



Josep Capell

CEO en CEINSA

El miedo se combate con acompañamiento y conocimientos

La transparencia salarial como herramienta estratégica para innovar en la gestión del talento.



Durante décadas, hablar de salarios en las organizaciones ha sido un tabú que alimentó rumores, inequidades y malestar interno. Hoy, la Directiva Europea de Igualdad Retributiva y los movimientos hacia mayor transparencia marcan un punto de inflexión. No se trata solo de cumplir una norma: es una oportunidad para repensar la compensación como motor estratégico

de confianza, atracción y fidelización del talento, en un momento de cambio de paradigma social. Desde un

enfoque humanista y cultural, Josep Capell reflexiona sobre los desafíos y beneficios de este cambio de mentalidad, y por qué es inevitable para las empresas que quieran no destacarse, sino sobrevivir.

EL TABÚ DE LOS SALARIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Durante muchos años, en la mayoría de las empresas españolas y latinoamericanas, hablar de salarios ha sido casi un acto prohibido. **El salario se convirtió en un secreto guardado bajo llave, como si se tratara de un tema íntimo y peligroso.**

Esta cultura del silencio no surgió por casualidad: se asentó en la idea de que ocultar la información mantenía el control y evitaba conflictos. Sin embargo, la realidad demostró lo contrario. El secretismo no elimina los problemas, los agrava. En vez de confianza, genera rumores, comparaciones injustas, sospechas y un malestar que erosiona el clima laboral.

“El secretismo salarial no elimina los problemas, los agrava: genera rumores y malestar interno.”

En mi experiencia de más de 25 años en consultoría de compensación, he visto cómo esa falta de transparencia ha sido un freno silencioso a la innovación en la gestión de personas, porque una cultura laboral innovadora no puede florecer sobre la base del miedo o la desinformación. Y si eso era así antes, ahora muchísimo más. Los jóvenes profesionales no están dispuestos a la falta de claridad ni a suponer que están en una empresa que valorará su aportación.

LA LLEGADA DE LA TRANSPARENCIA: UN CAMBIO CULTURAL INEVITABLE

La reciente **Directiva Europea de Igualdad Retributiva 2023/970** (aún pendiente de trasponer a la legislación española) marca un antes y un después. Cumplir será obligatorio, pero lo transformador será conseguir un cambio de mentalidad.

Se obliga a las empresas a mirar de frente a sus estructuras salariales, a identificar desigualdades y a rendir cuentas. Y, aunque todavía quedan plazos para su implementación (junio de 2026/2027, según el tamaño de las empresas), lo importante es el mensaje: **la compensación deja de ser un tema privado para convertirse en un asunto estratégico y social.**

En este contexto, las organizaciones que decidan adelantarse estarán mejor preparadas. Se trata de aprovechar la oportunidad de convertir la transparencia en una ventaja competitiva. Cuanto antes se haga, más lo será.

DEL MIEDO A LA CONFIANZA

El gran obstáculo para la implantación de la transparencia salarial no es técnico, es emocional. Lo que más pesa es el **miedo**:

- Miedo de los **empleados** a comparar y sentirse injustamente tratados.
- Miedo de los **managers** a no tener respuestas claras.
- Miedo de los **departamentos de RR.HH.** a destapar inequidades difíciles de justificar.
- Miedo de las **empresas** a perder talento si la comparación salarial juega en su contra.

¿Cómo se combate ese miedo? Con **visión clara, criterios coherentes y conocimientos que se transmiten**. Explicar cómo se construye una política salarial, qué criterios la sostienen, qué significa “igualdad retributiva” y cómo se mide, es esencial para generar confianza.

“La transparencia no es publicar sueldos en un tablón de anuncios: es explicar con claridad los criterios objetivos que guían las decisiones salariales.”

Y eso requiere educar a todos los actores, desde la alta dirección hasta cada colaborador. Evidentemente primero hay que analizar cómo es la compensación, qué criterios se aplican y qué diferencias hay en la actualidad en la organización. Y todavía antes, se requiere la visión y la involucración de la alta dirección y el consejo de administración porque sin compromiso, nada de esto tiene sentido. Llevo tantos meses hablando de este tema - en realidad muchos años, porque la compensación equitativa y competitiva es la esencia de CEINSA, nuestra compañía - que a veces, doy por obvio algunos aspectos.

LA COMPENSACIÓN COMO INNOVACIÓN COTIDIANA

En esta edición de la Revista BAE de Atisa que reflexiona sobre la innovación cotidiana, es necesario subrayar que la **compensación también innova**. No hablamos de algoritmos o tecnologías futuristas, sino de prácticas diarias que cambian la cultura de la organización.

Innovar en compensación significa:

- Revisar estructuras salariales con datos actualizados del mercado.
- Crear sistemas de bandas salariales transparentes y comprensibles.
- Introducir beneficios flexibles y adaptados a la diversidad generacional.
- Comunicar de forma abierta y coherente, sin paternalismos.

Cada una de estas acciones es, en sí misma, una innovación cultural. La transparencia no es un destino, es un proceso que requiere pequeños pasos sostenidos.

Mi propuesta cuando hablo con las empresas es que esos cambios no se vivan como tareas aisladas, sino como parte de un **cambio de mentalidad**: la compensación pasa de ser un tema sensible a convertirse en una herramienta estratégica que conecta con la propuesta de valor al empleado y con la sostenibilidad de la organización.

EL VALOR ESTRATÉGICO DE ANTICIPARSE

Las empresas que entienden esto dejan de ver la compensación como un “tema sensible” y empiezan a tratarla como lo que realmente es: **una herramienta estratégica para atraer, motivar y fidelizar talento.**

Estamos ante un cambio de paradigma. En un mercado laboral donde la escasez de perfiles críticos es cada vez mayor, contar con una política retributiva clara y justa es tan valioso como ofrecer un buen producto o servicio. Los profesionales no buscan solo un salario competitivo, buscan **coherencia y confianza**.

Anticiparse a la directiva permite evitar improvisaciones y construir un relato sólido: explicar no solo cuánto se paga, sino por qué se paga así. Eso marca la diferencia entre una empresa que “cumple con la ley” y una empresa que inspira

Miradas aliadas

compromiso. Las empresas que lo entiendan convierten la compensación en un activo cultural que refuerza la marca empleadora y construye confianza.

Y ese es nuestro rol desde CEINSA, **dar la mano a las empresas** para recorrer este camino aportando visión, metodología y la tranquilidad que dan 31 años de experiencia.

DESAFÍOS COMPARTIDOS: EMPRESA, EMPLEADOS Y SOCIEDAD

El camino hacia la transparencia implica desafíos para todos:

- **Empresas:** revisar procesos, comunicar con claridad y asumir la responsabilidad de corregir desigualdades.
- **Empleados:** pasar de la comparación superficial a una comprensión más amplia de los factores que determinan su compensación.
- **Managers:** convertirse en embajadores de la política retributiva, preparados para explicar y dialogar.
- **RR. HH.:** asumir un rol de liderazgo pedagógico, acompañando tanto a la dirección como a los equipos.
- **Sociedad:** avanzar hacia un mercado laboral más equitativo y sostenible.

La suma de estos esfuerzos no solo mejora el clima interno, también eleva la reputación externa de las organizaciones.

CONCLUSIÓN: DEL TABÚ A LA OPORTUNIDAD

La transparencia salarial es mucho más que una obligación legal. Es una oportunidad para transformar la cul-

“El miedo de empleados, managers y empresas se combate con formación y acompañamiento.”

tura organizativa, fomentar la confianza y hacer de la compensación un motor de innovación.

El miedo, como siempre, se combate con **formación, comunicación y coherencia**. Y, como en cualquier proceso de cambio cultural, lo importante no es tanto la meta como la dirección.

Anticiparse, formar y acompañar son las claves para que, cuando llegue el momento, la transparencia no sea una amenaza, sino una ventaja.

