

«¿Transparencia retributiva? ¡Claro!»

Susana Marcos

CEO de Peoplematters

Capital Humano, Nº 369, Sección Compensación y Beneficios / Tribuna, Noviembre 2021, Wolters Kluwer

La falta de confianza entre empleadores, líderes y empleados es una de las causas más recurrentes en el deseo de abandonar una compañía. Adoptar una cultura de transparencia contribuye a multiplicar la satisfacción.



En el último año, y acelerado debido a los recientes cambios legislativos en materia laboral, los profesionales de Recursos Humanos y la Dirección General de la inmensa mayoría de las empresas ha tenido que hacer una reflexión obligada sobre **transparencia salarial** y se han visto abocados a facilitar el acceso a una información tradicionalmente opaca, escondida, restringida, altamente confidencial.

Esto no ha ocurrido únicamente en nuestro país. Nuestros colegas en toda Europa y en gran medida en el resto del mundo, llevan también meses (si no años) trabajando en poner en marcha políticas, herramientas y procedimientos que respondan a las nuevas expectativas de la fuerza laboral por saber y confirmar que están siendo tratados con equidad y justicia desde el punto de vista salarial y en relación con el trabajo que desempeñan, sin discriminación por razón de género, principalmente, pero no únicamente.

El compromiso internacional con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, principalmente en los ODS 5 («Igualdad de género») y 8 («Trabajo decente y crecimiento económico») y los legisladores en multitud de países de nuestro entorno han impulsado un mecanismo tan básico como la transparencia como medio para combatir discriminaciones no deseadas ni deseables.

Seguramente si preguntáramos a cualquiera si apoyaría la transparencia salarial en su empresa, la mayoría diría que sí. Sin embargo, abrir el «libro secreto» no es fácil. Muchas organizaciones nos han preguntado hasta dónde deben llegar a la hora de compartir los asuntos retributivos con los empleados. Un cierto número (grande) está optando por limitarse a cumplir con la ley y facilitar la mínima información que allí se determine. Algunas han optado por ir más allá y hacer un esfuerzo por educar a sus empleados de todos los niveles (especialmente a los managers) en el proceso de diseño y decisión de las políticas retributivas, trasladándoles una cierta responsabilidad sobre la aplicación de las mismas.

Y aún existe un número cada vez más creciente de empresas que han descubierto el enorme retorno que supone invertir en compartir con los empleados el valor completo de la retribución y recompensa que reciben o que pudieran llegar a recibir. Éstas ponen en manos de cada persona de la organización toda la información detallada sobre la inversión que la compañía está haciendo en ella, desde su salario fijo y variable hasta cada uno de los beneficios, pasando por la formación, las medidas de conciliación, las oportunidades de desarrollo, aprendizaje y carrera, qué hacer para mejorarla, etc., etc.

Publican los niveles de los puestos, comparten las escalas o estructuras salariales, fomentan el conocimiento y

uso de los mecanismos y procesos para progresar salarialmente y no dudan en poner a disposición los resultados globales de su gestión retributiva en demostración de que, haciendo bien y profesionalmente los deberes, los resultados no son fruto de sesgos ni de malas prácticas. El nivel de compromiso reportado por sus empleados tiende a ser mayor y esto revierte positivamente en el negocio y en los clientes.

COMUNICARLO

Es aún llamativo el número de empresas que olvidan la importancia de la comunicación de toda la oferta de valor a sus empleados. Sin embargo, incrementar la transparencia de la retribución y recompensa tiene significativos beneficios.

El primero de ellos es que un salario justo y transparente es clave para atraer el talento. El avance en un mejor gobierno corporativo ha introducido una responsabilidad en los Consejos para ser conscientes de las prácticas salariales en toda su organización. Esta mayor consciencia puede impactar positivamente sobre la percepción de los empleados, dando cobertura a su expectativa de ser pagados de manera justa y equitativa. La transparencia en torno a la remuneración y a su proceso de decisión requiere tener el marco adecuado que permita argumentar y tomar decisiones consistentes. Si bien el salario por sí sólo puede no ser un gran motivador, el pago injusto puede ser un desmotivador crucial, por lo que garantizar que las personas sean conscientes de que se les paga de manera justa y competitiva reduce este riesgo y la potencial rotación no deseada.

Si bien el salario por sí sólo puede no ser un gran motivador, el pago injusto puede ser un desmotivador crucial

En segundo lugar, el necesario análisis y ordenación del grado de contribución que aporta cada puesto al éxito de la empresa, ayuda a tomar decisiones coherentes en materia retributiva y que reflejan la realidad del mercado salarial. Los sistemas de valoración o de nivelación de puestos determinan una base metodológica que asegura que quienes realizan trabajos de similar valor relativo acceden a retribuciones similares, y dan confianza a empleados y empleadores para que las decisiones salariales sean cristalinas, ya que existe

una base objetiva, común a toda la organización, en la que asentar sus actuaciones.

Finalmente, es importante destacar que, impulsado también por un compromiso de transparencia, la igualdad retributiva y la diversidad pueden reforzarse. Uno de los objetivos del buen gobierno corporativo es promover un lugar de trabajo abierto y justo donde se disfrute de diversidad de pensamiento y oportunidades. Si no se pierden en las tareas del día a día y no se dejan llevar por el corto plazo, los equipos de recursos humanos pueden cambiar el enfoque y comenzar a trabajar en la planificación proactiva, para garantizar que las empresas vayan más allá de cumplir con los requisitos de presentación de informes obligatorios. Dar un paso atrás y evaluar holísticamente las prácticas actuales es parte integral de un sistema de recompensas robusto y transparente que sea inclusivo y transformador en su enfoque.

El reto de superar el miedo a abrir lo que muchos califican de «caja de Pandora» no es baladí. Mas cabe señalar que, cuando hablamos de transparencia en una organización, realmente estamos hablando de **credibilidad** y **confianza**. De la misma manera que, como consumidores, esperamos un nivel de transparencia en los productos que compramos, como empleados, esperamos transparencia de las organizaciones para las que trabajamos. La falta de confianza entre empleadores, líderes y empleados es una de las causas más recurrentes en el deseo de abandonar una compañía (física o, peor, mentalmente). Adoptar una cultura de transparencia y construir relaciones de confianza mostrando reconocimiento, dando un *feedback* constructivo y mostrando respeto mutuo contribuye de forma definitiva a elevar la moral y a multiplicar la satisfacción con el trabajo y el compromiso de empleados y empleadores para construir futuro.