primer lugar, la planificación anticipada proporciona a las mujeres una mayor seguridad sobre sus pautas de trabajo. Por ejemplo, una mujer que entrevistamos en el Reino Unido quería trabajar en un lugar donde le dieran su horario con un mes de antelación para poder ver a sus amigos y familiares.

En segundo lugar, el intercambio de turnos facilitado de forma automática por la tecnología permite a los trabajadores intercambiar sus turnos con otros trabajadores sin necesidad de recibir la aprobación de sus superiores. De este modo, los imprevistos de última hora como la enfermedad de un hijo pueden gestionarse de forma eficaz.

Perspectivas de comportamiento

- Reduce las **fricciones** al permitir la toma de decisiones directamente entre compañeros en lugar de a través de un superior
- Se basa en sentimientos de **reciprocidad**, por ejemplo, si un empleado pide un cambio de turno en una ocasión, es más probable que acepte una petición de cambio de turno de un compañero en otra ocasión

Canales y socios clave

Empresarios, organizaciones que ofrecen tecnología de intercambio de turnos

¿Qué dicen las pruebas?

Pruebas de que aumenta la previsibilidad.

Un estudio estadounidense específico del sector minorista llevó a cabo un ensayo controlado aleatorio (ECA) para evaluar el aumento de la estabilidad de los horarios y el cambio de turnos.²⁷ El 71% de los encuestados afirmaron que podían prever fácilmente su horario de trabajo, frente al 63% del grupo de control.

Un estudio similar constató que el aumento de la previsibilidad de los horarios hacía que los empleados y empleadas con hijos trabajaran menos días a la semana pero más horas al día.²⁸ Esto puede ser beneficioso para las mujeres ya que el cuidado de los hijos les puede resultar más cómodo y barato si se les exige menos días de trabajo. Además, el estudio descubrió que los padres tenían menos dificultades para dormir.

Hay pruebas de que puede ser positivo para el empresario.

Los efectos del horario estable también parecen ser positivos para el empresario. El estudio sobre el comercio minorista en EE.UU. reveló que la participación de los trabajadores aumentó, las ventas de las tiendas subieron y la productividad laboral aumentó un 5%.²⁹ Según un estudio, "cuando los trabajadores consideran que sus horarios son predecibles, tienen menos probabilidades de renunciar a él". Tener un horario predecible es seis veces más eficaz para predecir el número de empleados que permanecen en la empresa que tener un horario flexible.³⁰

Aumentar la seguridad laboral

¿Por qué la falta de seguridad en el trabajo es un obstáculo?

Contratos temporales y trabajo estacional

La inseguridad del mercado laboral puede actuar como barrera para la progresión profesional de las mujeres en trabajos con bajos salarios y poco cualificados. El trabajo de corta duración, los contratos temporales y el trabajo estacional aumentan la precariedad. Incluso cuando los trabajadores

vuelven a la misma empresa después de un trabajo con una duración determinada, no obtienen los mismos derechos laborales que el personal fijo y, por tanto, tienen menos seguridad en el empleo.³¹ En la encuesta, el 19% de las mujeres con salarios bajos afirmaron que tener un contrato temporal les impediría aceptar un nuevo puesto, aunque en este el salario fuera mayor. En las entrevistas, las mujeres expresaron que su situación económica les impedía buscar nuevas oportunidades de trabajo, aunque el puesto fuera mejor, porque les preocupaba su seguridad laboral. Para ellas, la prioridad era mantener el empleo actual y no buscar la progresión.

Las mujeres con salarios bajos que entrevistamos consideraban que la situación económica actual las ponía en riesgo de despido. Una mujer mencionó el Expediente de Regulación de Empleo (ERE), un mecanismo por el que un empresario puede solicitar la aprobación del gobierno para despedir a un gran número de personas de una sola vez.

“Aquí no hay trabajo. El que tiene trabajo aquí es un privilegiado”

Servicios auxiliares

Un informe sobre mujeres con bajos salarios señala, además, cómo las estructuras empresariales crean divisiones entre los distintos tipos de trabajo. Los servicios auxiliares como la limpieza, suelen subcontratarse a través de agencias.³² Esto significa que estos servicios y, por tanto, las personas que trabajan en ellos, están desconectadas de la empresa y se consideran ajenos a la estructura de desarrollo y progresión de la misma.

Las mujeres con salarios bajos que entrevistamos plantearon el tema de las agencias como una cuestión clave. En el caso de las que hacen malabarismos con varios empleos, recurren a agencias de trabajo. Una mujer afirmó que la agencia no les proporciona detalles sobre la empresa, la ubicación o el salario hasta la segunda ronda de contratación, lo cual puede suponer una pérdida de tiempo. Otra mujer afirmó que las agencias de trabajo están empeorando el mercado laboral, ya que no ofrecen un empleo de calidad. Afirmó que no tienen un verdadero jefe con el que hablar, que nadie se responsabiliza de los problemas y no pueden acudir a Recursos Humanos porque no están contratadas por la empresa. También mencionó que solo pueden ponerse en contacto con la agencia por teléfono, por lo que no pueden tener una interacción en persona con ellos.

Desempleo

En España hay unas tasas de desempleo altas, especialmente de desempleo juvenil. La tasa de desempleo en España es también muy desigual entre los distintos grupos demográficos. Las mujeres y las personas con menor nivel educativo tienen más probabilidades de estar en situación de desempleo.³³ Las mujeres tienen más probabilidades de estar desempleadas que los hombres, ya sean menores de 25 años (39,7% frente a 37,1%) o mayores (16% frente a 12,3%).³⁴ Es probable que esto se deba a una combinación de problemas: el cuidado de los hijos, la discriminación en el mercado laboral y los sectores en los que predominan las mujeres, que se enfrentan a un mayor desempleo.

En nuestra investigación, no identificamos ninguna intervención importante relacionada con la seguridad en el empleo que estuviera centrada en la empresa o en los servicios públicos y suficientemente desarrollada.



Mejorar los procesos organizativos

¿Por qué los procesos organizativos son un obstáculo?

Los empleos con bajos salarios y poco cualificados se caracterizan por problemas de movilidad profesional y prácticas de promoción con escasas oportunidades de desarrollo, lo cual dificulta la promoción de las personas una vez que acceden a estos puestos.^{35, 36} La progresión profesional mediante el cambio de funciones puede resultar difícil cuando las prácticas de contratación crean barreras para las mujeres. La Comisión de Igualdad y Derechos Humanos del Reino Unido descubrió que los métodos informales de contratación se utilizan más en los sectores peor pagados que en los mejor pagados, como el “boca a boca” y las redes informales para encontrar candidatos.³⁷ Se sugiere que estas prácticas pueden afianzar la demografía existente en la mano de obra, dificultando así el acceso de las mujeres a sectores en los que predominan los hombres.

Según un estudio de campo, más de tres cuartas partes (76%) de la diferencia de ascensos entre hombres y mujeres se debe a que es menos probable que las mujeres se presenten al proceso de promoción.³⁸ Otro estudio revela que, con un sistema estándar de participación voluntaria, es menos probable que las mujeres participen en procesos de selección de puestos superiores que los hombres, incluso cuando se les dice que son las mejores del grupo.

En un estudio se hallaron pruebas de prácticas discriminatorias derivadas de la exigencia, por parte de los responsables de la contratación, de un historial laboral continuo y sin parones.³⁹ En los casos en que las personas, procedentes de diversas organizaciones y sectores, no tenían un historial laboral continuado, se les excluía inmediatamente del proceso de selección. La mayoría de las personas que han abandonado el mercado laboral para asumir responsabilidades asistenciales (y que desean reincorporarse) son mujeres y, en particular, mujeres con hijos a su cargo.⁴⁰



INTERVENCIÓN 1: Aumentar la transparencia en la toma de decisiones sobre contratación

¿De qué se trata?

Aumentar la transparencia en la toma de decisiones de contratación implica reducir el sesgo en el proceso de selección, teniendo en cuenta los procesos de criba, entrevista y valoración, evaluación y postoferta. La guía del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) del Reino Unido sobre contratación inclusiva, redactada por BIT, sugiere lo siguiente:⁴¹

- **Criba:** reducir el sesgo en la criba automatizada e incluir a más candidatos marginados en la lista de preseleccionados.
- **Entrevistas y evaluaciones:** utilizar entrevistas estructuradas y tareas de evaluación basadas en las competencias.
- **Evaluación:** tomar decisiones por lotes y utilizar calibraciones para las decisiones de contratación.
- **Después de la oferta:** compartir y recopilar los comentarios de todos los candidatos y animarlos a volver a presentar su candidatura.

¿Qué dicen las pruebas?

Hay pruebas de que mejora la toma de decisiones de contratación. Los estudios han demostrado que no existen diferencias de género en las puntuaciones entre los candidatos cuando se utilizan entrevistas estructuradas y evaluaciones basadas en las competencias.^{42, 43, 44} Los estudios también demuestran que tomar decisiones sobre los candidatos por lotes puede reducir los estereotipos.⁴⁵

Perspectivas de comportamiento

- **Reduce los prejuicios** al implicar diversas perspectivas en las decisiones de contratación en lugar de depender de una sola persona
- **Facilita** la comparación de resultados a los responsables de contratación con medidas objetivas

Canales y socios clave

Empresarios

INTERVENCIÓN 2: Incentivar a los empleados para que soliciten ascensos

¿De qué se trata?

Cuando los empleados han demostrado que están preparados para la promoción con arreglo a unos criterios establecidos, se les propone automáticamente en el siguiente ciclo de promoción, sin que tengan que solicitarlo ni ser propuestos. Esta medida no conlleva un ascenso automático. Más bien pretende corregir el desequilibrio en las solicitudes de promoción entre mujeres y hombres.

¿Qué dicen las pruebas?

Está demostrado que aumenta los ascensos de las mujeres. Según un estudio, cuando se consideraba a todos los participantes para puestos de liderazgo, las mujeres tenían muchas más probabilidades de ser seleccionadas.^{46, 47}

Perspectivas de comportamiento

- Introduce **valores por defecto**, lo cual facilita la solicitud de promoción
- Reduce el **sesgo por similitud**, por el que los directivos pueden animar a aquellos que son parecidos a ellos a solicitar un ascenso
- Ayuda a superar **la aversión al riesgo** y a la ambigüedad, cuando los empleados no se presentan a un puesto porque creen que es arriesgado o no están seguros de ser aptos para el mismo

Canales y socios clave

Empresarios

INTERVENCIÓN 3: Enumerar la experiencia en los CV en términos de años trabajados, no de fechas

¿De qué se trata?

Significa presentar los empleos anteriores en un CV en términos de años de experiencia (por ejemplo, “cuatro años”) en lugar de fechas cronológicas (por ejemplo, “2016-2020”).

Perspectivas de comportamiento

- **Pone de relieve** la experiencia laboral del candidato.⁴⁹
- **Facilita** al responsable de contratación el cálculo de la experiencia total

Canales y socios clave

Empresarios, portales de empleo

¿Qué dicen las pruebas?

Está demostrado que aumenta la igualdad de género en la contratación. Los datos sugieren que indicar la experiencia en términos de años en lugar de fechas puede reducir los prejuicios contra las mujeres que se reincorporan al trabajo. Por ejemplo, en un ensayo controlado aleatorio se observó que indicar la experiencia en términos de años en lugar de fechas en el CV aumentaba en un 15% el porcentaje de mujeres que volvían a trabajar después de una interrupción para cuidar de sus hijos.⁴⁸

Mejorar los desplazamientos

Es posible que las mujeres prefieran trabajar en puestos donde deben realizar un trayecto más corto que en otros mejor pagados para estar más cerca de casa y poder asumir sus responsabilidades domésticas.⁵⁰ Los hombres, por el contrario, tienen menos responsabilidades domésticas y, por tanto, pueden desplazarse más lejos, lo cual les permite acceder a mayores ingresos.⁵¹ Las mujeres con salarios bajos que encuestamos señalaron que los desplazamientos largos y/o caros eran el factor más importante que les impedía solicitar un puesto nuevo, aunque este estuviera mejor pagado. Una de las entrevistadas afirmó lo siguiente:

“Si el trabajo está demasiado lejos, tengo que pensar en lo que me gasto en el desplazamiento (gasolina o billete). No merece la pena. Es demasiado caro y no ganas tanto”.

Los desplazamientos también plantean problemas de seguridad. Las mujeres temen utilizar el transporte público, sobre todo por la noche, y los empleos con bajos salarios y poco cualificados suelen implicar más trabajo nocturno.⁵² Este temor, como demuestran las experiencias de acoso que sufren las mujeres en el transporte público, limita las vías de progresión profesional disponibles para ellas, que, por ejemplo, pueden no aprovechar una oportunidad si esta va acompañada de un viaje nocturno.⁵³

Aunque los desplazamientos largos o caros son una barrera clave para las mujeres, muchos casos requieren soluciones no conductuales o más estructurales, como en la planificación urbana, la infraestructura de transporte público y los incentivos empresariales para trabajar en diferentes ubicaciones geográficas. Por ello, en los talleres no nos centramos en este aspecto.

Obstáculos personales en la progresión profesional

Los factores personales son aquellos que están relacionados con el individuo: estrés financiero, cualificaciones y formación, y responsabilidades domésticas.

Reducir el estrés financiero

¿Por qué el estrés financiero es un obstáculo?

Si a ello se añaden las obligaciones familiares, las mujeres con empleos con bajos salarios suelen tener que hacer frente al estrés económico, ya que se las considera "las principales responsables de satisfacer las necesidades cotidianas del hogar y de los niños".⁵⁴ Los datos sugieren que el estrés económico puede inhibir el rendimiento laboral, actuando así como una barrera más para la progresión.⁵⁵ Una mujer entrevistada afirmó:

"No tengo tiempo para pensar si el trabajo al que opto merece la pena o no."

Los puestos con bajos salarios tienen más probabilidades de estar asociados a horarios irregulares y, por tanto, a salarios irregulares.⁵⁶ La investigación sobre la precariedad sugiere que la inestabilidad salarial aumenta la incertidumbre, lo que significa que las personas tienen menos capacidad para pensar en las oportunidades de promoción, ya que están centradas en la gestión de sus obligaciones financieras.⁵⁷

Para los trabajadores con bajos salarios que encuestamos, la reducción del estrés sobre las finanzas fue el factor más seleccionado que tanto las mujeres como los hombres pensaban que les ayudaría a prepararse para progresar en el trabajo, y las mujeres lo sintieron en mayor medida que los hombres:

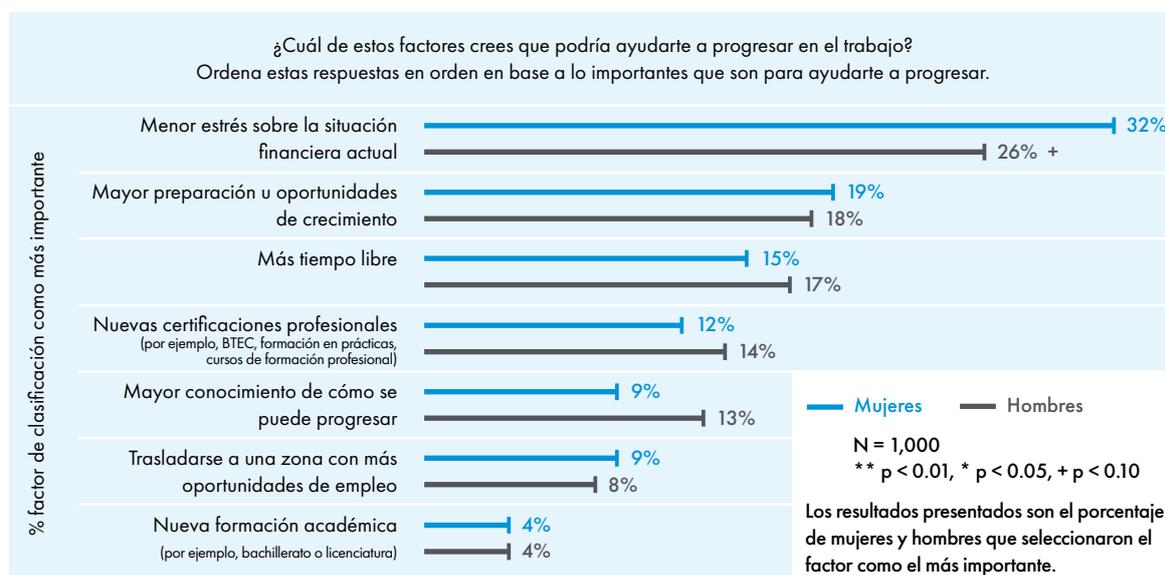


Gráfico 2. Porcentaje de mujeres y hombres que seleccionaron el factor como el más importante

INTERVENCIÓN 1: Aumentar la frecuencia de los pagos

¿De qué se trata?

Dividir el salario en pagos más pequeños y frecuentes, por ejemplo, pagar quincenalmente en lugar de mensualmente.

Esta intervención pretende dar a las personas una mayor seguridad financiera, reduciendo así la carga cognitiva y el estrés financiero asociados a los pagos poco frecuentes.

El 37% de las mujeres con salarios bajos encuestadas quería cobrar más a menudo y el 52% quería pasar de la paga mensual a la quincenal. Una mujer que entrevistamos en el Reino Unido también sugirió que cobrar con más frecuencia le ayudaría, ya que suele pasar apuros a finales de mes, antes del día de pago, y recibir pagos más a menudo podría ayudarle a centrarse en el trabajo y la progresión.

Perspectivas de comportamiento

- Reduce la **carga cognitiva**, que es la cantidad total de esfuerzo mental que se utiliza en la memoria del trabajo mediante la reducción del estrés financiero
- **Facilita** la gestión de las finanzas al facilitar el flujo de ingresos

¿Qué dicen las pruebas?

Hay pruebas de que reduce el estrés. Las investigaciones sobre los créditos fiscales han demostrado que la distribución en cuatro pagos más pequeños a lo largo del mes, en lugar de un pago único, aumenta la seguridad económica, reduce la dependencia del crédito, aumenta la capacidad de pago de guarderías y educación, y reduce el estrés financiero.⁵⁸

Hay pruebas de que puede mejorar la retención de los empleados. Ofrecer el pago por adelantado (proporcionar el salario a los empleados antes del día de pago) se ha asociado a una reducción de la rotación del 19%.⁵⁹ El estudio estimó que por cada empleado al que se pagaba 10 dólares por hora, el coste de la rotación era de 3.328 dólares, lo que representaba un gran ahorro para las empresas. Esto puede disipar las preocupaciones de los empresarios y proporcionar una justificación sólida para su aplicación.

Canales y socios clave

Empresarios, proveedores de nóminas

INTERVENCIÓN 2: Transparencia del salario neto

¿De qué se trata?

Proporcionar más claridad a los empleados sobre la cantidad que podrían ganar si tuvieran que trabajar todos los turnos asignados en el siguiente periodo de pago. Esto podría extenderse a una mayor claridad sobre los ingresos quitándoles los impuestos y cualquier otro coste relacionado con el trabajo, como el desplazamiento al trabajo.

El objetivo es hacer posible una previsibilidad que permita a las mujeres gestionar mejor sus finanzas y, por tanto, reducir el estrés financiero.

¿Qué dicen las pruebas?

La tecnología para esta solución ya existe, pero aún no ha sido evaluada. Creemos que esta solución puede tener un impacto modesto en la reducción del estrés, al proporcionar a las mujeres con salarios bajos una mayor información que pueden utilizar para planificar sus finanzas o para decidir si deben hacer más turnos.



Perspectivas de comportamiento

- Facilita la **transparencia** para los empleados
- Mejora la **contabilidad mental**, que es la tendencia de las personas a tratar el dinero de forma diferente según su origen y uso previsto, lo cual permite a las personas gestionar mejor sus finanzas⁶⁰

Canales y socios clave

Empresarios

Desarrollar nuevas competencias

¿Por qué la falta de competencias es un obstáculo?

Formación

A menudo se alaba la formación como panacea para abordar la igualdad de género, la pobreza y el crecimiento económico, sobre todo en los países en desarrollo.⁶¹ Sin embargo, en España, las mujeres tienen más probabilidades de tener estudios superiores que los hombres, lo cual sugiere que la falta de formación puede no ser el problema.⁶²

Un mayor nivel formativo no se traduce necesariamente en mejores resultados en el mercado laboral. Los datos sugieren que incluso cuando hombres y mujeres estudian la misma materia, los hombres ganan más dinero. Por lo tanto, las mujeres deben tener un nivel formativo más alto para conseguir un salario similar.⁶³

Tipo de formación

Un estudio cuantitativo a gran escala en 14 países europeos, entre ellos España, reveló que, en general, la formación contribuía más a aumentar los salarios de las mujeres que los de los hombres en el caso de quienes percibían el 10% de ingresos más bajos.⁶⁴ Así pues, la ausencia de formación puede actuar como una barrera para las mujeres.

Una de las mujeres entrevistadas, que trabaja como asistente pedagógica para niños discapacitados, afirmó que la formación ofrecida no aporta soluciones ni respuestas a las preguntas y que ella aprende más en el trabajo. Otra mencionó haber realizado un curso en línea durante la pandemia, pero esa formación no le resultó útil ni fue valorada por las empresas, ya que no pudo poner en práctica sus habilidades ni aplicar sus conocimientos a través de unas prácticas o una experiencia laboral.

En las encuestas, tanto las mujeres (19%) como los hombres (18%) indicaron que el segundo factor más importante para poder progresar en el trabajo era un mayor número de oportunidades de formación o de mejora de las competencias. Si se ofreciera formación gratuita, hubo más personas (el 92% de las mujeres y el 89% de los hombres) que consideraron que la formación técnica relacionada con su trabajo les ayudaría a progresar en el trabajo en comparación con la formación en competencias sociales o la formación sobre cómo progresar. Las mujeres con salarios bajos que entrevistamos opinaban que los cursos de formación que se les ofrecían, incluida la formación proporcionada por el gobierno,



eran a menudo demasiado teóricos y debían ser más prácticos. Una de las mujeres creía que no había ninguna formación que le beneficiara, y afirmaba:

“No creo que ninguna formación externa pueda ayudarme a conseguir un puesto mejor. Creo que hay que trabajar y mejorar en el trabajo dentro del trabajo”.

Acceso a la formación

A pesar del debate sobre si la formación es eficaz o no, existen unas diferencias claras en el acceso a la formación entre mujeres y hombres. Es posible que la formación deba ofrecerse de forma flexible para adaptarse a un gran abanico de modelos de trabajo. Las mujeres tienen más probabilidades de trabajar a tiempo parcial y las que trabajan a tiempo parcial tienen menos probabilidades de acceder a la formación proporcionada por la empresa que las que trabajan a tiempo completo.⁶⁵

Las mujeres con salarios bajos encuestadas son mucho más propensas que los hombres (59% de mujeres, 46% de hombres) a afirmar que “en mi trabajo no se imparten cursos de formación”, lo que sugiere que puede existir una desigualdad de género relacionada con los tipos de funciones u organizaciones que ocupan las mujeres y los hombres. Las mujeres entrevistadas afirman que, a menudo, la empresa no les ofrece formación y que, si la necesitan, se ven obligadas a realizar una formación externa que resulta costosa. También afirmaron que no tenían tiempo para formarse debido a sus horarios de trabajo.

INTERVENCIÓN 1: Mejorar la formación en el lugar de trabajo

¿De qué se trata?

Mejorar tanto la propia formación como el acceso a la misma. En un informe anterior del BIT sobre formación en el lugar de trabajo realizado para el Ministerio de Educación del Reino Unido se hacían las siguientes recomendaciones:⁶⁶

- Identificar la formación como una necesidad: los empleadores deben centrarse en hacer visibles a los directivos las carencias de cualificaciones y proporcionar puntos de referencia para que los empleados puedan comparar los niveles de formación entre sí.
- Animar a los empleados a participar: reducir las dificultades de los empleados para acceder a la formación.

Una forma de fomentar una mayor participación de las mujeres en trabajos con bajos salarios y poco cualificados puede ser animar a los empresarios a atender a aquellas mujeres que trabajan de forma flexible. El uso de métodos de formación en línea puede superar las barreras a las que se enfrentan las mujeres en materia de transporte y cuidado de niños.

¿Qué dicen las pruebas?

Aunque hay algunos estudios como los expuestos anteriormente que demuestran el impacto positivo que la formación puede tener en la progresión, otros estudios informan de que las personas en España están sobrecualificadas para su puesto actual y, por lo tanto, puede que no puedan sacar provecho a una formación adicional.⁶⁷ Además, no conocemos ningún estudio que haya identificado una formación específica para ayudar a las mujeres con salarios bajos. Por lo tanto, las recomendaciones anteriores para mejorar la formación no se han puesto a prueba.

Perspectivas de comportamiento

- Reduce las **fricciones** para que los empleados accedan a la formación
- Mejora la **transparencia** de las competencias dentro de la organización

Canales y socios clave

Empresarios, proveedores de formación

INTERVENCIÓN 2: Utilizar formas de señalización para legitimar y refrendar las competencias de los candidatos

¿De qué se trata?

Las medidas de señalización pueden utilizarse para mejorar las oportunidades de empleo disponibles para las mujeres en trabajos con bajos salarios y poco cualificados. Son una especie de señal para las posibles empresas que les indican que se trata de un candidato adecuado. Por ejemplo, una carta de presentación a medida dirigida a una empresa señala el interés, las capacidades y las cualificaciones de la persona.

Podría crearse un pasaporte de habilidades para certificar las competencias existentes, en particular, las habilidades blandas que pueden ser más relevantes para empleos no cualificados. Añadir un logotipo o una marca al pasaporte añade credibilidad a la certificación.

Perspectivas de comportamiento

- **Facilita** a los empresarios la evaluación de las competencias de los candidatos
- Reduce la **sobrecarga de opciones** para las personas, ya que pueden buscar empleos que se ajusten a sus habilidades

¿Qué dicen las pruebas?

Está demostrado que puede aumentar el empleo y los ingresos. En un estudio, personas con escasa experiencia laboral completaron unas pruebas estandarizadas de sus habilidades y posteriormente recibieron certificados que mostraban sus resultados y llevaban la marca de agencias conocidas para darles legitimidad.⁶⁸ El estudio constató que las personas a las que se les entregaban los resultados y el certificado eran más propensas a optar a puestos de trabajo en los que valoraban sus capacidades. En comparación con el grupo de control, el grupo de tratamiento tenía más probabilidades de encontrar empleo y de aumentar sus ingresos.

Canales y socios clave

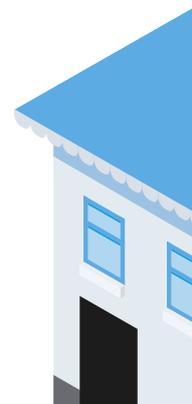
Organizaciones de servicio público

Mayor colaboración en las responsabilidades domésticas

¿Por qué las responsabilidades domésticas son un obstáculo?

Reparto de las responsabilidades domésticas

Como se ha mencionado en relación con la flexibilidad y la previsibilidad, las mujeres asumen de forma desproporcionada las responsabilidades domésticas. En España, las mujeres dedican 2 horas y 23 minutos más que los hombres al trabajo no remunerado.⁶⁹ Las mujeres con salarios bajos a las que encuestamos (24%) eran mucho más propensas que los hombres (3%) a decir que el hecho de que su pareja realizara más tareas domésticas y de cuidado de los hijos les ayudaría a progresar, lo cual corrobora las pruebas que demuestran un desequilibrio desproporcionado en las responsabilidades domésticas entre mujeres y hombres. Las mujeres entrevistadas también afirmaron que querían que una persona se quedara en casa para cuidar de sus hijos, y que a menudo es la mujer la que lo hace y no el hombre.



Los efectos de la maternidad

La maternidad aumenta las diferencias salariales entre hombres y mujeres. En España, la tasa de empleo disminuye considerablemente tras la maternidad. Un estudio que analiza la encuesta de población activa española afirma que “a finales de la década de 2010, las mujeres con hijos de 0 a 15 años tienen unas 7,5 veces más probabilidades que los hombres con hijos de la misma edad de trabajar a tiempo parcial, el doble de probabilidades de estar en desempleo y alrededor de un 25% más de probabilidades de tener un contrato temporal”.⁷⁰ Del mismo modo, los ingresos disminuyen cuando las mujeres se convierten en madres en una media del 28% diez años después del nacimiento del hijo o hija.⁷¹

Un estudio reveló que, si bien el 82% de las veces las madres dejaban el trabajo 5 meses después del parto de forma voluntaria (en torno al final del permiso de maternidad), había varias empresas que despedían a mujeres trabajadoras por esas fechas.⁷² Aunque la legislación española protege técnicamente a los padres y madres de los despidos improcedentes, las empresas pueden despedir a sus empleados por “motivos relacionados con el trabajo”, como no alcanzar sus objetivos o un bajo rendimiento. La mayoría de las madres (94%) que son despedidas en el decimotercer mes tras el embarazo pasan a estar económicamente inactivas o desempleadas. Los efectos de estos despidos sobre el empleo son muy persistentes: las madres tienen muchas más probabilidades de permanecer económicamente inactivas o desempleadas durante más de dos años tras el despido. En nuestras entrevistas, las mujeres sentían que no podían coger el permiso de maternidad porque les preocupaba que las despidieran del trabajo. Por ello, dependen más de las redes informales de cuidados de sus familiares.

Acceso a las ayudas

Los trabajadores con salarios bajos (74% mujeres y 73% hombres) que encuestamos afirmaron que lo más beneficioso para ayudarles a acceder a las ayudas económicas por hijos sería reducir el papeleo o los formularios y procesos de solicitud.

Permiso de paternidad

En las encuestas, las mujeres (18%) son mucho más propensas que los hombres (10%) a afirmar que el hecho de que su pareja se hubiera tomado más tiempo de permiso cuando nacieron sus hijos habría facilitado su reincorporación al trabajo, aunque sigue siendo una proporción relativamente pequeña dentro de la muestra.



INTERVENCIÓN 1: Mejorar el acceso a las ayudas económicas relacionadas con los hijos

¿De qué se trata?

Proporcionar más información a las personas sobre cómo acceder a ayudas económicas relacionadas con los hijos. MDRC, una consultora de política social con sede en EE.UU., sugiere las siguientes intervenciones conductuales para abordar el acceso a las guarderías:⁷³

- Automatizar o eliminar pasos siempre que sea posible para acceder a las ayudas.
- Modificar los mensajes a los padres para que quede más claro qué tienen que hacer para acceder a la ayuda, por qué tienen que hacerlo y cuándo tienen que hacerlo.
- Desglosar las acciones para los padres en pasos más pequeños utilizando listas de control.
- Enviar recordatorios prácticos, insistiendo en lo que hay que hacer antes de la fecha límite.

Perspectivas de comportamiento

- Reduce las **fricciones** en el acceso a las ayudas
- Crea **intenciones de solicitud**, lo cual aumenta la probabilidad de seguir los pasos necesarios para solicitar ayuda
- **Facilita** el proceso al dividir las tareas en pasos más pequeños

¿Qué dicen las pruebas?

Un estudio del BIT sugiere que mejora el acceso a las ayudas: El BIT llevó a cabo un ensayo aleatorio controlado diseñado para aumentar el uso de guarderías gratuitas.⁷⁴ Se envió una carta actualizada a los padres del grupo que recibió el tratamiento, con un mensaje claro, en el que se destacaba la exclusividad de la oferta y se añadía un mensaje de carácter social que subrayaba que los padres se unirían a otros miles si aprovechaban la oferta. La carta también incluía una lista de comprobación de los pasos a seguir que ofrecía a los padres información clara sobre lo que debían hacer para presentar su solicitud. La carta actualizada aumentó el porcentaje de solicitudes en 3 puntos porcentuales, pero no fue estadísticamente significativo.

Canales y socios clave

Organizaciones de servicio público



INTERVENCIÓN 2: Aumentar el uso del permiso de paternidad por parte de los hombres

¿De qué se trata?

Animar a los hombres a disfrutar de un permiso de paternidad más largo combatiendo la falsa percepción de que otros compañeros masculinos lo desaprobaban, presentando pruebas de que los porcentajes de autorización son muy elevados entre los compañeros y/o los directivos de su organización.

Animar a los padres primerizos a mantener conversaciones sobre cómo dividirán las responsabilidades domésticas después de tener un hijo. Los padres primerizos no suelen hablar de antemano cómo compartirán el permiso de paternidad, el cuidado de los hijos y las tareas domésticas antes de tener su primer hijo, lo cual hace que sea más probable que caigan en patrones tradicionales de diferencias de género.⁷⁵

Perspectivas de comportamiento

- Reduce el **estigma** rodea a los hombres que se acogen al permiso de paternidad
- Reduce las **fricciones** en el proceso de solicitud de vacaciones
- Crea **intenciones de solicitar el permiso** para repartir equitativamente el trabajo doméstico

¿Qué dicen las pruebas?

Hay pruebas de que aumenta la intención de los hombres de disfrutar de un permiso de paternidad más largo. En dos ECA, BIT demostró que proporcionar a los hombres la información de que sus compañeros masculinos apoyan firmemente que los hombres se tomen un permiso de paternidad más largo aumentaba la intención de tomar un permiso de paternidad más largo en comparación con los hombres que no veían esta información.⁷⁶ Y lo que es más importante, en un contexto en el que los permisos de paternidad más largos contaban con el apoyo económico de la organización.

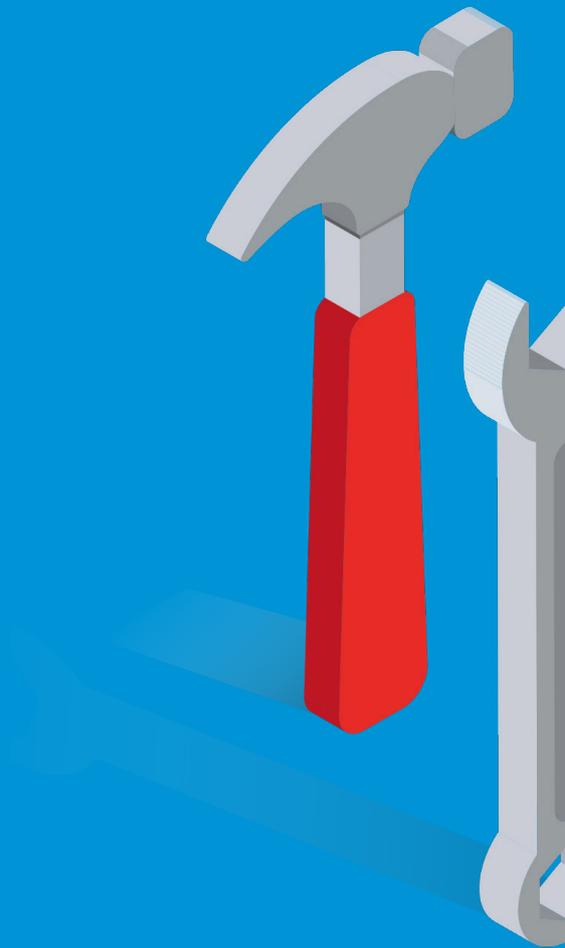
Hay pruebas de que aumenta el uso del permiso de paternidad por parte de los hombres. En otro ensayo aleatorio controlado, BIT se dirigió a madres primerizas que leían un boletín sobre paternidad y pretendía influir en el uso del permiso de paternidad por parte de sus parejas masculinas (si las había). La intervención replanteaba principalmente la toma de decisiones en torno al cuidado del hogar como una responsabilidad compartida y se apoyaba con hojas de trabajo que describían las tareas domésticas más importantes para que las parejas se las repartieran. En el caso de las madres que recibieron la intervención, los días de permiso de paternidad previstos por su pareja aumentaron en un 10%.⁷⁷

Canales y socios clave

Empresarios, organizaciones benéficas o servicios públicos



Resumen de soluciones



En esta sección ofrecemos un resumen de las soluciones mencionadas hasta ahora. A continuación, en la tabla 1, ofrecemos una valoración general de cada una de las soluciones, teniendo en cuenta la solidez de las pruebas, el potencial de su impacto y una evaluación inicial de la viabilidad. Esta calificación se basa en nuestra propia valoración de lo que es más prometedor para que este programa siga adelante, más que en la idea en sí.

En particular, las soluciones presentadas en este informe representan principalmente aquellas en las que los empresarios o los servicios públicos pueden introducir cambios, más que la legislación o las intervenciones políticas del gobierno central. En el [anexo 1](#), hemos enumerado todas las soluciones que se han considerado en este programa de trabajo.

SOLUCIÓN	VALORACIÓN GLOBAL	SOLIDEZ DE LAS PRUEBAS	CÓMO PODRÍA AYUDAR A LAS MUJERES QUE REALIZAN TRABAJOS CON BAJOS SALARIOS Y POCO CUALIFICADAS	VIABILIDAD
Publicar empleos por defecto con opciones de trabajo flexible		Impacto comprobado	Potencial para aumentar en gran medida la disponibilidad de empleos flexibles en el mercado laboral más allá de los empleos con bajos salarios, lo que se traduce en oportunidades de progresión reales para las mujeres.	Puede que sea necesario ayudar a los directivos a estructurar el trabajo para que se permita la flexibilidad. Algunas organizaciones, en particular las PYME, pueden percibir que son menos capaces de ofrecer trabajo flexible.
Posibilidad de cambio y planificación de turnos		Impacto comprobado	Potencial para aumentar la previsibilidad de las horas de trabajo y la flexibilidad, al tiempo que se mejora el rendimiento de los empleados.	En la mayoría de los casos, requiere la adopción de tecnología y mecanismos que garanticen que no se explota a los trabajadores.
Transparencia del salario neto		Nueva idea	Potencial para reducir el estrés financiero al proporcionar a las mujeres con salarios bajos una mayor claridad sobre sus ingresos.	Ya existen herramientas que permiten poner en marcha esta solución, pero requiere la adopción por parte de los empresarios y un conocimiento avanzado de las horas.
Enumerar la experiencia en los CV en base a los años trabajados, y no a las fechas		Impacto comprobado	Puede aumentar el número de solicitudes de empleo que reciben las mujeres.	Fácil y económica de implantar.
Utilizar formas de señalización para legitimar y avalar las cualificaciones de los candidatos		Alto potencial	Mayores oportunidades de nuevos empleos y mayores ingresos.	Requiere que una organización independiente certifique las cualificaciones y que los empresarios las reconozcan.
Aumentar la transparencia en la toma de decisiones de contratación		Impacto comprobado	Reduciría la aversión a la ambigüedad y reduciría el sesgo en el proceso de selección.	Requiere el compromiso de los empresarios de ser transparentes con los empleados y comprender qué tipo de transparencia marca la diferencia.



SOLUCIÓN	VALORACIÓN GLOBAL	SOLIDEZ DE LAS PRUEBAS	CÓMO PODRÍA AYUDAR A LAS MUJERES QUE REALIZAN TRABAJOS CON BAJOS SALARIOS Y POCO CUALIFICADAS	VIABILIDAD
Mejorar la formación en el lugar de trabajo		Alto potencial	Al mejorar tanto el acceso a la formación como su contenido, las mujeres con salarios bajos tienen más posibilidades de progresar.	Muchos empresarios ya ofrecen formación en el lugar de trabajo, por lo que puede haber margen para introducir modificaciones.
Aumentar la frecuencia de los pagos		Alto potencial	Posibilidad de reducir el estrés financiero mediante la reducción del tiempo entre períodos de pago, lo que permite a las mujeres una mayor seguridad financiera.	El establecimiento de una mayor frecuencia de pago puede acarrear algunos gastos administrativos.
Candidaturas automáticas a los ascensos		Alto potencial	La promoción por defecto puede ser una forma muy eficaz de superar los prejuicios organizativos. Sin embargo, para que esta solución sea eficaz, es necesario que la función de promoción se asocie a un trabajo de mayor calidad.	La eficacia de esta solución depende de que determinados empresarios puedan ofrecerla. Para algunos empresarios, su situación financiera y su plan de personal pueden restringir las oportunidades de utilizar esta solución.
Controles y estudios de seguridad realizados a una organización por parte de un revisor externo		Nueva idea	Esta solución puede ayudar a las mujeres con salarios bajos a buscar un nuevo trabajo, ya que pueden identificar fácilmente entornos laborales seguros. Las revisiones también pueden animar a las organizaciones a mejorar su seguridad, si se demuestra que su puntuación es baja.	La viabilidad se ve limitada por la identificación de una parte externa creíble que realice la revisión. También puede resultar difícil revisar los lugares de trabajo en determinados puestos de trabajo, por ejemplo, los domicilios de las personas que desempeñan funciones de cuidado.
Mejorar el acceso a las ayudas económicas por hijos		Nueva idea	Mejorar el acceso a la ayuda, por ejemplo, aumentando la información disponible sobre cómo acceder, puede mejorar el apoyo que reciben las mujeres.	Proporcionar más información sobre cómo acceder a las ayudas sería una solución de bajo coste, pero requeriría que el gobierno o una organización no gubernamental se hicieran cargo de ello y sensibilizaran a la población.
Aumentar los permisos de paternidad de los hombres		Impacto comprobado	Potencial para aumentar el uso del permiso de paternidad por parte de los hombres, lo que a su vez puede ayudar a las mujeres a reincorporarse al trabajo y a gestionar las responsabilidades domésticas.	Puede ser más beneficioso en entornos dominados por hombres.

Cuadro 1: Nuevas soluciones, por orden de aplicabilidad y viabilidad combinadas⁷⁸

Conclusión



Conclusiones generales

Este programa de trabajo ha tratado no solo de comprender los problemas a los que se enfrentan las mujeres con salarios bajos, sino también de identificar oportunidades que puedan ser prometedoras. Un hallazgo especialmente novedoso de esta investigación es la priorización por orden de importancia de las diferentes barreras a las que se enfrentan las mujeres, que muestra que los desplazamientos largos y/o caros son la barrera más importante para muchas, seguidos por un entorno de trabajo inseguro y unos horarios impredecibles.

La seguridad es una consideración clave para las mujeres que realizan trabajos con bajos salarios y poco cualificados, y tanto en las encuestas como en las entrevistas los entornos de trabajo inseguros se ven como un obstáculo. Nuestros resultados subrayan la necesidad de crear unas condiciones de trabajo seguras para las mujeres que realizan trabajos con bajos salarios que les permitan acceder a mayores oportunidades.

Una conclusión persistente en toda nuestra investigación que, además, abarca bibliografía, encuestas y entrevistas, es el impacto desproporcionado de las responsabilidades domésticas en las mujeres. Las responsabilidades domésticas ayudan a explicar los deseos de las mujeres de tener una mayor flexibilidad y previsibilidad, la necesidad de sentir una mayor seguridad en el empleo y la importancia del lugar de trabajo. También afectan a las finanzas personales y limitan el tiempo de que disponen las mujeres para desarrollar nuevas aptitudes.

La previsibilidad es crucial para las mujeres con salarios bajos, ya que les proporciona autonomía. Aunque otros factores como la flexibilidad son importantes, en realidad son secundarios frente a la necesidad de previsibilidad. Sin un nivel básico de autonomía, las mujeres con salarios bajos no pueden explorar otras necesidades en su trabajo. En esta parte del mercado laboral, debe darse prioridad a la previsibilidad.

Implicaciones

El resumen de soluciones presentado más arriba representa un punto de partida para poder poner en marcha los siguientes pasos. Las soluciones presentadas pueden clasificarse a grandes rasgos en tres ámbitos:

- 1 Impacto probado.** Se trata de soluciones que ya han demostrado su eficacia y que deberían adoptarse de forma más generalizada. Por ejemplo, los empleos por defecto deben anunciarse con opciones de trabajo flexible.

Nos alegramos de poder trabajar con los empresarios para aplicar estas soluciones.

- 2 Alto potencial.** Se trata de soluciones de cuyo impacto tenemos pruebas, pero que necesitan una evaluación más profunda. Por ejemplo, aumentar la frecuencia de los pagos.

Nos alegramos de poder probar estas soluciones con los empresarios.

- 3 Nuevas ideas.** Se trata de ideas iniciales en las que creemos que puede haber potencial, pero para las que necesitamos pruebas. Por ejemplo, transparencia en el salario neto.

Nos alegramos de poder colaborar con organizaciones de investigación para seguir desarrollando estas ideas, y con empresarios para ponerlas a prueba posteriormente.

Apéndice I: Metodología

Revisión bibliográfica y entrevistas a expertos

Hemos llevado a cabo una revisión bibliográfica en la que hemos identificado las barreras y los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para progresar en el trabajo, así como las posibles intervenciones. En la medida de lo posible, nos basamos en la bibliografía académica existente. Sin embargo, como la bibliografía específica sobre las mujeres en trabajos con bajos salarios y poco cualificados tiene lagunas, también recurrimos a la literatura gris como informes de grupos de reflexión.

Al revisar la bibliografía, se evaluó de forma exhaustiva la solidez de las pruebas ofrecidas, teniendo en cuenta el tamaño y la representatividad de las muestras; el diseño experimental de los estudios; la adecuación de las medidas de resultado; la importancia estadística; y la generalizabilidad de los resultados.

Para fundamentar nuestras conclusiones, también hablamos con una serie de expertos (del mundo académico y político).

Encuestas

Entre junio y julio de 2022 encuestamos a 1.000 participantes utilizando Predictiv, el laboratorio de pruebas políticas del BIT. Todos los participantes recibieron una remuneración por completar la encuesta.

Los criterios de selección para la encuesta fueron los siguientes:

- **Bajo salario:** debe ser igual o inferior a dos tercios de la renta media del país.⁷⁸
- **Sexo:** encuestamos a un 74% de mujeres y a un 26% de hombres. Aunque el estudio se centra en las mujeres con salarios bajos, encuestar a hombres nos permite poder hacer comparaciones.
- **Situación laboral:** debe ser trabajador por cuenta ajena, por cuenta propia o desempleado y en busca de trabajo. Si están desempleados y buscan trabajo, deben haber estado empleados hace menos de 2 años. De este modo nos aseguramos de captar a quienes trabajan o han trabajado recientemente y buscan trabajo.
- **Formación:** los menores de 25 años con titulación universitaria o profesional, así como a los menores de 25 años que estaban cursando estudios universitarios fueron excluidos de esta encuesta. La razón es que es más probable que este grupo deje de percibir salarios bajos sin necesidad de intervención.

Las preguntas se clasificaron del siguiente modo:

- 1 Preguntas demográficas: sexo, edad, región y origen étnico
- 2 Definición de promoción: cómo la definen los encuestados.
- 3 Obstáculos relacionados con el empleo y elementos facilitadores de la progresión profesional a los que se enfrentan los encuestados.
- 4 Obstáculos personales y elementos facilitadores de la progresión profesional de los encuestados.
- 5 Trabajo doméstico: comprender las responsabilidades domésticas y de cuidados de los trabajadores con salarios bajos.

Las encuestas se cumplimentaron en línea. Por tanto, la muestra no incluye a las personas en brecha digital ni a las personas que prefieren no rellenar encuestas en línea. También es importante tener en cuenta que las respuestas de las personas en una encuesta pueden no reflejar su comportamiento en la vida real.

Cuando indicamos que los resultados son diferentes en mujeres y hombres, nos referimos a diferencias estadísticamente significativas a un nivel de $p < 0,05$ y $p < 0,10$. Si no son estadísticamente significativas, se indica "sin diferencias". Si no son estadísticamente significativas, se indica "sin diferencias". En las figuras, se utilizan las siguientes anotaciones: ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, + $p < 0,10$

Entrevistas

Para abordar nuestras preguntas de investigación nos basamos en datos cualitativos recopilados durante entrevistas con mujeres con salarios bajos. En septiembre de 2022, realizamos seis entrevistas semiestructuradas en profundidad a mujeres con salarios bajos. La duración de estas entrevistas osciló entre 45 minutos y una hora.

Las participantes se seleccionaron a través de las encuestas realizadas entre junio y julio de 2022, en las que las participantes tenían la opción de dejar su dirección de correo electrónico si deseaban participar en una entrevista. La muestra de mujeres se seleccionó siguiendo los siguientes criterios:

- **Ingresos** (6 participantes con ingresos inferiores a 13.500 euros al año)
- **Situación laboral** (5 empleadas/autoempleadas y 1 desempleada)
- **Edad** (3 participantes mayores de 35 años y 3 participantes menores de 35 años)
- **Personas a cargo** (3 participantes con personas a cargo y 3 participantes sin personas a cargo)
- **Sector** (2x sanidad, 2x servicios profesionales, 1x hostelería)

Realizamos un análisis superficial de los datos. Durante el proceso de análisis, se mantuvo un equilibrio entre la deducción (utilizar el conocimiento existente para guiar el análisis) y la inducción (permitir que los conceptos y las formas de interpretar la experiencia surgieran de los datos).

Estas conclusiones representan las opiniones de las 6 personas con las que hablamos y no son necesariamente representativas de la población de mujeres con salarios bajos en España.

Taller de codiseño

Organizamos un taller de codiseño al que asistieron 13 personas de diversas organizaciones de investigación. El codiseño es un enfoque colaborativo del diseño en el que intervienen diversos puntos de vista. En el taller tratamos los siguientes temas:

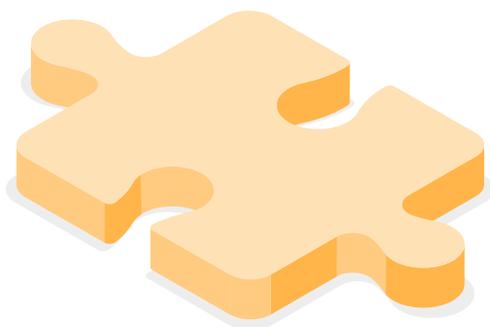
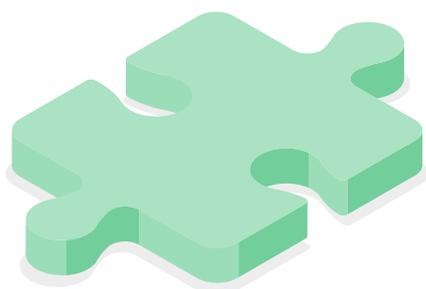
- 1 Se presentaron las conclusiones de la revisión bibliográfica, las encuestas y las entrevistas
- 2 Se dividió a los asistentes en grupos y se les presentaron las personas que habíamos creado a partir de las mujeres entrevistadas y los resultados de la encuesta. Al principio, los asistentes dieron su opinión sobre los personajes.
- 3 Posteriormente, los asistentes revisaron las tarjetas de intervención que habíamos creado, comentando la aplicabilidad de las intervenciones a la persona en cuestión. También idearon sus propias intervenciones.
- 4 Por último, los asistentes debatieron el impacto y la viabilidad de las intervenciones, antes de votar la idea que les pareció mejor.

Apéndice II: Lista de soluciones

Obstáculo	Solución	Descripción
Relacionado con el trabajo		
Flexibilidad y previsibilidad	Publicar empleos por defecto con opciones de trabajo flexible	Por defecto, todos los puestos de trabajo deben anunciarse con opciones de trabajo flexible.
Flexibilidad y previsibilidad	Posibilidad de cambio y planificación de turnos	Facilitar el cambio de turnos con ayuda de la tecnología para que los trabajadores puedan intercambiar sus turnos con libertad.
Seguridad	Controles y estudios de seguridad realizados a una organización por parte de un revisor externo	Revisión externa de un lugar de trabajo para ayudar a las mujeres a saber si es seguro antes de aceptar un empleo.
Procesos organizativos	Candidaturas automáticas a los ascensos	Cuando los empleados han demostrado que están preparados para la promoción, se les propone automáticamente sin tener que solicitarla o ser propuestos.
Procesos organizativos	Aumentar la transparencia en la toma de decisiones de contratación	Reducir el sesgo en el proceso de selección.
Procesos organizativos	Enumerar la experiencia en los CV en base a los años trabajados, y no a las fechas	Presentar las funciones anteriores en un CV en términos de años de experiencia (por ejemplo, "cuatro años") en lugar de fechas cronológicas (por ejemplo, "2016-2020").
Desplazamiento al trabajo	Transporte subvencionado	Transporte subvencionado para los trabajadores.
Personal		
Estrés financiero	Aumentar la frecuencia de los pagos	Fraccionar la paga en pagos más pequeños y frecuentes, por ejemplo, pagando quincenalmente en lugar de mensualmente.
Estrés financiero	Transparencia del salario neto	Proporcionar mayor claridad a los empleados sobre la cantidad que esperarían ganar si trabajaran todos los turnos que tienen asignados en el siguiente periodo de pago.
Formación	Mejorar la formación en el lugar de trabajo	Mejorar tanto la formación en sí como el acceso a la misma.
Formación	Utilizar formas de señalización para legitimar y avalar las cualificaciones de los candidatos	Una señal para los posibles empleadores de que el trabajador es un candidato adecuado.
Formación	Ofrecer una formación eficaz	Programas de formación para mujeres ofrecidos por las empresas.
Responsabilidades domésticas	Acceso a guarderías subvencionadas en el lugar de trabajo	Guarderías gratuitas o subvencionadas por la empresa.



Obstáculo	Solución	Descripción
Responsabilidades domésticas	Mejorar el acceso a las ayudas económicas por hijos	Servicios públicos o empresarios que facilitan más información sobre cómo acceder a las ayudas económicas por hijos.
Responsabilidades domésticas	Aumentar los permisos de paternidad de los hombres	Animar a los hombres a disfrutar de permisos de paternidad más largos eliminando las percepciones sexistas sobre los hombres que se toman estos permisos.
Cambio de sistema		
Cambio de sistema	Animar a los hombres a trabajar en profesiones donde predominan mujeres	Animar a más hombres a trabajar en profesiones donde predominan las mujeres.
Cambio de sistema	Fomentar prácticas de contratación equilibradas entre hombres y mujeres	Actualizar la contratación pública para añadir requisitos de género.



Referencias

- 1 Ortiz-Ospina, E., & Roser, M. (2018). Economic inequality by gender. Our World in Data.
- 2 INE Database, (2020), Mercado laboral
- 3 ONS. (2016). [Women shoulder the responsibility of 'unpaid work'](#).
- 4 Morais Maceira, H. (2017). Economic Benefits of Gender Equality in the EU. *Intereconomics*, 52(3), 178–183
- 5 El codiseño es un enfoque colaborativo del diseño en el que intervienen diversos puntos de vista.
- 6 OECD. (2021). [Wage Levels](#)
- 7 INE Database, (2020), Encuesta anual de estructura salarial, año 2019
- 8 Green, F. (2011). What is Skill?: An Inter-Disciplinary Synthesis. London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. Chicago
- 9 Green, F. (2011). What is Skill?: An Inter-Disciplinary Synthesis. London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. Chicago
- 10 Rubery, J., & Grimshaw, D. (2011). Gender and the Minimum Wage. In S. Lee & D. McCann (Eds.), *Regulating for Decent Work: New Directions in Labour Market Regulation* (pp. 226–254). Palgrave Macmillan UK.
- 11 INE Database, (2020), Mercado laboral
- 12 Dancausa Millán, M., Millán Vázquez de la Torre, M., Hernández Rojas, R., & Jimber del Río, J. A. (2021). The Spanish Labor Market: A Gender Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2742.
- 13 OECD (2016), [OECD Employment Outlook 2016](#).
- 14 INE (2019), [Salarios, ingresos, cohesión social. Salario medio anual por sectores de actividad económica y periodo](#).
- 15 Jones, L. (2019). [Women's Progression in the Workplace](#). King's College London.
- 16 Dobbin, F., & Kalev, A. (2019). The promise and peril of sexual harassment programs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(25), 12255–12260.
- 17 Roberts, T. M. (2013). The Rise of Rule Four Institutions: Voluntary Standards, Certification and Labeling Systems. *Ecology LQ*, 40, 107.
- 18 Aidenvironment, WWF and ISEAL. (2018). The Systemic Impacts of Voluntary Sustainability Standards
- 19 Para las responsabilidades asistenciales no remuneradas, véase la comparación entre países para la UE: 2020. [Gender inequalities in care and pay in the EU](#). *European Institute for Gender Inequality*. Para el trabajo doméstico, véase la comparación entre países para la UE: Eurofound (2020), [Living, working and COVID-19](#), COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 20 Hupkau, C., & Ruiz-Valenzuela, J. (2021). Work and children: is the motherhood penalty in Spain too high for working women?. *LSE Business Review*.
- 21 Jones, L. (2019). [Women's Progression in the Workplace](#). King's College London.
- 22 Adams-Prassl, A., Balgova, M., & Qian, M. (2020). Flexible Work Arrangements in Low Wage Jobs: Evidence from Job Vacancy Data. *SSRN Electronic Journal*.
- 23 Government Equalities Office. 2020. [Changing the default: a field trial with Zurich Insurance to advertise all jobs as part time](#).
- 24 Government Equalities Office. 2021. [Flexibility by default: Increasing the advertisement of part-time or job-share options](#).
- 25 Timewise. 2021. [The Timewise Flexible Jobs Index 2021](#).
- 26 Behavioural Insights Team. [Who is more likely to apply for flexible jobs – men or women? \(2021\)](#).
- 27 Williams, J et al. (n.d.). [Stable Scheduling Increases Productivity and Sales: The Stable Scheduling Study](#). *WorkLife Law*.
- 28 Ananat, E., Gassman-Pines, A., & Fitz-Henley, J. (2022). The Effects of the Emeryville Fair Workweek Ordinance on the Daily Lives of Low-Wage Workers and their Families (Working Paper No. 29792; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research.
- 29 Williams, J et al. (n.d.). [Stable Scheduling Increases Productivity and Sales: The Stable Scheduling Study](#). *WorkLife Law*.
- 30 Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). [Toxic Culture Is Driving the Great Resignation](#). *MIT Sloan Management Review*.
- 31 Ray, Kathryn; Hoggart, Lesley; Vegeris, Sandra and Taylor, Rebecca (2010). [Better Off Working? Work, Poverty And Benefit Cycling](#). Joseph Rowntree Foundation, York.
- 32 Rubery, J. (2017). [Why is Women's Work Low-Paid? Establishing a framework for understanding the causes of low pay among professions traditionally dominated by women](#). Oxfam GB.
- 33 ELDiario.es (2021), [La desigualdad del desempleo: consulta la tasa de paro de la gente como tú](#).
- 34 INE (2020). Empleo. Tasa de paro y brecha de género según grupos de edad y periodo en la UE.
- 35 OECD (2019), [Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning](#).
- 36 OECD (2019), [Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning](#).
- 37 Equality and Human Rights Commission. (2020). [Recruitment of workers into low-paid occupations and industries: an evidence review](#). National Institute of Economic and Social Research.
- 38 Bosquet, C., Combes, P., & García-Peñalosa, C. (2018). Gender and promotions: Evidence from academic economists in France. *The Scandinavian Journal of Economics*, 121(3), 1020–1053.
- 39 Hudson, N and Runge, J. (2020). [Recruitment of workers into low-paid occupations and industries: an evidence review](#). NIESR
- 40 Paull, G. (2018). Analysis of those returning to the labour market following a break to care for others. Government Equalities Office
- 41 CIPD (2022). [A guide to inclusive recruitment for employees](#).
- 42 Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
- 43 McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?. *Personnel Psychology*, 63(2), 325–359.
- 44 Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity–validity dilemma: Strategies for reducing race/ethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61(1), 153–172.
- 45 Bohnet, I., Van Geen, A.V. and Bazerman, M.H. (2012) When performance trumps gender bias: joint versus separate evaluation. *Management Science*. Vol 62, No 5. pp1225–34.
- 46 Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2021). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly*.
- 47 He, J. C., Kang, S. K., & Lacetera, N. (2021). Opt-out choice framing attenuates gender differences in the decision to compete in the laboratory and in the field. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(42).
- 48 The Behavioural Insights Team (2021). [Facilitating return to the labour market with a novel CV format intervention](#).
- 49 Kristal, A. S., Nicks, L., Gloor, J. L., & Hauser, O. P. (2022). Reducing discrimination against job seekers with and without employment gaps. *Nature Human Behaviour*, 1–8.
- 50 Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, L. F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3), 228–255.
- 51 ONS (2019). [Gender differences in commute time and pay](#). *Office for National Statistics*.
- 52 Crisp, R., Gore, T., & McCarthy, L. (2017). [Addressing transport barriers to work in low income neighbourhoods: A review of evidence and practice](#). Sheffield Hallam University.
- 53 Por ejemplo, el 55% de las mujeres de Londres declaran haber sufrido acoso sexual no deseado en una encuesta de YouGov Prescott-Smith, S. [Most women have been sexually harassed on London public transport](#). YouGov.

- 54 [Average number of trips by age, gender and main mode: England](#). Department for Transport.
- 55 Ratnawat, R. G., & Jha, D. P. C. (2014). Impact of Job Related Stress on Employee Performance: A Review and Research Agenda. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(11), 01–06.
- 56 [Irregular Work Scheduling and Its Consequences](#). (2015). *Economic Policy Institute*.
- 57 Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2020). Scarcity and Cognitive Function around Payday: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(4), 365–376.
- 58 Bellisle, D., & Marzahl, D. (2015). Restructuring the EITC: A Credit for the Modern Worker. *Center for Economic Progress Report*.
- 59 Baker, T. H., & Kumar, S. (2018). The Power of the Salary Link: Assessing the Benefits of Employer-Sponsored FinTech Liquidity and Credit Solutions for Low-Wage Working Americans and their Employers. SSRN Electronic Journal.
- 60 La contabilidad mental es la tendencia de las personas a tratar el dinero de forma diferente en función de su origen y uso previsto.
- 61 Omoniyi, M. B. I., & Omoniyi, A. O. (2014). Unlocking Potentials in Developing Country through Education: A Panacea for Economic Growth and Poverty Alleviation. *Literacy Information and Computer Education Journal*, 5(2), 6.
- 62 OECD (2021). [Education at a Glance 2021: OECD indicators - Spain](#).
- 63 Carnevale, A. P., Smith, N., & Gulish, A. (2018). Women Can't Win: Despite Making Educational Gains and Pursuing High-Wage Majors, Women Still Earn Less than Men [Report]. Georgetown University Center on Education and the Workforce.
- 64 Icardi, R. (2021). Returns to workplace training for male and female employees and implications for the gender wage gap: A quantile regression analysis. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 8(1), 21–45.
- 65 Fawcett Society. (2017). Fawcett comments on lack of workplace training offered to women by employers.
- 66 Booth, S. (2017). [Annex B: Basic skills in workplaces – a behavioural insights perspective](#). Department for Education.
- 67 International Labour Organisation. (2021). [Only half of workers worldwide hold jobs corresponding to their level of education](#).
- 68 Orkin, K., Carranza, E., Garlick, R., & Rankin, N. (2020). *Job search and hiring with two-sided limited information about workseekers' skills*. CSAE Working Paper
- 69 OECD (2022), [Employment : Time spent in paid and unpaid work, by sex, data extracted on 30 March 2022](#).
- 70 Hupkau, C., & Ruiz-Valenzuela, J. (2021). Work and children in Spain: challenges and opportunities for equality between men and women. *SERIEs*, 1-26.
- 71 Arolas et al. (2021) *The effect of childbirth on job separations*. CRES-UPF working paper.
- 72 Arolas et al. (2021) *The effect of childbirth on job separations*. CRES-UPF working paper.
- 73 Kruglaya, I. (2020). Behavioral Science Strategies to Increase Access to [Child Care](#). MDRC.
- 74 Nesta. (2021). [Early Years Toolkit](#)
- 75 Hacoheh, R., Likki, T., Londakova, K., & Rossiter, J. (2018). [Return to work: parental decision making](#)
- 76 Davidson et al. (2021) [Supporting men to take longer parental leave and work flexibly](#)
- 77 Nicks et al. (2021) [Increasing men's involvement in parental care](#)
- 78 En este documento, utilizamos la definición de la OCDE de trabajo "con bajo salario", definido como los trabajadores que ganan menos de dos tercios de los ingresos medios: OCDE. (2021). [Niveles salariales](#)

