



# **Recta Final: Impacto de la Directiva UE sobre Transparencia Retributiva en los modelos y la práctica de C&B**

Febrero 2026





# Ponente



**Arantxa Odriozola**

**Directora de Rewards & Performance**

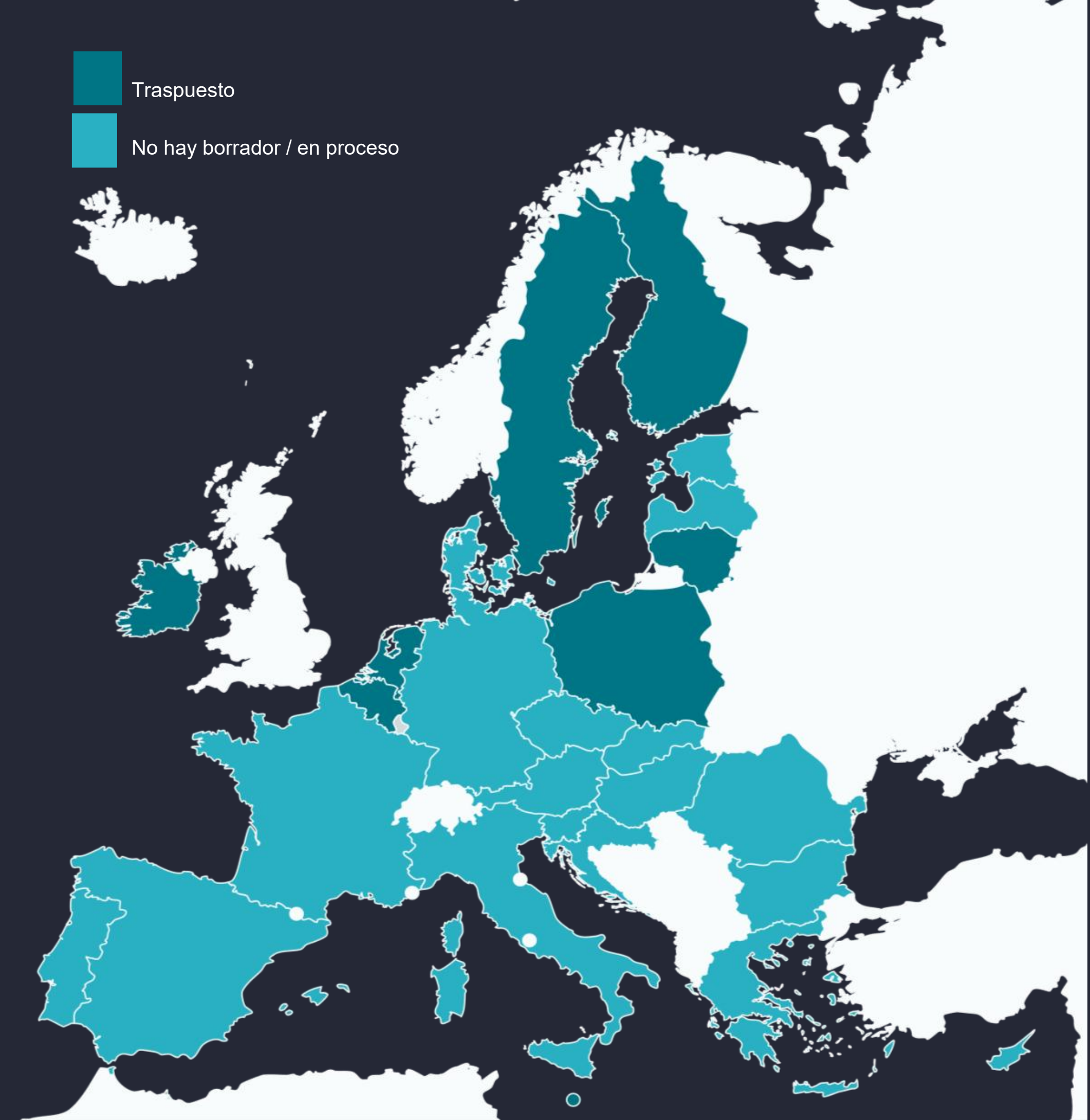
Más de 15 años de experiencia en consultoría de Recursos Humanos, liderando proyectos de organización, retribución e igualdad.

# Directiva Europea – Implantación UE



## Fechas clave y principales titulares

- Los Estados miembros tienen **hasta el 7 de junio de 2026** para poner en vigor las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que cumplan con la Directiva
- Todas las empresas de la UE, **independientemente de su tamaño o sector**, deberán cumplir con algún aspecto de la Directiva, una vez implementada localmente
- La Directiva crea **varios nuevos derechos individuales** para la transparencia salarial, aplicables a todas las empresas, independientemente de su tamaño.
- Las empresas con **100 o más trabajadores**, deben cumplir con **nuevas obligaciones de reporting vinculado a la brecha salarial**, con una regularidad distinta según su tamaño.
- La **colaboración con los representantes de los trabajadores** es fundamental, incluyendo la realización de evaluaciones salariales conjuntas cuando la brecha salarial sea de más 5%.
- La **Directiva establece los requisitos mínimos**, pero los Estados pueden reforzarla, como posiblemente sea el **caso de España**



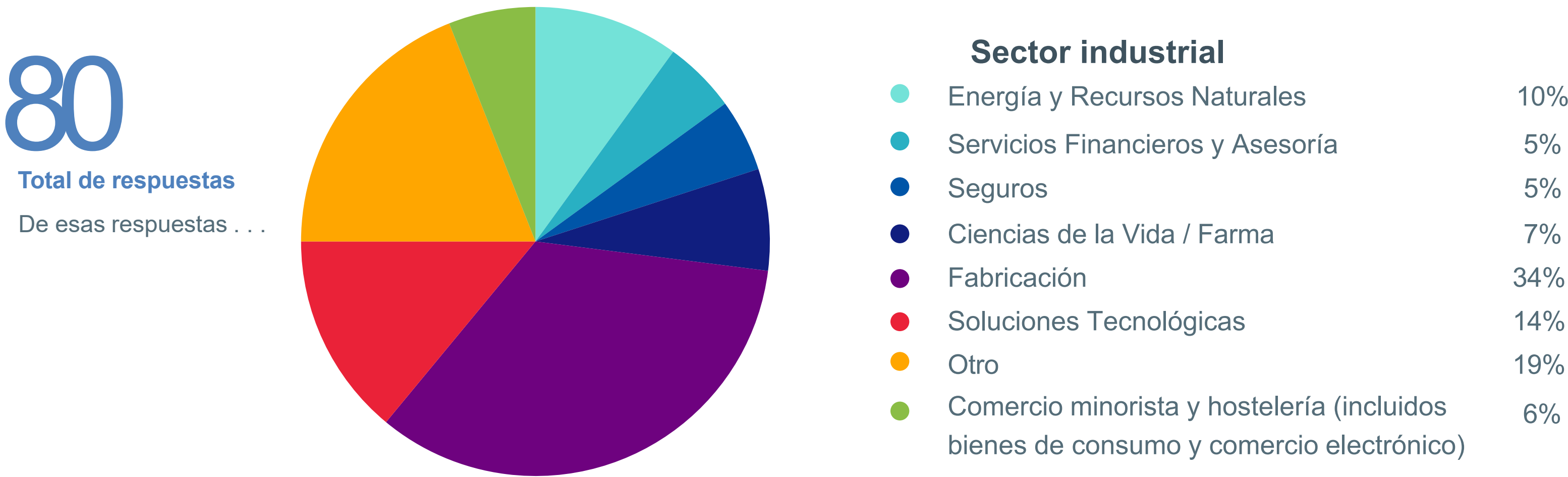
**Traspuesto/borrador presentado:** Bélgica, Chequia, Finlandia, Irlanda, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Suecia

**No hay borrador aun o están en proceso de prepararlo:** Bulgaria, Croacia, Chipre, Dinamarca, Estonia, Grecia, Hungría, Italia, Letonia, Luxemburgo, Portugal, Rumanía, Eslovenia, **España**, Austria, Francia y Alemania



# Estudio Global de Transparencia Salarial 2025 de Aon

En julio de 2025, Aon lanzó un estudio para evaluar el **progreso general** de las organizaciones en su camino hacia la transparencia salarial. Los **resultados de la encuesta en España reflejan los datos de 80 respuestas individuales de España**.



Tamaño por plantilla

40%

hasta 1.000

30%

De 1.000 a 5.000

9%

De 5.000 a 10.000

7%

De 10.000 a 20.000

6%

De 20.000 a 50.000

8%

50,000+

El estudio consta de tres dimensiones:

01

## Preparación

¿Cómo están de preparadas las organizaciones para la transparencia salarial?

02

## Prioridades

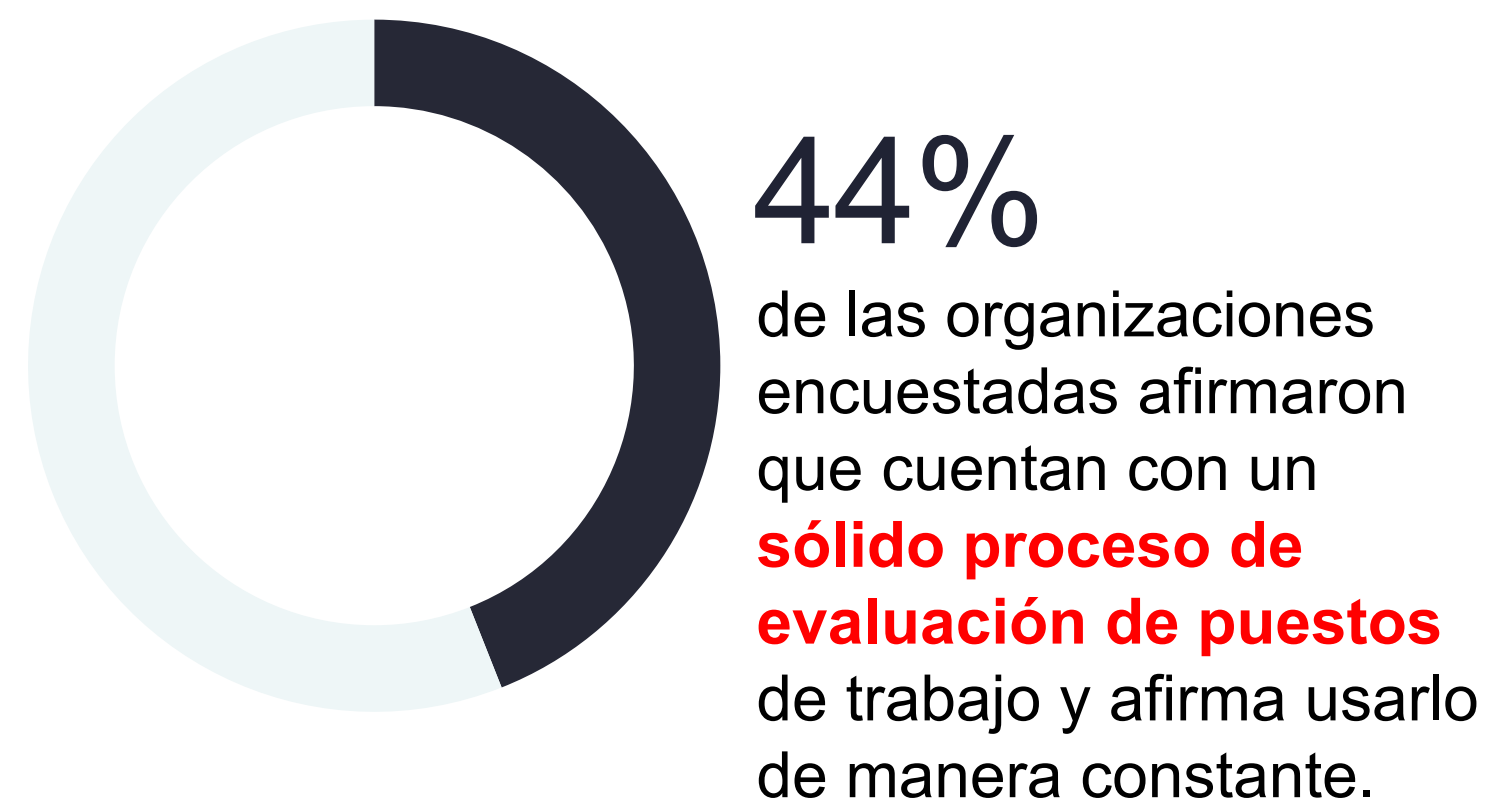
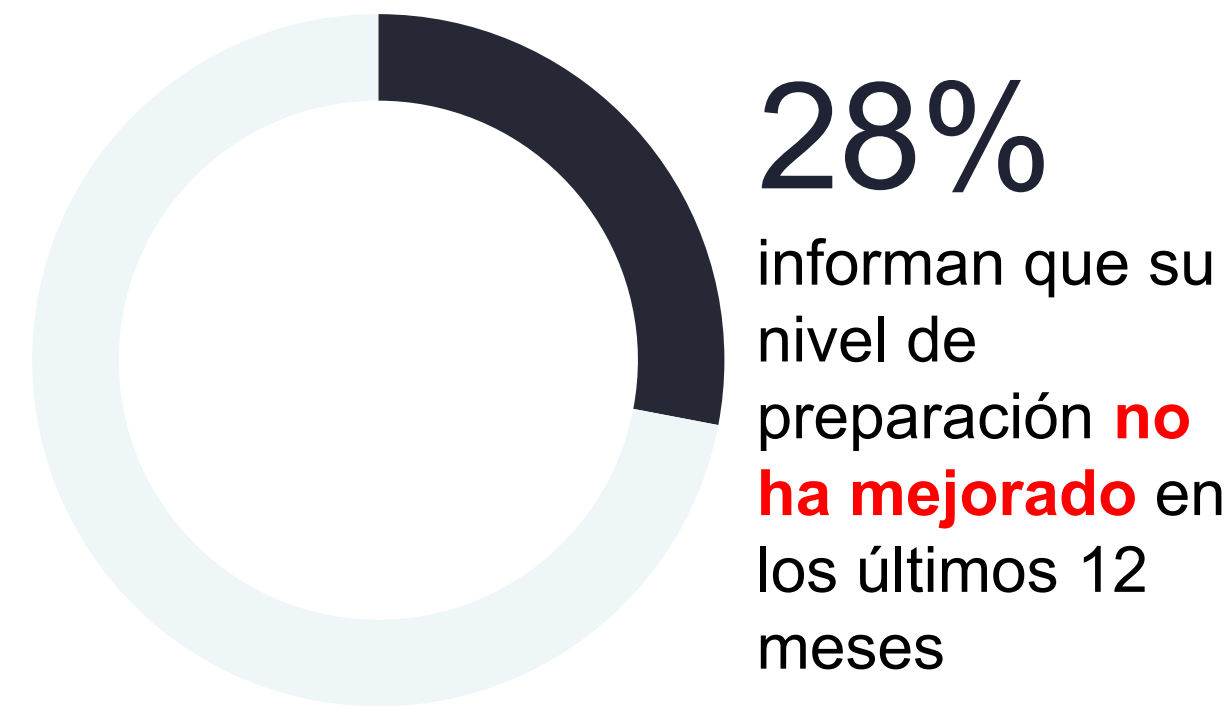
¿Cuáles son las prioridades para lograr la transparencia salarial?

03

## Comunicación y Gobernanza

¿Cuál es el grado de desarrollo de las estrategias de comunicación y qué nivel de conciencia existe respecto a las organizaciones?

# Principales conclusiones de España



## Las 3 actividades prioritarias son:

- 01** Análisis de Equidad Salarial
- 02** Estrategia de Transparencia Salarial
- 03** Determinación de Salarios y Bandas Salariales

# Diagnóstico de Transparencia Salarial

## Alcance

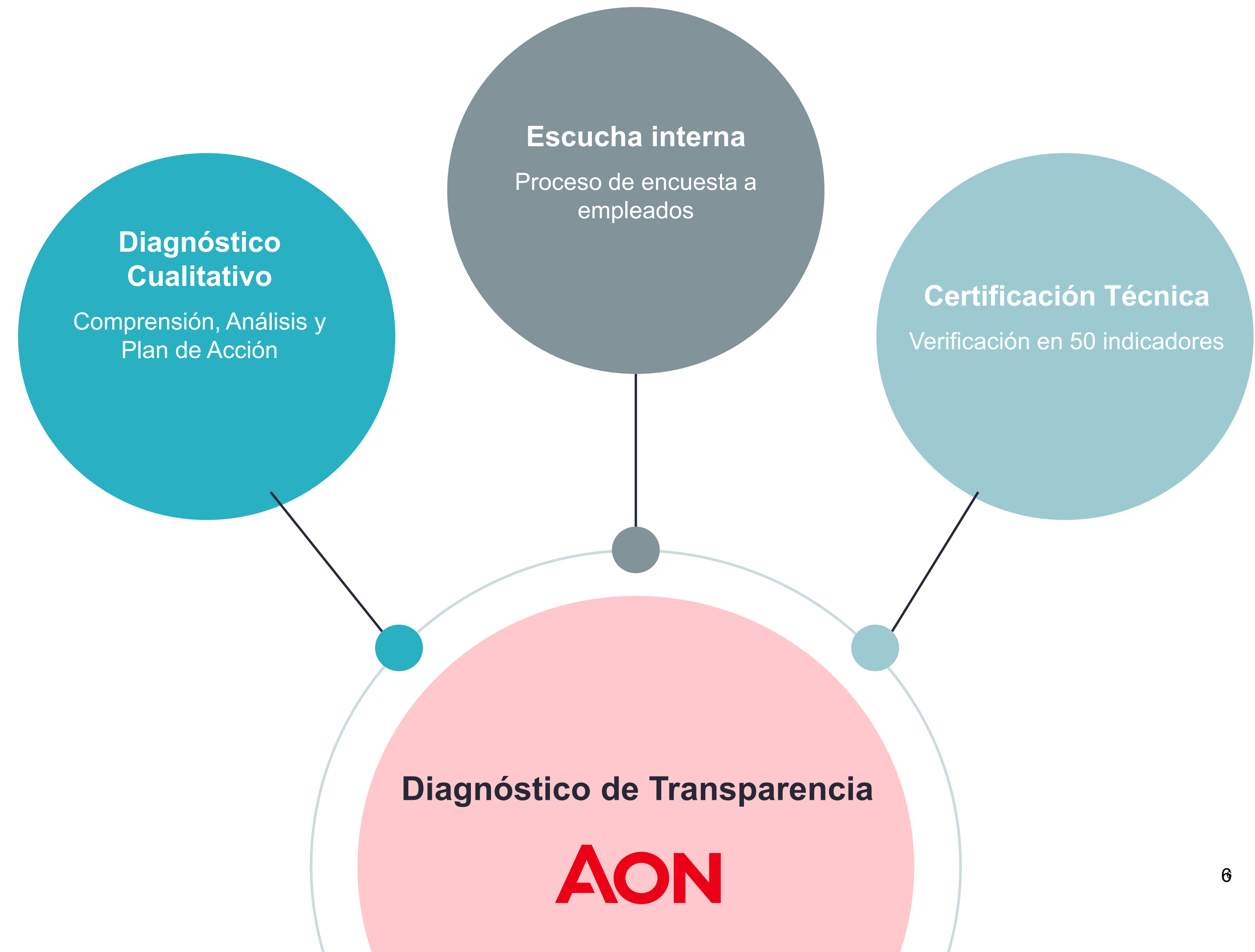
El enfoque planteado incluye las siguientes opciones complementarias:

### 1. Diagnóstico cualitativo de transparencia:

- **Puntuación de cada dimensión** analizada, así como la interpretación de los resultados.
- Un **plan de acción** para la Transparencia Salarial que identificará las fortalezas y áreas prioritarias en las que la empresa debe centrarse.
- **Presentación a la Dirección:** generando el impacto y apoyo necesarios para llevar a cabo las acciones definidas en el plan de acción.

### 2. Escucha interna: análisis de la visión de los empleados/as a través de un proceso de encuesta.

### 3. Certificación Técnica de los análisis de brecha salarial realizados hasta el momento. Para ello se seguirá un análisis de verificación en 50 indicadores clave.



# ¿Por dónde empezar?

01

## VALORACION DE PUESTOS

Implementación de un proceso analítico y objetivo de valoración de cada puesto mediante una metodología basada en puntos y factores (Ej. Job Link de Aon), asegurando la identificación de trabajos de igual valor sin sesgos de género.

El proceso se desarrolla en **varias fases clave**:

- **Recogida de información** sobre funciones y requisitos del puesto.
- Evaluación por **5 factores clave**: Conocimiento, Responsabilidad, Impacto, Solución de Problemas e Interacción.
- Asignación de **puntuaciones**
- Identificación de **puestos de igual valor** para garantizar igualdad retributiva.
- Cumple con **los principios de objetividad, adecuación y totalidad** exigidos por el RD 902/2020 y la Directiva UE.

02

## ANALISIS DE EQUIDAD SALARIAL

Evaluación de la **brecha salarial de género**, tanto global como ajustada.

### Enfoque metodológico

- Cálculo de brechas por **media y mediana por nivel**
- Desagregación por categoría profesional, jornada, antigüedad, etc. (**enfoque multifactorial**)
- **Análisis multifactorial** para aislar el efecto del género.

Obligación de **justificar diferencias salariales** **≥25%** (España) o **≥5%** (UE) si no están basadas en causas objetivas.

**Identificación de causas raíz** y propuesta de medidas correctoras.

03

## DISEÑO DE BANDAS SALARIALES + SISTEMAS DE GESTION DEL DESEMPEÑO

### Diseño de bandas salariales

- Análisis de Equidad y Competitividad
- Alineación con el posicionamiento de la compañía y el mercado.
- Definición de rangos por nivel (mínimo, midpoint, máximo).
- Identificación de empleados fuera de banda y planificación de ajustes.

### Gestión del posicionamiento salarial

- Revisión anual para asegurar consistencia y equidad.

### Evaluación del desempeño

- Sistema formal de evaluación con criterios objetivos.
- Vinculación de incrementos salariales al desempeño
- Refuerzo del principio “*pay for performance*”.

**Comunicación clara de criterios de progresión y posicionamiento**



# Un paso más allá: análisis de beneficios

La Directiva de la UE tiene una definición muy amplia de salario:

- ✓ Bajo componentes complementarios o variables, debe tenerse en cuenta cualquier prestación adicional al salario o salario mínimo o básico ordinario, que el trabajador reciba directa o indirectamente, ya sea en efectivo o en especie.
- ✓ Estos componentes complementarios o variables pueden incluir beneficios como alojamiento, vehículo, alimentación, seguros de salud, aportaciones a planes de pensiones o seguros de ahorro.
- ✓ El concepto de salario debe incluir todos los elementos de remuneración.

En resumen, ¡todo está incluido!

Los datos requeridos probablemente se almacenan en diferentes ubicaciones. El análisis incluye los Beneficios

	Seguros de ahorro		Planes de adquisición de acciones
	Seguro médico		Aportaciones al Plan de pensiones
	Alojamiento/Manutención del trabajador o de sus familiares		Transporte/Vehículo

¿Tienes claros los criterios de elegibilidad para tu paquete de beneficios?  
¿Podrías justificar diferencias salariales con origen en estas percepciones extrasalariales?



# Hoja de ruta 2026 para el cumplimiento de la Directiva



**Arantxa Odriozola**  
Directora Reward & Performance  
+34 649 347 508  
arantxa.odriozola@aon.com

# GRACIAS

## About Aon

---

Aon plc (NYSE:AON) is a leading global professional services firm providing a broad range of risk, retirement and health solutions. Our 50,000 colleagues in 120 countries empower results for clients by using proprietary data and analytics to deliver insights that reduce volatility and improve performance.