



Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

Secc: E & F Valor: 1.950,00 € Area (cm2): 1227,0 Ocupac: 100 % Doc: 1/4 Autor: Num. Lec: 1000

retribución

La transparencia retributiva, un sendero hacia la equidad

Las medidas para reducir la brecha salarial de género se extienden y consolidan cada vez en más empresas. Y una de las principales herramientas es la transparencia retributiva, una especie de radiografía que muestra la situación actual, explica los criterios objetivos de la política salarial y propone medidas para reducir las diferencias. Cumpliendo con la legislación vigente y, a menudo, yendo más allá, muchas empresas están lanzando proyectos y plataformas de información, que a menudo precisan de una formación a los managers o a toda la plantilla.

La discriminación y la brecha retributiva de género van camino de convertirse en cosa del pasado. El cambio cultural y social, la creciente concienciación de las empresas y, de manera imprescindible, los cambios legislativos que la acompañan están dando pasos de gigante en este sentido. La directiva europea 2023/970, publicada hace apenas unos meses y ya vigente desde junio de 2023, obliga a las empresas de más de 250 empleados a facilitar información anual sobre los salarios y a tomar medidas si su brecha retributiva de género supera el 5 %, siempre que ello no pueda justificarse por criterios objetivos y neutros. En el caso de las organizaciones más pequeñas, la obligación de facilitar esta información se cumplirá cada tres años, salvo para aquellas con menos de 100 empleados, que no deberán informar.

En su posicionamiento, el Parlamento Europeo ha determinado que la falta de transparencia es uno de los principales obstáculos para cerrar la brecha retributiva entre hombres y mujeres, que en 2020 se mantuvo en un promedio del 13 % a favor de los primeros. La brecha de las pensiones es todavía mayor, del 30 %, según datos de 2018. Para luchar contra ello, la nueva norma obligará a los empleadores a informar a los solicitantes de empleo sobre el salario inicial o la banda retributiva de los puestos que se ofrezcan, ya sea en el anuncio de vacante o antes de la entrevista.

También se impedirá que los empleadores pregunten a los solicitantes sobre su historial retributivo. Una vez ocupen el cargo, los trabajadores tendrán derecho a pedir a sus empleadores información sobre los niveles retributivos medios, desglosados por sexo, para las categorías que realicen el mismo trabajo o un trabajo de igual valor, así como sobre los criterios utilizados para determinar la retribución y la progresión de la ca-

“La falta de transparencia se ha identificado como uno de los principales obstáculos para cerrar la brecha retributiva entre hombres y mujeres”

rrera profesional, que deben ser objetivos y neutros con respecto al género.

Según la Unión Europea, la brecha retributiva tiene efectos a largo plazo en la calidad de vida de las mujeres, en su riesgo de exposición a la pobreza y en la persistencia de la brecha de las pensiones. La directiva establece un plazo de transposición que finaliza en junio de 2026 y prevé

que, a más tardar, en 2031 los estados miembros informen a la Comisión Europea sobre su cumplimiento. Anterior a esta norma es un Real Decreto de 2020 que, en España, ya ponía las bases de la transparencia retributiva y la equidad, basándolas en los registros y las auditorías, el sistema de valoración de puestos de trabajo, los convenios colectivos y el derecho de información de los trabajadores.

Toda esta legislación refleja e impulsa un cambio social que parece ya irrenunciable. Las mujeres ocupan un porcentaje muy elevado del empleo y ello debe verse trasladado al nivel socio-económico que ocupan. Pero, además, son muchas las voces que claman por llevar la transparencia y la equidad a otros terrenos, garantizando que no se produce ninguna discriminación salarial por razones de género, edad, procedencia o raza, entre otros factores.

Formación y confianza

En todo este proceso, son claves la formación y el papel de los líderes. Según una reciente encuesta de WTW, la transparencia retributiva en España aumenta, fundamentalmente impulsada por las mayores exigencias normativas (73 %), pero también por una combinación de factores en los que confluyen la agenda medioambiental, social y de gobernanza (ESG) y de diversidad, equidad e inclusión (63 %); los valores y la cultura de la empresa (57 %); la confianza de los líderes y del departamento de Recursos Humanos en los programas de retribución (54 %); y las expectativas de los empleados (49 %).

El estudio revela que la mayoría de las organizaciones españolas consultadas –contestaron un total de 1.313 personas en todo el mundo– ya comunican a los empleados información sobre algunos de los componentes de su programa de retri-

¿En materia de igualdad y transparencia retributiva, hacia dónde avanza su

Amparo González, directora de Recursos Humanos de Accenture en España y Portugal

Contemplamos la igualdad desde todas las perspectivas: de género, edad, origen, condición sexual, religión... Ello implica no sólo evitar las potenciales discriminaciones sino también ofrecer las mismas oportunidades en el acceso, la contratación, las condiciones de trabajo, la promoción y el desarrollo profesional, la formación, la retribución, la distribución de jornadas, la conciliación de la vida laboral y familiar y la participación en la alta dirección y demás órganos de toma de decisiones. Hemos establecido sistemas de seguimiento y de evaluación de los objetivos.



Sonia Lecina, Rewards & Performance lead Iberia de Sanofi

Nuestro Código Ético y la Carta Social recogen los principios de confianza y trato igualitario y, en esta línea, hemos creado un Espacio de Igualdad en nuestra intranet, que ofrece información en materia de igualdad y que es un punto de encuentro activo al que cualquier trabajador pueda hacer llegar sus aportaciones e ideas para contribuir en la mejora de la igualdad de oportunidades. Además, en 2017 creamos el Sanofi for Women Empowerment (S4WE), que busca promover un entorno de trabajo inclusivo a través de la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.



Esther Oliver, head of People Services de Lidl

No solo cumplimos con la legislación vigente, sino que en nuestro convenio colectivo están publicados los salarios e incrementos. A nivel de grupo, estamos trabajando en el diseño de una estrategia conjunta para todos los países en los que Lidl está presente en el ámbito de la igualdad y la transparencia retributiva, actuando en distintos focos: visibilizar la perspectiva de género, fomentar la igualdad de oportunidades... La idea es compartir información constante sobre requisitos legales, proyectos estratégicos y mejores prácticas.





retribución



bución y, como mínimo, sobre cómo se determina y se progresa dentro de la estructura salarial (56 %). El 47 % informa sobre todas las oportunidades de retribución variable y el 42 % sobre los niveles de puestos de trabajo. Y, aunque solo un 14% comunica a sus empleados los rangos salariales individuales, el 37 % planea o considera hacerlo en el futuro. La investigación también analiza los canales más utilizados para informar sobre los programas de retribución. En nuestro país, siguen siendo los directivos –cuatro de cada cinco organizaciones recurren a ellos–. Sin embargo, sólo la mitad de las compañías consultadas afirma ser eficaz a la hora de educar y formar a estos perfiles sobre cómo manejar este tema tan sensible.

Medidas para caminar hacia la igualdad

Un estudio que realiza anualmente la compañía farmacéutica Grifols analiza las diferencias retributivas de género desde dos puntos de vista: la brecha denominada ‘sin ajustar’ (diferencia salarial media entre todos los hombres y mujeres de

la empresa) y la ‘ajustada’ (diferencia de salarios entre mujeres y hombres después de tener en cuenta los factores que determinan la remuneración, como el puesto, la formación y la experiencia). En 2022, este análisis se dotó de total transparencia y rigurosidad con el asesoramiento externo de la consultora EY y se realizó en España, Estados Unidos, Alemania e Irlanda, países que, conjuntamente, representan más del 90 % de la plantilla del grupo. Los resultados indican que, en España, Alemania e Irlanda, la brecha salarial sin ajustar se sitúa por debajo de la media establecida en el informe global del Foro Económico Mundial. En cuanto al análisis por categorías profesionales, se ponen de manifiesto los avances de Grifols para incrementar la presencia de mujeres en los puestos de mayor responsabilidad como uno de los factores principales para seguir progresando en materia de igualdad salarial. Para ello, la compañía ha establecido medidas específicas en su Plan de Diversidad Global 2021-2023, que han permitido aumentar el porcentaje de mujeres en altos cargos: del 2019 al 2022, la representación

femenina en la categoría de Directores ha pasado del 34,8 % al 41,1 %. “La filosofía de remuneraciones fomenta la meritocracia y la igualdad de oportunidades, compensando a las personas trabajadoras por su rendimiento profesional, su contribución al desarrollo sostenible de la compañía y la consecución de sus objetivos estratégicos. Grifols garantiza la no discriminación por razones de género, edad, raza, religión, orientación sexual o cualquier otro factor personal, teniendo todos los empleados acceso al informe integrado de la compañía”, asegura **Esther Blasco, VP, Corporate Compensation & Benefits de Grifols**. Además de elaborar un plan de acción para mejorar los factores directamente relacionados con la brecha salarial, la compañía también trabaja para garantizar que los procesos de selección, revisión salarial y promoción se realizan en base a la evaluación del desempeño individual, con criterios comunes, transparentes y sin distinción de género.

También el banco ING presenta novedades en este sentido, avanzando en una política de remuneración que tiene como principios la equidad, la

empresa?

Patricia Carrasco,
directora de Compensación y Beneficios de
ING España y Portugal

Las decisiones que hemos ido tomando a lo largo de los dos últimos años están teniendo el impacto que queríamos. Teníamos un nivel de ambición y vamos en el buen camino. Y así está siendo reconocido internamente por los empleados. Acabamos de recibir los resultados obtenidos en la encuesta de salud organizacional (OHI) elaborada por McKinsey, y dentro de la práctica de Rewards & Recognition la mejora es muy significativa con respecto a años anteriores. Los resultados nos indican que las decisiones que hemos ido tomando nos llevan en la dirección deseada.

**Esther Blasco,**
VP, Corporate Compensation & Benefits de
Grifols

Dentro de la Agenda Grifols 2030 se establece como objetivo alcanzar el 50 % de mujeres en las posiciones de *Senior Management*, porcentaje que a cierre de 2022 se sitúa cerca del 39 %. La consolidación de las posiciones femeninas en estas categorías profesionales sin duda impactará positivamente en los cálculos de la brecha salarial. Estamos abordando, como factor prioritario, el impulso de las mujeres en posiciones STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), con diversas iniciativas y medidas de identificación y fomento.

**Emelina Colino,**
directora de Compensación Total y
Planificación de Repsol

Hace más de 18 años que firmamos el Plan de Igualdad de Repsol para materializar nuestro compromiso. La nueva legislación introduce aspectos y conceptos relevantes que vienen a reforzar notablemente la transparencia retributiva, tanto en la propia organización como entre los empleados. Es un reto importante, pero en Repsol creemos que, si las empresas somos una piedra angular para la sociedad, como generadoras de dinamismo económico, riqueza y empleo, la transparencia y la igualdad en las retribuciones es, sin duda, clave.





retribución

La transparencia como factor de atracción

Tanto la igualdad salarial como la transparencia han ganado presencia en las peticiones de los empleados y candidatos a la hora de valorar a las empresas en las que trabajan o a las cuales presentan sus candidaturas. De hecho, hay estudios que indican que muchos trabajadores ya tienen en cuenta el posicionamiento de sus empresas en este sentido, siendo este uno de los factores de fidelización y atracción del talento que más crecen. Una encuesta de la plataforma Salario Emocional, que conecta a empresas comprometidas con el talento con proveedores que fortalecen su estrategia de *employer branding*, revela que la equidad salarial se sitúa entre las diez peticiones principales que los empleados encuestados (más de 600) realizarían a sus empresas. En concreto, exigen establecer políticas salariales coherentes, basadas en el mérito, y garantizar la transparencia en las decisiones.

Amparo González, directora de Recursos Humanos de Accenture en España y Portugal, asegura que: "Mirando hacia fuera, la coherencia entre el mensaje que se traslada a los

empleados y el que proyectamos al mercado, donde se encuentran los candidatos, es fundamental para mostrar la esencia de la compañía. Podemos confirmar que hemos observado en los candidatos mayor interés por los temas ESG, sobre todo en la parte social y su compromiso por conectarse con los mismos". En esta empresa, se ha creado la figura del *Equality Champion*, encargado de la detección de sesgos inconscientes en los procesos de evaluación y en la toma de decisiones consecuentes, con el objetivo de generar consciencia en los profesionales responsables de ello.

Por su parte, Emelina Colino, directora de Compensación Total y Planificación de Repsol, afirma que: "Los profesionales, ya sean empleados o candidatos, tienen en cuenta cómo cada sector o cada empresa despliega sus políticas. En Repsol, creemos que es fundamental ser transparentes y explicativos cuando un candidato se incorpora a la compañía. Apostamos por generar un clima de confianza y de comunicación".

que refuerza el tipo de liderazgo que queremos tener". La dirección ha estado involucrada desde el inicio, tanto en el diseño del contenido como en la puesta en marcha. "Para nosotros era una oportunidad clave para alinear y generar consistencia en el equipo de liderazgo". De la mano de la consultora Peoplematters, se ha diseñado un programa sólido de formación de más de cuatro horas de duración, dirigido a todos los líderes del banco, que ha dado a conocer en profundidad el modelo de recompensa total de ING. "La remuneración tiene un papel estratégico a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado y para nosotros es clave que los líderes sean dueños de las decisiones que toman en este ámbito". El equipo de Performance & Rewards ha estado involucrado muy de cerca en todas las sesiones con el fin de canalizar las dudas que pudieran surgir y hacer seguimiento de los siguientes pasos. "A lo largo de todo el proyecto, nos hemos apoyado en los líderes de los equipos. Ellos son nuestra

"Por encima de la legislación vigente, la transparencia retributiva se extiende más allá del género y abarca factores como la edad, la procedencia o la raza"

flexibilidad y la transparencia. La compañía cuenta con distintos niveles de contribución alineados con el mercado y con programas que se adaptan en todo momento a las necesidades de los empleados y, desde inicios de este año, ha querido ir un paso más allá y hacer públicos internamente los criterios que se tienen en cuenta a la hora de fijar la estrategia de remuneración: cuáles son los principios que guían las decisiones de compensación y promoción profesional y cómo se trabajan la competitividad externa, los

niveles organizativos y las bandas salariales. "Además, para hacer más visible nuestro modelo de recompensa total, hemos proporcionado a todos nuestros empleados, coincidiendo con el cierre de la revisión salarial anual, una foto completa a nivel individual de todo lo que perciben por formar parte del banco", explica **Patricia Carrasco, directora de Compensación y Beneficios de ING España y Portugal**. "Era un proyecto que estábamos gestando desde hace meses, que va en la dirección deseada de ser más transparentes y

principal palanca para impulsar el compromiso y el desempeño de nuestros empleados. Hemos aprovechado las conversaciones que cada uno de ellos tiene con su equipo al cierre de la revisión salarial anual para poner en valor todo lo aprendido durante las sesiones de formación", concluye Patricia Carrasco.

Aprender sobre equidad retributiva

De hecho, la necesidad de ofrecer una formación, más o menos intensiva y extensa, se revela indispensable en muchas compañías que están dando pasos hacia la transparencia. Es el caso de Sanofi, que cuenta desde 2018 con un sistema de estructuras salariales basado en una metodología que diseña un rango salarial competitivo, donde se integran el modelo de valoración de posiciones *Global Grading* y la información de mercado. "Hemos realizado diferentes sesiones de formación, tanto a managers como a empleados, para explicar qué son las estructuras salariales y qué nos aportan como compañía. Permiten al negocio determinar una estrategia retributiva basada en el marco de recompensa total y, además, otorgan más flexibilidad a los managers a la hora de gestionar la posición retributiva de un empleado en el rango, basándose en la situación individual de cada persona", explica **Sonia Lecina, Rewards & Performance lead Iberia de Sanofi**. De este modo, cada empleado conoce su *Grading* y, cuando se publican las vacantes, se hace con los grados correspondientes. Los managers tienen acceso a la información de las estructuras salariales de su equipo y a los empleados se les comunica si se encuentran en el nivel apropiado.





retribución

“Pueden confiar en su manager para gestionar su compensación. Les explicamos qué hacer para seguir progresando en su desarrollo”. A nivel global, en Sanofi cada año se realiza un análisis de equidad retributiva para aumentar la concienciación en temas de igualdad. “Esto no significa que todos los empleados que realizan el mismo trabajo tengan idéntico salario. Pero sí que cualquier diferencia salarial debe ser explicable por razones objetivas (grado, perfiles laborales, ubicación, habilidades...)”, aclara Lecina. En España, según explica, el *gap* salarial es del -4,6 % a favor de los hombres.

En la web interna de Repsol se pone a disposición de los empleados información acerca de la política retributiva y de los criterios y procesos que se usan para definirla. “Son objetivos y neutros con respecto al género”, asevera **Emelina Colino, directora de Compensación Total y Planificación de Repsol**. El modelo de remuneración está directamente relacionado con la consecución de los objetivos, reconociendo las contribuciones de cada profesional a través de tres niveles: de forma individual, en equipo y de manera transversal. Una de las principales herramientas es la evaluación del desempeño. “Además, periódicamente estudiamos las capacidades y el potencial de cada empleado y, para ello, tenemos en cuenta la opinión de responsables, pares y colaboradores, así como de profesionales de otras áreas a las que el empleado da servicio. La progresión de los salarios está ligada, entre otros aspectos, al desempeño individual, el desarrollo de competencias y a la madurez y experiencia en el puesto”.

Debido al compromiso de Repsol con la sostenibilidad, la eficiencia y la transición energética, también se han incluido factores e incentivos relacionados con estos aspectos en la retribución variable. La información que reporta la compañía es pública y accesible e incluye salarios medios por categorías profesionales y desgloses por sexo. Además de la elaboración de un registro retributivo, un plan de igualdad y una auditoría a que obliga la normativa, en Repsol se considera relevante ahondar en los motivos de la desigualdad. “Creo que las empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia el aumento de la representación y el liderazgo de las mujeres”, dice Emelina Colino. El Plan de Sostenibilidad de Repsol incluye la paridad en los procesos de contratación y asegura el uso de criterios de diversidad inclusiva en todas las etapas de desarrollo profesional, con el objetivo de que el 35 % del equipo directivo de Repsol esté formado por mujeres en 2025. “Más allá del cumplimiento de la nueva normativa, anualmente se analizan las retribuciones de los empleados, incluyendo la brecha salarial ajustada en cada país, para determinar los factores que sustentan las diferencias salariales entre hombres y mujeres, desde el rol profesional al tipo de jornada, la antigüedad... Los planes de actuación han de corregir estas desigualdades”.

Beneficios y mejoras

Los convenios colectivos son el primer escalón de la transparencia retributiva, pero las políticas salariales de muchas empresas van más allá e in-



troducen beneficios, actualizaciones y mejoras que es preciso explicar a toda la plantilla por igual. En Lidl se publican los incrementos salariales a cuatro años vista y se incluye en el convenio una cláusula de garantía salarial que asegura que los colaboradores no pierden poder adquisitivo, algo especialmente importante en un entorno económico incierto. El convenio colectivo de

La transparencia retributiva en España aumenta impulsada por las mayores exigencias normativas, fundamentalmente, pero también por influencia de factores ESG

Lidl es público y accesible para todos los trabajadores, que también tienen su información salarial disponible en el portal de empleado y que son informados anualmente por sus managers sobre las actualizaciones retributivas. Desde 2020, se efectúa el registro retributivo anual, cumpliendo con la normativa vigente. “La igualdad y el trato justo forman parte del ADN de la compañía, y en temas retributivos han sido desde siempre prioritarios. Un claro ejemplo de ello es que cerca del 70 % de nuestra plantilla está compuesta por mujeres”, dice **Esther Oliver, head of People Services de Lidl**.

Con un claro compromiso en el desarrollo de las personas a través de promociones, beneficios, programas de bienestar, formación y com-

pensación, la empresa Accenture comparte y publica los principios y criterios que son la base de la revisión anual de los salarios, considerando las capacidades individuales, el impacto versus las prioridades establecidas y el posicionamiento frente al mercado. “Fomentamos la comunicación abierta y honesta, formamos a los supervisores y responsables de las comunicaciones salariales para que cada persona entienda su retribución salarial y conozca el catálogo de productos que la empresa pone a su disposición. Y aseguramos que las personas tengan la oportunidad de preguntar y expresar sus preocupaciones y conozcan los criterios para su desarrollo a lo largo de la carrera profesional”, relata **Amparo González, directora de Recursos Humanos de Accenture en España y Portugal**. Como marcan los planes de igualdad en la auditoría retributiva, el punto de partida es conocer las diferencias salariales, si existen, entre los distintos grupos de empleados en base al mapa de puestos de la compañía. Tras el análisis, se proponen las acciones de mejora para acortar la brecha, que son revisadas en las Comisiones de Seguimiento del Plan. Esta información se publica en los Planes de igualdad, visibles para todos los empleados. “Dentro del conjunto de acciones definidas, ponemos especial foco en los procesos de evaluación y promoción que se desarrollan a lo largo del año y en controlar la equidad en los porcentajes de promoción, valoración y compensación, haciendo seguimiento detallado de los resultados. Estos son revisados por los Comités de Inclusión y Diversidad, encargados de aflorar las diferencias y de solicitar acciones correctoras”, concluye Amparo González ■