

# Programa de Salario Digno - Unilever

Manual de procedimiento

Este manual tiene como objetivo proporcionar orientación práctica y ejemplos para las organizaciones que buscan implementar salarios dignos en sus operaciones. No constituye asesoramiento legal ni reemplaza la consulta profesional. Los usuarios deben adaptar el contenido a su contexto específico y consultar con sus asesores legales, financieros y de recursos humanos según sea necesario. Al utilizar este manual, los usuarios reconocen que asumen toda la responsabilidad por su aplicación y cualquier resultado asociado. Los usuarios comprenden además que IDH no representa a Unilever en ningún nivel al proporcionar información a través de este manual. En la máxima medida que lo permita la ley, ni IDH ni Unilever serán responsables de ningún error, omisión, falla, pérdida o daño que surja de o esté relacionado con el uso de este manual y/o la información proporcionada a través del mismo.

# ¡Bienvenido!

La desigualdad es uno de los mayores desafíos que enfrenta el mundo actualmente. 630 millones de personas o aproximadamente un tercio de los trabajadores en todo el mundo ganan menos de 3,2 dólares al día. Las empresas pueden ayudar a romper el ciclo de la pobreza y construir una sociedad inclusiva, garantizando un salario digno para los trabajadores. Proporcionar un salario digno no solo garantiza un nivel de vida digno para los trabajadores y sus familias, sino que también ha demostrado efectos en la disminución de la rotación de trabajadores y el aumento de la motivación y la moral. Esto, a su vez, inicia un ciclo de crecimiento económico positivo.

Al reconocer un nivel de vida adecuado como un derecho humano básico, cataliza el acceso a otros derechos esenciales como el acceso a la salud, la alimentación y la nutrición, la vivienda y la educación.

Nosotros (Unilever) estamos colaborando con IDH como nuestro socio de aprendizaje, y con Quizrr, nuestro socio digital, para darle vida a este manual para colaborar con nuestros proveedores. El manual resume una serie de ideas útiles y ejemplos prácticos para guiar a nuestras empresas proveedoras en su camino hacia un salario digno.



# Contenido

## Capítulo 1

### ¿Qué es un salario digno?

- La definición de salario digno
- ¿Por qué un salario digno?
- Derechos humanos y salario digno
- Salario digno y los ODS de las Naciones Unidas
- Beneficios comerciales
- La historia del concepto de salario digno
- Salario digno versus salario mínimo
- Salario digno versus ingreso digno
- ¿Cómo se calculan los puntos de referencia del salario digno?

## Capítulo 2

### Tomando acción sobre el salario digno

- Determina tu alcance
- Calcula tus brechas salariales
- Establece objetivos claros
- Crea un plan integral
- Implementa acciones para abordar la brecha de salario digno

### \* Herramientas y recursos

Capítulo 1

# ¿Qué es un salario digno?

# ¿Qué es un salario digno?

La Organización Internacional del Trabajo señala que el **concepto de salario digno** es:

La remuneración recibida por un trabajador por una semana laboral estándar\* en un lugar determinado, suficiente para permitirle un nivel de vida digno al trabajador y su familia.

Los elementos de un nivel de vida decente incluyen alimentación, agua, vivienda, educación, atención médica, transporte y otras necesidades esenciales adecuadas, incluidas provisiones para eventos inesperados.

\*Las horas normales de trabajo se refieren al tiempo a disposición del empleador dentro de la jornada laboral legal determinada por las normativas y prácticas nacionales. Esta definición excluye las horas extraordinarias. (Organización Internacional del Trabajo)

# ¿Por qué apoyamos un salario digno?

Mil millones de trabajadores (ILO, 2020) no reciben un salario digno en todo el mundo.

El salario digno es un derecho humano, y la falta de él, junto con la pobreza, el hambre y otros problemas sociales como el trabajo infantil, están vinculados a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Abordar estos problemas no sólo mejora la reputación de la marca, sino que también ayuda a garantizar la longevidad de la cadena de valor. También existe una presión creciente por parte de gobiernos, organizaciones internacionales e inversores.

Por eso incentivamos el pago de un salario digno. Muchas empresas líderes ya se han comprometido a trabajar por un salario digno en sus cadenas de suministro.



# Salario digno en el contexto más amplio de los derechos humanos

El salario digno es un derecho humano fundamental y reconocido mundialmente [\[art. 23 y 25 Declaración Universal de Derechos Humanos\]](#). Otros derechos humanos que van de la mano con un salario digno incluyen los siguientes:

- Igual remuneración por igual trabajo, sin ningún tipo de discriminación
- Libertad de asociación y negociación colectiva
- Horarios de trabajo razonables
- Derecho a la protección social

**Fuente:** Shift. 2021b. [La oportunidad de los derechos humanos: 15 casos de la vida real de cómo las empresas están contribuyendo a los Sustainable Development Goals poniendo a las personas en primer lugar.](#)

Shift



# Beneficios comerciales de pagar un salario digno:

## Mejora de la productividad y reducción de la rotación de personal

- Costco redujo significativamente su tasa de rotación de empleados y experimentó una mayor productividad ([Harvard Business Review, 2006](#))

## Ahorro de costos como resultado del cambio de comportamiento de los trabajadores

- El minorista Fortune 500 obtuvo un retorno de la inversión del 35 % en ahorros de costos debido al aumento salarial, lo que generó un retorno neto positivo gracias al aumento de la productividad y la reducción de los costos de rotación. ([Harrington & Emanuel, Harvard, 2020](#)).

## Mejor reputación y mayor reconocimiento

- El 86% de las empresas certificadas con el Salario Digno en el Reino Unido informaron beneficios reputacionales; el 64% afirmó que esto las diferenciaba en el mercado ([Fundación Salario Digno del Reino Unido, 2017](#))

## Apoyos en el logro de los Sustainable Development Goals

- El 78% de los ciudadanos afirmó que era más probable que compraran bienes y servicios de empresas que se adhieran a los ODS. ([BFP,CISL, Shift, 2022 | PWC, 2015](#))



# Analizando más a fondo: ¿por qué un salario digno?



## OPORTUNIDADES

### PARA LOS NEGOCIOS:

#### Derechos humanos

- Cumplir con los requisitos de debida diligencia y presentación de informes
- Liderar los ODS relacionados con los derechos humanos (ODS 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11)

#### Reputación

- Impulsar el valor de la marca, la reputación y la lealtad del cliente
- Mejorar la participación de mercado y asegurar condiciones de financiación favorables de los inversores o desbloquear nuevas oportunidades de inversión

#### Seguridad del suministro

- Reducir la facturación y los costos comerciales
- Mejorar la productividad y las especificaciones de calidad
- Incentivar el interés en el sector



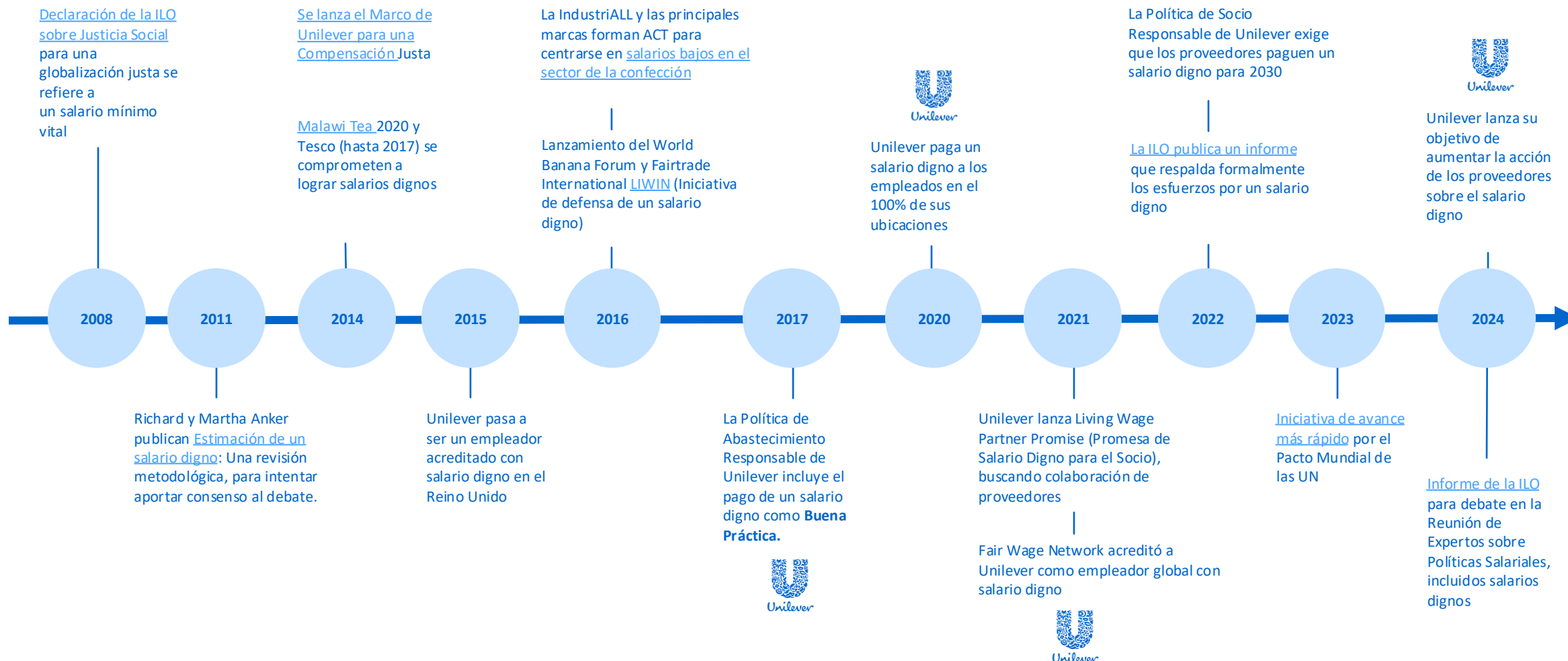
## MITIGAR RIESGOS

- Evita el pago insuficiente a los trabajadores
- Los salarios bajos aumentan el riesgo de trabajo forzoso o infantil

- Reduce las posibilidades de publicidad negativa

- La desestabilización de los actores de la cadena de suministro compromete la calidad y la entrega
- Bajo retorno de las inversiones en sostenibilidad

# Historia del salario digno



En los últimos 15 años hemos logrado un enorme avance en el camino hacia un Salario Digno



## Ingreso digno



Personas que trabajan por cuenta propia  
(por ejemplo, pequeños agricultores)



Todas las fuentes de ingresos  
proviene de los adultos de un hogar



Lograr un nivel de vida digno



## Salario digno



Trabajadores contratados



Salarios de los asalariados adultos  
en un hogar

# ¿Quién calcula los puntos de referencia del salario digno?



IDH reconoció las Metodologías de puntos de referencia de salario digno

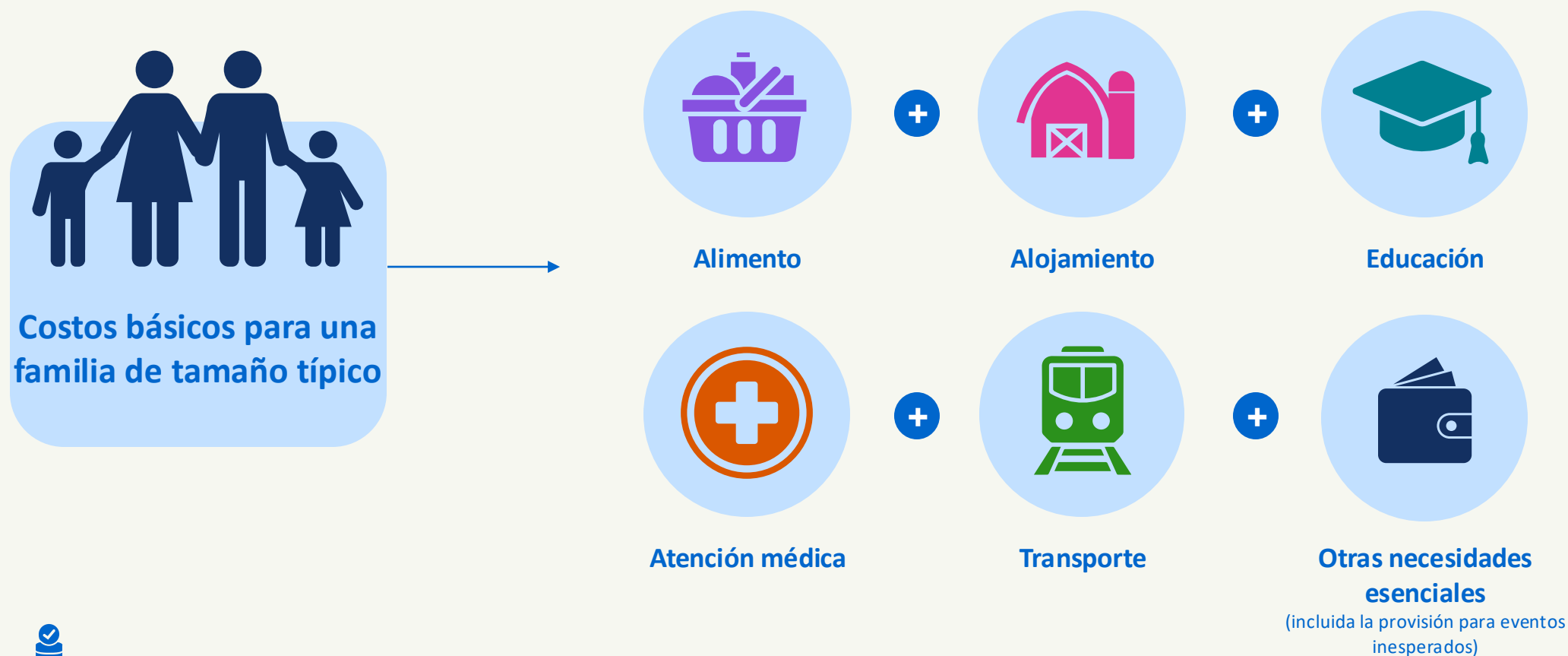
Los puntos de referencia de salario digno para ubicaciones específicas son desarrollados por organizaciones de investigación independientes, utilizando diferentes metodologías.



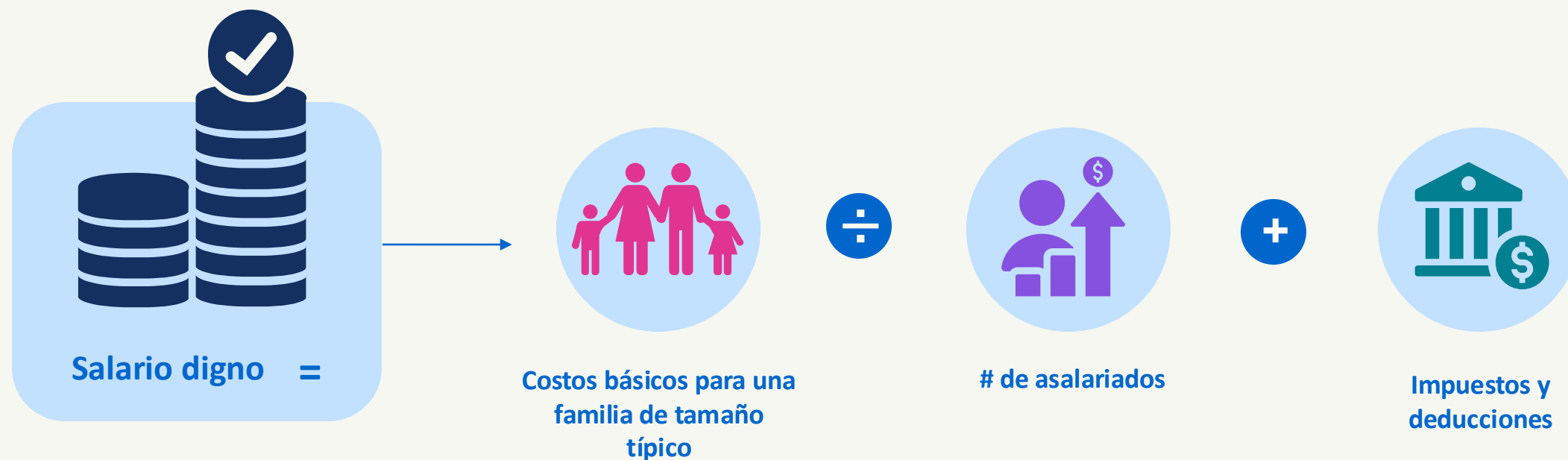
Las metodologías de salario digno difieren de las siguientes maneras:

1. Enfoque para calcular el punto de referencia, p.ej. inclusión de diferentes elementos de costo
2. Número de ubicaciones para las que se proporcionan datos, por ejemplo, WageIndicator: 165 países, Salario digno para EE. UU. - 1 país
3. Accesibilidad de los puntos de datos: La metodología Anker y el WageIndicator están disponibles públicamente mientras que Fair Wage Network está a la venta.

## ¿Cómo se calcula un punto de referencia de salario digno?



# ¿Cómo se calcula un punto de referencia de salario digno?



# Remuneración actual comparable

Remuneración valiosa para los trabajadores y alineada con empleos mejores y seguros

## Salarios

Un valor monetario previamente acordado ganado por un trabajador durante una semana laboral estándar (excluyendo horas extras)

## Bonificaciones

Todos los bonos que están preacordados en valor monetario y regularidad de pago, esperados de antemano y sin estar sujetos a la discreción del empleador

## Beneficios en especie

Beneficios no monetarios como alimentación, transporte, educación, atención sanitaria y vivienda que reducen la cantidad de ingresos en efectivo que los trabajadores necesitan para un nivel de vida digno.

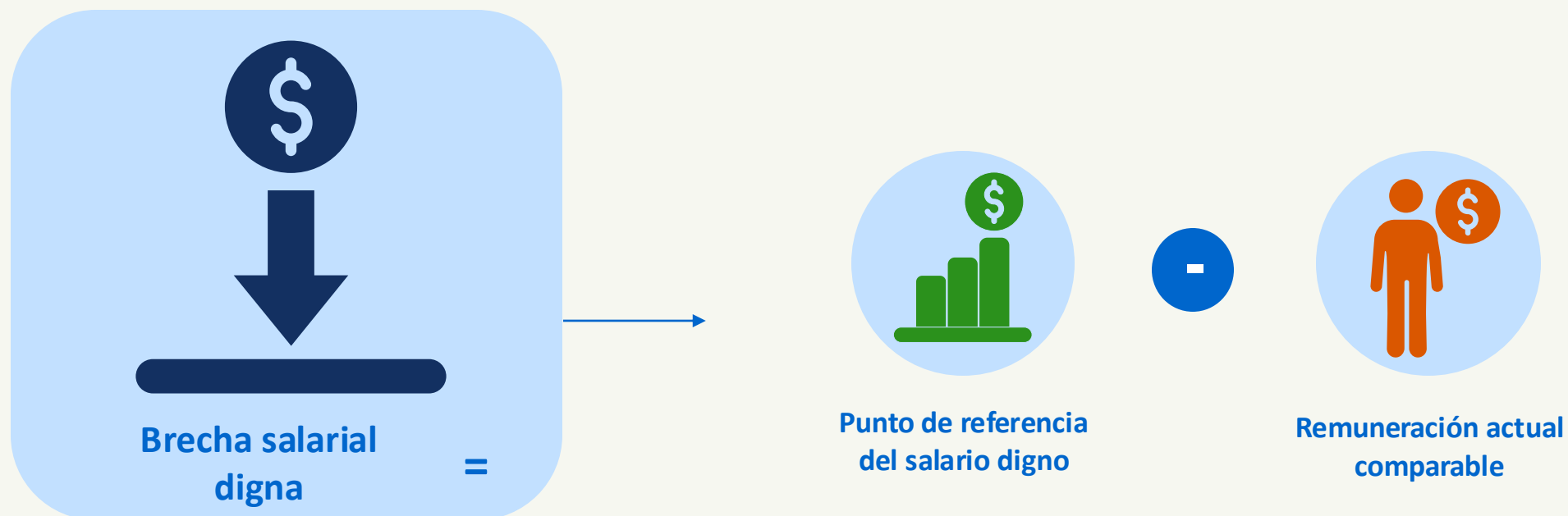
Solo ciertos beneficios en especie se cuentan para un salario digno. Para ser elegible, estos beneficios deben, entre otros:

- estar disponibles, aceptados y valorados por todos los trabajadores
- ser proporcionados regularmente y acordados por adelantado
- estar por encima de cualquier requisito obligatorio por ley

Más detalles sobre beneficios en especie [aquí](#).



# ¿Qué es la brecha salarial digna?



Capítulo 2

# Tomando acción sobre el salario digno

# Tomando acción sobre el salario digno

Ahora que hemos analizado la historia y los conceptos del salario digno, veremos cómo puedes tomar medidas dentro de tu empresa para iniciar tu viaje hacia el salario digno.

Comienza firmando la [Promesa de Salario Digno de Unilever](#) para demostrar tu compromiso con adquirir una comprensión profunda de cómo los salarios de tus trabajadores se alinean con las diferentes metodologías de salario digno e identificar brechas en tus principales ubicaciones y sectores.

Si bien es crucial evaluar el tamaño de las brechas en los salarios dignos, profundizar más para descubrir posibles problemas estructurales que pueden contribuir a estas brechas. Considera factores como la distribución de las brechas entre datos demográficos como género, etnia, raza, edad y situación laboral, así como los mecanismos de pago para los trabajadores con las brechas salariales más significativas, la duración de los contratos y los beneficios que reciben.

**En las siguientes diapositivas, encontrarás una guía de 5 pasos para convertir el compromiso con el Salario Digno en acción.**



# Tomando acción sobre el salario digno



Colaborar con los actores de la cadena de suministro



- Mejores prácticas

# 1. Determina tu alcance

Emprender el camino hacia un salario digno requiere una base sólida. Determinar el alcance es esencial para definir los límites de su iniciativa y trazar un rumbo para el desarrollo futuro. El primer paso es comenzar con tu propio personal y tus propias operaciones.

Alcance – Factores a considerar:

1. **Geografías/Países:** Priorizar las geografías con una mayor brecha salarial estructural y una mayor proporción de trabajadores
2. **Operaciones:** Priorizar las operaciones críticas con una mayor proporción de trabajadores
3. Empleados directos, Trabajadores contractuales básicos, Trabajadores contractuales no básicos, otros
4. **Trabajadores vulnerables:** Centrarse en mujeres, minorías, trabajadores poco cualificados, etc.



## 2. Calcula la diferencia salarial

Selecciona una herramienta para calcular la diferencia salarial entre el salario digno y el salario mínimo: [La matriz salarial](#) es una solución independiente del sector y disponible gratuitamente que te ayuda a calcular la diferencia salarial

1



**Ingresa tus datos salariales** en la herramienta que seleccionaste. Asegúrate de tener toda la información y los datos listos para ingresar tus datos salariales. Puedes [leer esta lista de verificación](#) para asegurarte de tener todo lo que necesitas para comparar la remuneración de tus trabajadores con un punto de referencia de salario digno.

2



**Selecciona un punto de referencia:** Recomendamos el uso de una metodología reconocida por IDH, p. Metodología Anker, WageIndicator, Fair Wage Network y otros. Para más detalles, [haz clic aquí](#).



# 3. Establece objetivos claros

Establece objetivos transparentes y medibles que se alineen con los valores y aspiraciones de la organización. Estos objetivos deberían reflejar el impacto multifacético de los salarios dignos.

Este proceso garantiza una comprensión y un compromiso compartidos en toda la organización, sentando una base sólida para un camino exitoso hacia un salario digno.



## Parámetros para fijar objetivos claros:

### Específico

Qué se necesita lograr y el impacto deseado, quién es el responsable, qué pasos tomar

### Mensurable

El progreso se mide mejor cuando se cuantifican los objetivos

### Realizable

Es más probable que se alcancen los objetivos cuando son realistas

### Relevante

Se consideran las opiniones de las partes interesadas clave

### Plazo específico

Mantén tus objetivos en un marco de tiempo

### Ejemplos:

- El 100% de los trabajadores en mis operaciones ganan un salario digno para el año X
- Establecer un plan de acción conjunto con los dos clientes más importantes para abordar el 80 % de la brecha del salario digno en los próximos tres años.
- Reducir la brecha actual en un 10% anual durante los próximos X años

## 4. Crea un plan integral para abordar la diferencia salarial

Una vez que tengas metas claras que se alineen con los objetivos de salario digno de su empresa, formula una estrategia para eliminar la diferencia salarial utilizando salarios, bonificaciones y/o beneficios en especie. A continuación, se presentan algunos consejos a tener en cuenta.



### Conoce tus prioridades

- Trabajadores más vulnerables
- Áreas de mayor riesgo e impacto

### Revisa tus prácticas comerciales

- Política de contratación (sin contratos precarios)
- Horas de trabajo (sin horas de trabajo excesivas)
- Discriminación (no hay diferencia salarial entre géneros)
- Políticas salariales (bono fijo y regular)

### Identificar oportunidades de valor

- Mejoras en la productividad (valor de esto)
- Mejora de la calidad (valor de esto)

### Identificar el desafío

- ¿Cuál es la brecha restante?
- ¿Qué apoyo se necesita para cerrarlo?

### Involucrar e informar a los trabajadores

- Mejorar el diálogo social (como socios en el camino)

## 5. Acciones para abordar la diferencia salarial

Con base en el plan y los objetivos identificados en los pasos anteriores y considerando 1) el tamaño de la diferencia salarial (pequeña/grande) y 2) el tipo de relación comercial (directa/indirecta), existen diferentes tipos de acciones para eliminar la diferencia salarial. Estos son algunos ejemplos prácticos que coinciden con el contexto local:



### Opción preferida: Salario mensual fijo

- La opción preferida para obtener valor
- Impacto más duradero y sustancial



### Bono de salario digno en la nómina

- Impacta directamente en los costos netos de los trabajadores
- A menudo es beneficioso para los socios de la cadena de suministro documentar la contribución



### Tarjetas de regalo

- El valor beneficia directamente a los trabajadores y contribuye a satisfacer las necesidades básicas
- Proceso de administración necesario



### Comidas subsidiadas

- Los comités de trabajadores a menudo seleccionan esta opción para facilitar el acceso a todos los trabajadores.
- Se integra fácilmente al sistema de comedor del propio empleador

# Mejores prácticas: Verifica la diferencia salarial

## El valor añadido de la verificación de datos

Es aconsejable que organizaciones independientes auditen sus cálculos antes de informar las deficiencias.

Una auditoría independiente puede ayudar a:

- Verificar la exactitud y validez de la diferencia salarial
- Brindar credibilidad a tus avances y reclamos informados
- Apoyar una mejora significativa de los salarios

## ¿Dónde encontrar auditores?

- Puedes encontrar auditores autorizados por IDH y [Consultores capacitados por IDH aquí](#).



# Mejores prácticas: **Colabora** con tus socios de la cadena de suministro

Colaborar con tus proveedores y contratistas es el siguiente paso fundamental en el camino hacia salarios dignos en su cadena de suministro.

Puedes priorizar el compromiso en función de la importancia para tu negocio seleccionando: proveedores directos, aquellos que operan en países de alto riesgo, o incluso proveedores de bajo riesgo. Comunica activamente tu alcance y objetivos para garantizar una comprensión y un compromiso compartidos. Haz hincapié en la transparencia y solicita la opinión de tus proveedores, considerando que tus perspectivas son invaluable para dar forma a un enfoque colectivo.

**Hay dos objetivos principales de la colaboración con los socios de la cadena de suministro:**

- 1) Incentivar a tus proveedores directos a pagar un salario digno: para multiplicar el impacto de tus esfuerzos
- 2) Abordar a los trabajadores vulnerables en las etapas anteriores de tu cadena de valor a través de alineamientos con eslabones intermedios de la cadena.



# Mejores prácticas: Realiza un seguimiento del progreso, comparte lo aprendido y comunica tu trayectoria hacia un salario digno

Una vez que hayas desarrollado objetivos claros y una estrategia, es fundamental realizar un seguimiento del progreso de su trabajo en materia de salario digno. El seguimiento te permite comprender si la estrategia desarrollada está funcionando según lo planeado y tener datos sobre su trabajo también te permite comunicarte al respecto. Compartir tu experiencia y actualizar tu trabajo es valioso. Esto ayuda a aumentar la transparencia para sus colaboradores y consumidores, lo que a su vez puede mejorar tu reputación.

Para saber más sobre ejemplos de salario digno, lee los estudios de caso [sobre Sitio web de IDH](#).

## ¿Qué les pedimos a los proveedores que compartan?

1. ¿Cuál es el número total de trabajadores en su empresa?
2. ¿Qué porcentaje de sus trabajadores ya ha evaluado respecto a la brecha de salario digno?
3. ¿Qué porcentaje de sus trabajadores ya gana un salario digno o superior?
4. Describa brevemente las estrategias y planes que ha identificado para abordar la brecha de salario digno (si existen) en su negocio. ¿Qué tipo de apoyo le sería útil?
5. ¿Para cuándo prevé cerrar la brecha de salario digno en su empresa?

[Formulario para informar su progreso en el salario digno](#)

# Mejores prácticas : Hacer declaraciones públicas sobre su compromiso con el Salario Digno

Una vez que tu empresa se haya comprometido internamente a pagar salarios dignos, determina cuándo y cómo comunicar públicamente este compromiso. Tu 'reclamo de salario digno' puede fortalecer aún más el impulso de las iniciativas corporativas por salarios dignos.

[ISEAL ha desarrollado un marco rector](#) por reclamos creíbles de salario digno en 2023, con aportes de una variedad de organizaciones normativas, empresas y representantes sindicales.

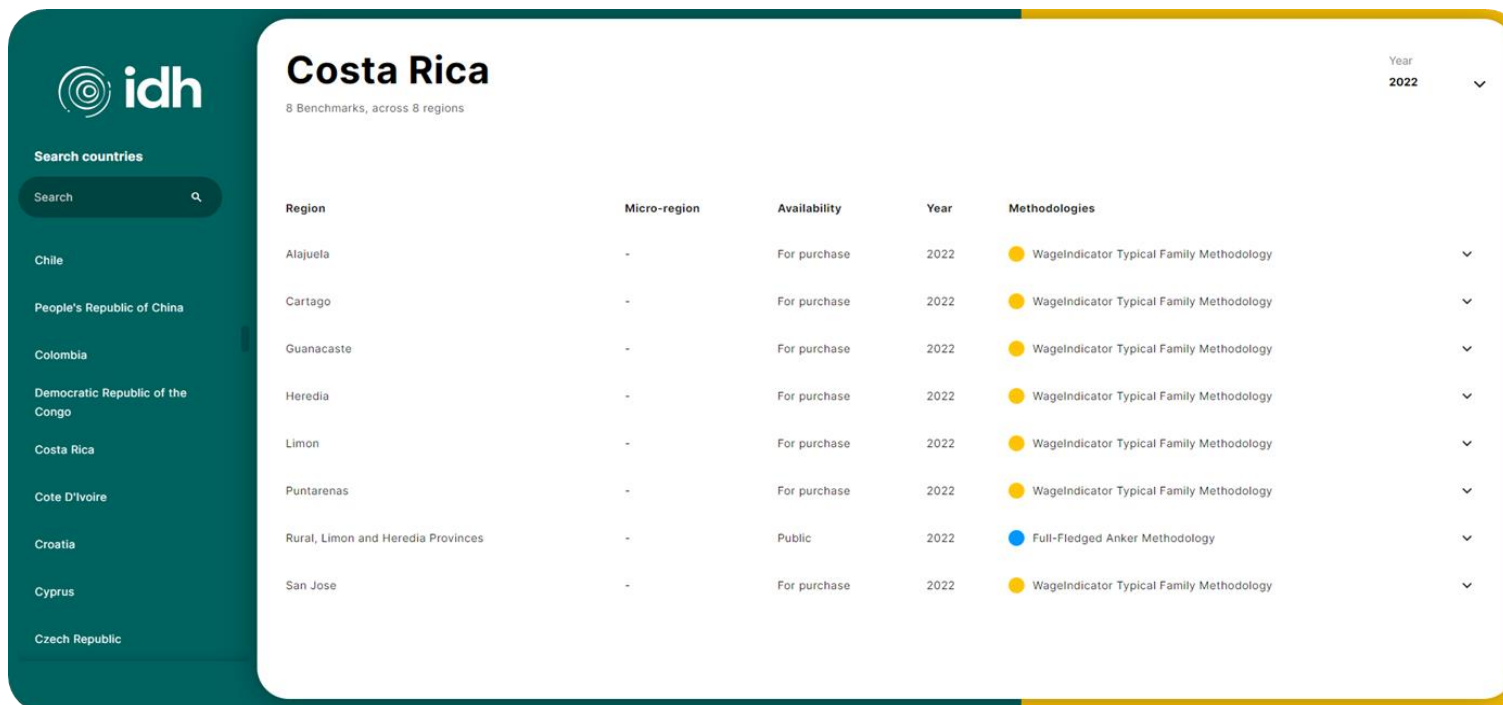
El marco rector tiene como objetivo avanzar en la comprensión de las buenas prácticas y mejorar la solidez del sistema para cumplir con los objetivos de salario digno y también apoyar las necesidades empresariales.



# Herramientas y recursos

# La herramienta de búsqueda de puntos de referencia

La herramienta de búsqueda de puntos de referencia enumera todos los puntos de referencia de salario digno reconocidos por IDH que están disponibles para cada país. Los puntos de referencia se detallan por región y por año.



**idh**

Search countries

Search

Chile

People's Republic of China

Colombia

Democratic Republic of the Congo

Costa Rica

Cote D'Ivoire

Croatia

Cyprus

Czech Republic

**Costa Rica**

8 Benchmarks, across 8 regions

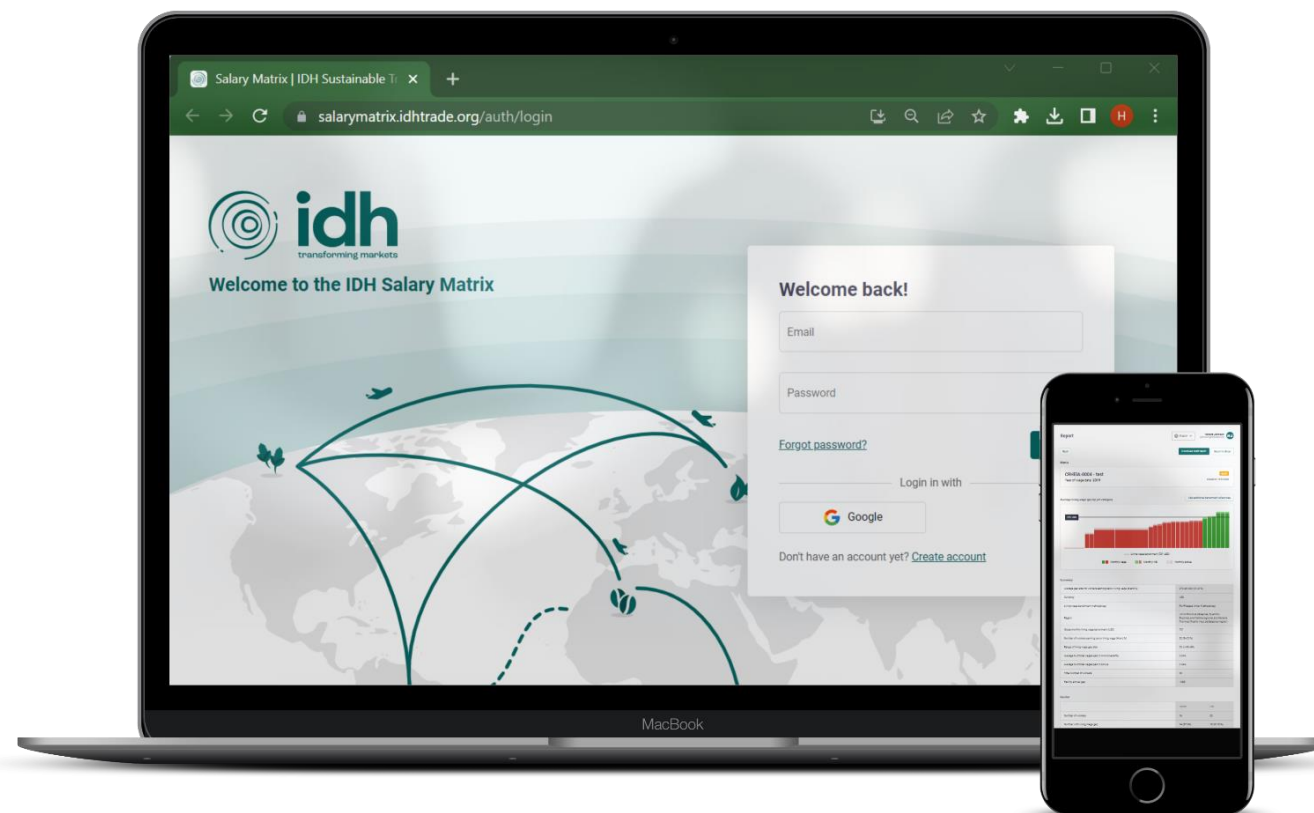
Year  
2022

Region	Micro-region	Availability	Year	Methodologies
Alajuela	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology
Cartago	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology
Guanacaste	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology
Heredia	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology
Limon	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology
Puntarenas	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology
Rural, Limon and Heredia Provinces	-	Public	2022	Full-Fledged Anker Methodology
San Jose	-	For purchase	2022	WageIndicator Typical Family Methodology

# La Matriz Salarial

La MATRIZ SALARIAL es una herramienta práctica que te ayudará a evaluar cómo se **compara la remuneración total que reciben tus trabajadores** (incluidos salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y en especie) con los puntos de referencia de salario digno pertinentes para su región.

Accede a la página de Matriz Salarial



# Recursos

- Estimaciones públicas disponibles sobre el salario digno de Wage Indicator, financiadas por Unilever <https://wageindicator.org/>
- Hoja de ruta de IDH sobre salarios dignos: <https://www.idhsustainabletrade.com/living-wage-platform/>
- Guía IDH para auditores sobre verificación: <https://www.idhsustainabletrade.com/living-wage-platform/verifying-calculations/>
- Guía de acción de salario digno de IDH: <https://livingwageguide.idhtrade.org/>
- Llamado a la acción de IDH: <https://www.idhsustainabletrade.com/cta-living-wages/>
- Guía de salario digno de AIM Progress: [https://www.aim-progress.com/storage/resources/AIM\\_Living%20Wage%20Playbook\\_v0.4\\_FINAL.pdf](https://www.aim-progress.com/storage/resources/AIM_Living%20Wage%20Playbook_v0.4_FINAL.pdf)
- Pacto Mundial de las UN, Guía de diligencia debida sobre indicadores de derechos humanos para empresas: <https://unglobalcompact.org/library/5>
- Micrositio de la UN sobre salario digno: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages>
- Hoja de referencia sobre la ambición de los SDG de la UN para el SDG 8, trabajo decente y crecimiento económico: [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/Achieving\\_the\\_Living\\_Wage\\_Ambition\\_Reference\\_Sheet\\_and\\_Implementation\\_Guidance\\_EN.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/Achieving_the_Living_Wage_Ambition_Reference_Sheet_and_Implementation_Guidance_EN.pdf)

# Reconocimiento

## IDH – La Iniciativa de Comercio Sostenible

IDH busca transformar los mercados a través de la innovación colaborativa, la convocatoria y la inversión en soluciones inclusivas y sostenibles que permitan a las empresas crear valor para las personas y el planeta. Para lograr esto, IDH reúne coaliciones de partes interesadas comprometidas de todas las cadenas de valor globales con miras a visiones y agendas programáticas conjuntas para el comercio sostenible.

La presencia internacional de IDH se extiende a múltiples regiones y paisajes, facilitada por una red de alrededor de 400 empleados, incluidos expertos integrados en cadenas de valor clave de agricultura, manufactura, indumentaria y productos básicos. En 15 años de operación, IDH ha movilizado inversión y apoyo del sector privado para probar e innovar nuevos modelos de negocios diseñados para crear mejores empleos, mejores ingresos, un mejor medio ambiente y equidad de género para todos.

[Más información sobre IDH y su trabajo](#)

**Gracias**