

**Elena Piélagos,** responsable de Compensación y Beneficios en Leroy Merlin

## La transparencia retributiva en Leroy Merlin no es una exigencia legal, sino una convicción cultural

Con más de 18.000 empleados en España y más de 70 nacionalidades representadas, Leroy Merlin es un referente en el sector *retail* y en la gestión de personas. La compañía lleva años cultivando una cultura basada en conceptos como compartir y confiar, valores que hoy se reflejan en su proyecto de transparencia retributiva. Desde su puesto como responsable de Compensación y Beneficios, Elena Piélagos lidera la evolución de un modelo que no se limita al cumplimiento normativo, sino que busca reforzar la equidad, la inclusión y la claridad en todos los procesos de personas. En esta entrevista, explica cómo la compañía está anticipando la aplicación de la nueva directiva europea de transparencia salarial y consolidando una cultura donde la comunicación y la equidad interna son pilares estratégicos.

**¿Cuál fue el punto de partida para abordar la transparencia retributiva en Leroy Merlin?**

La transparencia no ha sido nunca una moda en nuestra organización; forma parte de nuestro ADN desde hace muchos años. En Leroy Merlin trabajamos bajo cuatro pilares culturales: compartir el saber, el poder, el querer y el haber. Es decir, entendemos que el conocimiento, la información y los resultados deben compartirse para crecer juntos. Cualquier colaborador puede ver, por ejemplo, las ventas que realiza otra tienda o los resultados globales del grupo. Esa filosofía de compartir se extiende también a la retribución. En este contexto, la transparencia retributiva no nace por obligación normativa, sino por convicción. Estamos convencidos de que la confianza solo se construye sobre la claridad.

**Entonces, ¿no se trata solo de visibilidad, sino también de comprensión?**

Exactamente. No basta con hacer públicas las políticas, hay que explicar el sentido que hay detrás. Queremos que todos los colaboradores comprendan cómo se toman las decisiones salariales, por qué existen determinadas bandas o cómo se definen los incrementos. Por eso, en los programas formativos de nuestros managers incluimos módulos sobre política retributiva y compensación. No se trata de que Recursos Humanos tenga el monopolio del conocimiento, sino de que cualquier líder sea capaz de explicar con claridad los criterios que aplicamos.

**¿Cómo han estructurado el proyecto para hacerlo realidad?**

Podríamos resumirlo en tres grandes fases. Primero, la coconstrucción, en la que diseñamos las políticas retributivas junto al negocio, escuchando a las direcciones regionales y a los responsables de tienda, porque ellos conocen de primera mano las necesidades de los equipos. Segundo, la capacitación, que es clave para asegurar una aplicación coherente y justa. Y tercero, la comunicación, que probablemente es el reto más complejo. Una orga-

nización como la nuestra, con miles de empleados y una estructura muy descentralizada, necesita que todos comprendan el marco global y lo apliquen de la misma forma, sin perder la flexibilidad local que caracteriza nuestra cultura.

**¿Qué objetivos se marcaron al dar este paso hacia la transparencia retributiva?**

Buscábamos reforzar la confianza interna. Las personas necesitan saber que los procesos de compensación son objetivos y que responden a criterios claros.

También queríamos anticiparnos a la entrada en vigor de la Directiva (UE) 2023/970, que los Estados miembros deberán transponer antes de junio de 2026. Esta norma impulsa la igualdad retributiva entre hombres y mujeres, prohibiendo solicitar el historial salarial de los candidatos, obligando a publicar las bandas salariales en las ofertas y exigiendo a las empresas de más de 100 empleados que informen sobre su brecha salarial de género. Noso-

tros no queremos esperar a que la ley nos lo imponga. Ya llevamos tiempo construyendo ese camino y la directiva viene a confirmar que vamos en la dirección correcta.

**¿Cómo garantizan la equidad retributiva dentro de una estructura tan amplia?**

La equidad interna es un principio esencial. En una empresa con más de 18.000 empleados podría ser fácil caer en excepciones o decisiones puntuales, pero tenemos una hoja de ruta clara que garantiza la coherencia. Además, realizamos comparaciones constantes con el mercado para asegurar nuestra competitividad. Afortunadamente, no tenemos brecha salarial entre hombres y mujeres; partimos de una plantilla prácticamente paritaria y los resultados de nuestras auditorías retributivas así lo reflejan. Sin embargo, nuestro objetivo va más allá. Queremos seguir avanzando en inclusión y diversidad, eliminar los techos de cristal y fomentar que más mujeres ocupen posiciones directivas. Desde



el punto de vista de la compañía, nos hemos marcado el propósito de alcanzar un 40 % de mujeres en puestos de liderazgo.

#### ¿En qué medida la tecnología y los datos ayudan a reforzar esa equidad?

De manera decisiva. Queremos ser una compañía *data centric*, donde las decisiones se basen en hechos, no en percepciones. Las herramientas de *People Analytics* nos permiten identificar posibles inequidades y actuar antes de que se conviertan en problemas. Los datos nos ayudan a analizar si nuestros procesos de selección, promoción o evaluación están libres de sesgos y, en caso contrario, a corregirlos. Además, gracias a la inteligencia artificial, hoy es más sencillo automatizar diagnósticos y crear indicadores de seguimiento. En el área de Compensación ya utilizamos métricas y KPI para medir si estamos cumpliendo con los estándares de equidad y justicia retributiva que nos hemos fijado.

#### Comentaba que la comunicación es un gran reto. ¿Cómo lo están gestionando?

Para nosotros la transparencia no es solo abrir la puerta y mostrar lo que hay dentro, sino también explicarlo. La directiva europea, además, nos da un marco muy útil para estructurar esa comunicación. Nos obliga a documentar bien nuestros procesos, a expresarlos en un lenguaje claro y comprensible para toda la plantilla y a ser proactivos a la hora de contarlos. La transparencia genera seguridad. Y es que cuando las personas entienden por qué se hacen las cosas, confían más en la organización.

#### ¿Qué papel desempeñan los managers en este proceso?

Un papel absolutamente central. Son quienes aplican las políticas en el día a día, quienes deciden promociones, incrementos o reconocimientos. Si no están alineados, la política retributiva se queda en nada. Por eso, la formación de los managers será una de las grandes líneas de trabajo en 2026. Primero formaremos a la dirección general y a todo el equipo de Recursos Humanos, y después a los directores de tienda y managers.

#### ¿Qué tipo de indicadores utilizan para medir el éxito del proyecto?

Además de los relacionados con la brecha salarial o la equidad interna, estamos introduciendo indicadores cualitativos y cuantitativos sobre la calidad de los procesos de selección, de promoción y de evaluación. Queremos medir si las entrevistas son objetivas, si las decisiones se basan en criterios homogéneos, si las promociones siguen un patrón justo. En definitiva, buscamos trazabilidad para poder demostrar, con datos, que nuestros procesos son coherentes con los valores que proclamamos.

#### Peplematters ha sido su socio en este recorrido. ¿Cuál ha sido su aportación?

Nuestra colaboración con Peplematters se remonta a 2017. Actualmente nos están acompañando en la fase de diagnóstico, en la definición de los planes de acción y en la creación de herramientas que facilitan la medición y la comunicación. Nos ayudan a “cocinar” bien los procesos, a documentarlos con rigor y a hacerlos digeribles para toda la

## Estamos convencidos de que la transparencia genera compromiso, orgullo de pertenencia y una cultura más sólida

organización. No se trata solo de cumplir con la norma, sino de profesionalizar y hacer evolucionar la función de Compensación.

#### ¿Cuáles serán los próximos pasos en 2026?

Estamos finalizando la fase de auditoría y ya hemos entregado los planes de acción a las distintas áreas de Personas. El próximo año será el de la implementación. Incorporaremos herramientas para detectar y corregir inequidades en los procesos anuales de revisión salarial y desplegaremos la formación a todos los niveles. También reforzaremos la comunicación, con un plan específico para explicar la nueva normativa y lo que significa para cada empleado. Queremos que todos sepan qué esperar, qué procesos existen y cómo se aplican. En definitiva, que no haya sorpresas.

#### Por último, ¿qué impacto cree que tendrá este enfoque en la marca empleadora de Leroy Merlin?

Creo que será muy positivo. En un entorno donde los profesionales buscan coherencia y autenticidad, la transparencia retributiva es una ventaja competitiva. No aspiramos a ser un modelo inalcanzable, sino una empresa coherente con sus valores. Si otras compañías se inspiran en lo que hacemos, bienvenido sea. Al final, todos aprendemos unos de otros.

En Leroy Merlin estamos convencidos de que la transparencia, cuando nace de la convicción y no de la obligación, genera compromiso, orgullo de pertenencia y una cultura más sólida ■

## peplematters

Desde hace 35 años, Leroy Merlin trabaja, en todas sus geografías, para “hacer de nuestros hogares lugares positivos para vivir”, una aspiración con la que todos sus colaboradores se implican cada día.

Su filosofía ‘*Human First*’ persigue crear un entorno inspirador en el que los profesionales vivan experiencias diferenciadoras, para impactar positivamente a sus clientes y a la sociedad.

En este contexto, una política retributiva justa y equitativa juega un papel esencial. En Leroy Merlin, la compensación va más allá del salario: refleja el reconocimiento a la contribución de cada persona, fomenta la motivación individual y fortalece el compromiso colectivo.

El desarrollo del proyecto de igualdad y transparencia retributiva promueve la existencia de criterios objetivos y transparentes en la gestión salarial, asegurando que cada colaborador comprenda cómo se determina su retribución, qué se espera de su rol y cómo puede progresar profesional y salarialmente y, además, dota a la empresa de una visión externa y objetiva que permite identificar puntos de mejora y establecer una hoja de ruta realista para implementar acciones concretas.

Leroy Merlin tiene la firme convicción de que con ello no solo mejora la experiencia del empleado, reforzando la credibilidad y la confianza de la organización y eliminando percepciones de arbitrariedad, sino que también favorece un entorno inclusivo y respetuoso ante sus grupos de interés y fortalece su posicionamiento como empleador responsable. Este compromiso sostenido con la equidad y la transparencia también impulsa una cultura basada en la escucha activa, el aprendizaje continuo y el crecimiento compartido entre personas y equipos.

Así, la política de retribución y recompensa se convierte en una herramienta estratégica al servicio de ‘*Human First*’, al garantizar que todos los empleados se sientan valorados, tratados con equidad y partícipes de un proyecto común.



Beatriz Ardid, directora de Peplematters

peplematters