

ESPECIAL

Retribución y Recompensa

# Nuevas políticas para nuevos paradigmas laborales y normativos

7 de junio de 2026. Vista así, la fecha suena muy lejana en el tiempo. Un *deadline* demasiado distante del que no preocuparse en exceso. Pero las semanas, los meses y los plazos pueden pasar muy rápido cuando algo no se ha planificado. Se trata del plazo máximo que los estados miembros de la UE tienen para transponer la Directiva UE 2023/970 con nuevas y muy relevantes normas sobre Transparencia Retributiva y el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor.

Aunque no conocemos la fecha exacta de su transposición en España, no parece que sea recomendable esperar a 2026. El Gobierno lo incluyó en su Plan Anual Normativo 2024 y, aunque la implementación puede sufrir retrasos, es harto probable que durante 2025 entre en vigor.

“A pesar de que los responsables de las compañías vivimos en un juego de obstáculos que precisa respuestas inmediatas, hay que tener la mirada y las luces largas”, recomienda Susana Marcos, CEO-Managing Partner de Peoplematters.

Y es que este significativo cambio en la regulación llega en un momento de máxima preocupación en las compañías por la atracción y fidelización del talento, escaso en muchos ámbitos y siempre decisivo para la consecución de resultados.

## De la luz de las velas a la transparencia y los datos

Para Elena Piélagos, Directora de Compensación de Leroy Merlin, venimos de un pasado en el que se consideraba que “los temas de retribución había que tratarlos a oscuras a la luz de una vela”. Europa exige que esto se convierta en pasado absoluto. “Por tanto, si lo vamos a tener que hacer igual, estemos más o menos convencidos, la mejor manera posible es fijar un plan de actuación. Y es muy importante convencer y capacitar a los *managers* de la compañía para encarar esta nueva etapa. Hay que medir e impulsar el *People Analytics*. Esto de ‘déjame a mí, que llevo muchos años en compensación’, ya no se lleva”.

Con la nueva norma europea, las empresas con más de 250 empleados deberán informar anualmente a la autoridad nacional pertinente sobre la brecha



retributiva de género de su organización. En el caso de las organizaciones de entre 100 y 250 empleados, esta obligación de facilitar esta información se cumplirá cada tres años. Por debajo de los 100 empleados no tendrán obligación de informar.

Si el informe revela una diferencia retributiva superior al 5% que no pueda justificarse por criterios objetivos y neutros con respecto al género, las empresas deberán adoptar medidas, concretamente

realizar una evaluación retributiva conjunta en colaboración con los representantes de los trabajadores.

Puy Abril, Socia de Labormatters, propone hacerse una pregunta de autoevaluación: “¿Dónde estamos en materia de transparencia retributiva? ¿Existe una justificación objetiva, razonada y proporcionada de las diferencias? Si no existe esa justificación y hay un factor histórico de desigualdad, ha llegado el momento de poner orden en este ámbito en las empresas en las que no lo haya”.

“Hay que ver la normativa como una oportunidad para progresar como compañía, procedimentar, avanzar en People Analytics e incluir en la estrategia de Compensación y Beneficios a todos los actores de RRHH, para así trabajar de una manera mucho más conjunta”

**Elena Piélagos Álvarez**  
Directora de Compensación de LEROY MERLIN

## ENTREVISTA

# “La transparencia y la equidad posiblemente estén generando el mayor impacto en la forma de abordar la retribución en las empresas”

**Susana Marcos**

CEO-Managing Partner de Peoplematters



**Los modelos de Compensación y Beneficios, ¿a qué circunstancias han de atender en el momento actual?** En este momento hay tres fuerzas que están impactando de lleno en los modelos de Compensación y Beneficios. La primera y más tangible es la debida a los cambios normativos tanto en España como en el contexto general europeo, obligando a las empresas a adaptarse para cumplir con nuevas regulaciones a una gran velocidad. La segunda viene determinada por la propia evolución de la sociedad y de las necesidades y expectativas de la nueva fuerza laboral. Seguimos manteniendo una potente necesidad de incorporar capacidades y competencias profesionales a las organizaciones y el mercado es muy limitado. La tercera fuerza se centra en la concepción de la retribución y recompensa como una de las estrategias de gestión más eficaces para conseguir el éxito como negocio y una

cultura fuerte. Las empresas que han entendido que es una herramienta clave para reforzar mensajes sobre lo que es o no es importante, diferenciar en función de la contribución, ser competitivas y justas, y adaptarse a las necesidades de las personas, están mucho más preparadas para responder a las demandas de un contexto cada vez más exigente y mejor posicionadas para atraer y fidelizar a los mejores profesionales.

**¿Están cambiando las necesidades y expectativas del talento actual? ¿Qué factores son los que, a tu juicio, están provocando esta transformación?**

Sí, las necesidades y expectativas del talento están cambiando aceleradamente. Entre ellas destacaría, por ejemplo, una mayor búsqueda de flexibilidad laboral, trabajar en empresas que estén alineadas con sus valores, con un compromiso

genuino con causas sociales y medioambientales, con un interés creciente por el desarrollo de nuevas competencias digitales, respetuosas con la diversidad en todos los sentidos y comprometidas con la igualdad de oportunidades. Las personas quieren dar lo mejor de sí, pero esperan que las empresas también estén a la altura y sean capaces de crear un entorno de trabajo satisfactorio para ellas.

**¿Qué tendencias retributivas destacarías de cara a 2025 que las áreas de RRHH no han de perder de vista?**

Son muchos los frentes que en estos momentos están abiertos en materia de retribución, tanto para los expertos como para las direcciones y los Consejos de Administración, pero destacaría las siguientes:

- **Transparencia y equidad.** Posiblemente esté generando el mayor impacto en la forma de abordar la retribución en las empresas. La opacidad de tiempos pasados afortunadamente ya no es posible y es imprescindible disponer de sólidas políticas y prácticas de compensación técnicamente bien diseñadas, bien comunicadas, bien comprendidas y bien implantadas.
- **Retribución variable para el crecimiento rentable y sostenible del negocio.** Las empresas se están moviendo en un contexto muy competitivo, con nuevos e incluso inesperados players, y necesitan que su fuerza de ventas esté perfectamente enfocada en su misión específica: incrementar el volumen y la rentabilidad de las ventas. Por su parte, de la dirección se espera un enfoque más holístico en la medición de su contribución

al éxito empresarial por lo que su salario variable se está empezando a vincular también a indicadores de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

- **Absentismo laboral.** Estamos asistiendo al crecimiento desmedido de esta lacra y aún no hemos comprendido del todo sus orígenes. Algunos son ajenos a la propia empresa y será difícil que esta pueda actuar sobre ellos, pero otros como el estrés laboral, la falta de motivación, reconocimiento o recompensa, las inadecuadas condiciones de trabajo o la falta de flexibilidad son factores que deben ser atendidos y solucionados.
- Finalmente, añadiría que temas como **la compensación basada en habilidades específicas** (sobre todo en roles técnicos o de alto valor añadido), la personalización de los paquetes retributivos permitiendo una mayor capacidad de decisión al empleado, la preocupación por el bienestar integral (financiero, físico, mental, social) o el impacto de la IA en la eficacia y eficiencia de la función de gestión de personas, en general, y la retribución, en particular, ocuparán una buena parte nuestra atención.



¡Accede a la entrevista completa!

ACCEDER YA

“El profesional de Compensación y Beneficios va a ser clave para cubrir el gap entre la cultura aspiracional y la cultura real de la empresa. Hay que lograr que ambas culturas se acerquen lo máximo posible para el bienestar de los empleados y para la propia rentabilidad de la empresa. Y para ello, hay que darles información, reglas y herramientas a los managers”

### Ignacio Urrutia

Organization and Policies Manager de MASORANGE

### Qué se espera de los nuevos managers

Se requiere un nuevo perfil del profesional de Compensación y Beneficios. “Los responsables de este ámbito deben de ser conscientes del valor que aportan a sus compañías y a sus consejos directivos con su visión, sus buenas prácticas, su diseño de políticas sólidas y con un conocimiento cada vez más certificado”, señala Susana Marcos, CEO-Managing Partner de Peplematters.

Coincide Abel Gómez, Director de Recursos Corporativos y de Personas de Caixabank. “Es fundamental trabajar para ofrecer toda la propuesta de valor conjunta de la empresa, mucho más allá de la propuesta económica. El *manager* de Compensación no será ya

un técnico que trabaje con bandas salariales, sino alguien que entienda todo el contexto de los RRHH. Por eso, es clave formar a nuestros *managers*. Si las decisiones se explican y entienden, ya no se cuestionan tanto”.

En este contexto surgen debates sobre la vigencia del eterno y hasta ahora imbatible Excel frente a la necesidad de avanzar hacia nuevas y prometedoras herramientas tecnológicas de IA y analítica avanzada como el PAIT (*Pay Analytics Intelligence Tool*) impulsado por GMV y Peplematters.

Formado en estas nuevas tecnologías pero también en las mejores cualidades humanas, el profesional



“La función de Compensación se está desarrollando para responder a retos de mercado que necesitan mayor **versatilidad, transversalidad y exposición**”



**Victoria Gismera**  
Socia de Peplematters

técnico especializado y en su trayectoria profesional. La función de Compensación se está desarrollando para responder a demandas organizativas y retos de mercado que necesitan mayor versatilidad, transversalidad y exposición.

Los principales desafíos a los que este profesional se debe enfrentar y que están provocando su crecimiento y transformación son:

El contexto actual es una gran oportunidad para el profesional de Compensación. Debe desarrollar su papel protagonista y acompañar al negocio con su *expertise*, y diseñar, desarrollar, contar y explicar ofreciendo una perspectiva imparcial y objetiva de las políticas, prácticas y decisiones llevadas a cabo, según razones de negocio y de gestión de personas que impulsen empresas sostenibles.

- La continua e imparable necesidad de atraer y comprometer a los profesionales que el negocio necesita en un entorno de trabajo diverso y personalizado que exige una oferta de valor diferencial. Así, es crucial trabajar con el negocio y de forma transversal con áreas como Talento, Organización, Comunicación Interna, Finanzas, Tecnología de la Información, Jurídico y de RSC.
- La evolución extraordinaria de los marcos normativos y jurídicos que, en estos momentos, con un foco importante en la transparencia retributiva exigen un mayor nivel de escrutinio de las políticas, procesos y sistemas de gestión salarial, que requieren criterio, claridad, coherencia y capacidad de comunicación.
- La necesidad de conocer las tendencias y las prácticas de mercado, dominar los datos, disponer de tecnología en la gestión, analizar, simular y formular las recomendaciones para asesorar, y tomar decisiones de valor que acompañen al negocio y a la estrategia de la función de personas.

El contexto actual es una gran oportunidad para el profesional de Compensación. Debe desarrollar su papel protagonista y acompañar al negocio con su *expertise*, y diseñar, desarrollar, contar y explicar ofreciendo una perspectiva imparcial y objetiva de las políticas, prácticas y decisiones llevadas a cabo, según razones de negocio y de gestión de personas que impulsen empresas sostenibles.

**E**l perfil del profesional de Compensación y Beneficios se encuentra en un profundo proceso de evolución y crecimiento estratégico, consciente del valor que aporta en sus empresas, a los negocios y a los gobiernos corporativos a los que sirven. Es un profesional que debe elevar la mirada y, aun siendo clave y cada vez con mayor exigencia de certificación, no apalancarse solo en su bagaje académico, en su conocimiento

“Debemos tener claros los criterios de elegibilidad para un equipo determinado como el Comercial, saber identificar cuáles son las escalas de logro -qué es desempeño normal y dónde comienza el logro-, fijar el máximo a pagar en recompensas, y que nuestros profesionales sepan la periodicidad de pago de esas recompensas y bonus”

### Emelina Colino

Directora de Compensación Total y Planificación de REPSOL



#### EL RUMBO DE LA RETRIBUCIÓN LO MARCARÁ...

- **Evolución del perfil de Compensación y Beneficios:** adaptándose a los retos del nuevo entorno laboral.
- **Transparencia Retributiva:** clave para construir culturas de confianza.
- **Incentivos Comerciales:** cómo potenciar el rendimiento con estructuras innovadoras.
- **Personalización:** la retribución que se adapta a cada talento.
- **Compensación de la Alta Dirección:** estrategias para atraer y retener a los mejores líderes.

Fuente: Peplematters.

de Retribución y Recompensa se transforma en “un aliado estratégico dentro de RR.HH., muy sólido y siempre explicativo con los hechos y datos”, enfatiza Carmen Carlo, Compensation and Benefits COE Director en la multinacional Air Product, para añadir que “Europa, por su avanzada regulación en transparencia, está siendo el piloto a nivel mundial de muchas compañías para decidir si quieren ser transparentes o no”.

Victoria Gismera, Socia en Peplematters, anima a “elevar la mirada” e ir más allá de los usos acostumbrados. Este contexto es un reto, pero también “una gran oportunidad” para el profesional de Compensación. Debe erigirse en protagonista para apoyar a su compañía y para ello es preciso “conocer las tendencias de mercado, dominar los datos, disponer de tecnología en la gestión... para asesorar y tomar decisiones de valor que acompañen al negocio y a la estrategia”.

#### El área comercial y sus incentivos

Y dentro de todo este cambio impulsado por las demandas de los profesionales, de la sociedad y de la normativa, el caso de la personalización en colectivos especiales como son los incentivos comerciales se antoja especialmente crítico para la competitividad de las compañías.

“Las novedades en materia de retribución han de estar en las agendas, no solo de las áreas de RRHH, sino en las de la Alta Dirección y de los Consejos Administración, que deberán estar mucho mejor preparados y asesorados para tomar decisiones de calado que afectan profundamente al éxito y a los riesgos de los negocios”

“Siempre hemos tendido a modelos seguros y perfectos... pero rígidos. Ahora la dinámica es otra, más flexible, revisable y adaptable. Este es uno de los grandes movimientos de retribución que estamos teniendo hoy en día las compañías”, analiza Roberto Cabrera, Director de Personas y Organización de Repsol.

Y hay preguntas clave que debemos hacernos. “Cuáles son nuestros criterios de elegibilidad, dónde marcamos las escalas de logro para saber qué es trabajo habitual y qué es éxito, cuál es el máximo que podemos pagar por esos logros...”. Son cuestiones clave a afrontar desde Retribución y Recompensa, según enfatiza Emelina Colino, Directora de Compensación Total y Planificación de Repsol.

Y si logramos armar un buen plan, debemos contarlo. “Es de vital importancia comunicarlo y que vuestros empleados valoren todo lo que estáis haciendo”, anima Assumpta Sentías, Directora Comercial de Empresas e Instituciones en VidaCaixa.

De esta forma, de la mano de la competencia por el talento y viendo la normativa europea como una oportunidad de mejora y armonización corporativa, las compañías pueden impulsarse hacia un mejor futuro de la mano de unas figuras clave: sus responsables del área de RRHH, retribución y recompensa.

[.ES] ACTUALIDAD  
ENCUENTROS DIGITALES apd



#### EXISTE OTRA FORMA DE SEGUIR LA ACTUALIDAD

Descubre una **nueva manera de mantenerte informado:** más plural, sin sesgos editoriales y enfocada 100% en el mundo de la empresa.

En su segunda edición, que tendrá lugar **el próximo 5 de noviembre**, el nuevo formato de encuentros digitales de APD, **[.ES]ACTUALIDAD**, versará sobre ‘Transparencia Retributiva, vista desde la óptica de la Alta Dirección’ con el fin de analizar la Directiva llamada a cambiar las reglas del juego en igualdad.

Ahora bien. Si hasta ahora habíamos escuchado la visión de las áreas y los profesionales encargados de desplegar este cambio, desde **[.ES]ACTUALIDAD**, queremos dar voz también a los responsables de la Dirección de nuestras empresas.

peplematters