

Tecnología y Procesos en la Transparencia Retributiva

WHITEPAPER - Transparencia Retributiva

Mayo 2026



Resumen ejecutivo

La transparencia retributiva se ha consolidado como uno de los mayores cambios estructurales en la gestión de personas. La entrada en vigor de la Unión Europea Directiva (UE) 2023/970, en convivencia con el Real Decreto 901/2020 y el Real Decreto 902/2020, redefine las reglas del juego: ya no basta con diseñar políticas salariales competitivas, ahora es imprescindible justificarlas, documentarlas y defenderlas.

Este whitepaper ha sido elaborado con la participación de Álvaro García García, Partner Development Manager Iberia & LATAM de Talentia Software, y Sonia Cillero, Project Manager de Minsait, quienes aportan una visión complementaria desde la perspectiva tecnológica, organizativa y de implantación.



01

Un cambio de paradigma: de pagar bien a poder demostrarlo

02

Implicaciones jurídicas: la inversión de la carga de la prueba

03

Impacto en los procesos de gestión de personas

04

Inteligencia Artificial: oportunidad y riesgo

05

La comunicación como factor crítico

06

Tecnología: de facilitador a requisito

07

Conclusión

Un cambio de paradigma:

De pagar bien a poder demostrarlo

Durante años, las organizaciones han centrado sus esfuerzos en definir políticas retributivas competitivas. Sin embargo, el nuevo marco normativo introduce un cambio sustancial:

la transparencia no es una cuestión de cuánto se paga, sino de por qué se paga así.

Muchas compañías siguen interpretando la transparencia como un ejercicio formal (bandas salariales, registros retributivos), cuando en realidad implica una transformación profunda del modelo de gestión.





Implicaciones jurídicas:

La inversión de la carga de la prueba

Uno de los elementos más disruptivos del nuevo entorno normativo es el cambio en la carga de la prueba. Las organizaciones deberán ser capaces de:

- Justificar diferencias salariales $\geq 5\%$ en trabajos de igual valor
- Basar sus decisiones en criterios objetivos, consistentes y documentados
- Aportar evidencia verificable en caso de inspección o litigio

Esto supone un reto significativo, ya que muchas decisiones históricas se han basado en negociaciones individuales, promociones informales, complementos heredados, o clasificaciones poco estructuradas. En el nuevo contexto, estas prácticas dejan de ser sostenibles.

Impacto en los procesos de gestión de personas

La transparencia retributiva no es un tema aislado de compensación. Implica una revisión integral de los procesos de RRHH:

01

Valoración de puestos

Se convierte en un pilar crítico. Sin una arquitectura sólida de puestos:

- No es posible justificar diferencias salariales
- Se debilita la defensa jurídica

02

Gestión por capacidades (skills)

Permite explicar diferencias dentro del mismo rol:

- Introduce precisión en la aportación de valor
- Refuerza la objetividad del modelo

03

Evaluación del desempeño

Pasa de ser una herramienta de desarrollo a un elemento probatorio:

- Debe ser consistente y comparable
- Debe estar conectada con la retribución

04

Promoción y movilidad interna

Las decisiones deben estar definidas previamente, documentadas y basadas en criterios objetivos. La discrecionalidad deja de ser defendible.

Inteligencia Artificial

Oportunidad y riesgo

La irrupción de la IA introduce un doble impacto, tanto en términos de oportunidades, con la identificación de brechas salariales, detección de sesgos y permitiendo simulación de escenarios, como en riesgos, con la reproducción de sesgos históricos, la falta de explicabilidad del modelo o la dificultad para justificar decisiones automatizadas.

La clave estará en apostar por modelos de **IA explicables**, capaces de ser auditados y defendidos.



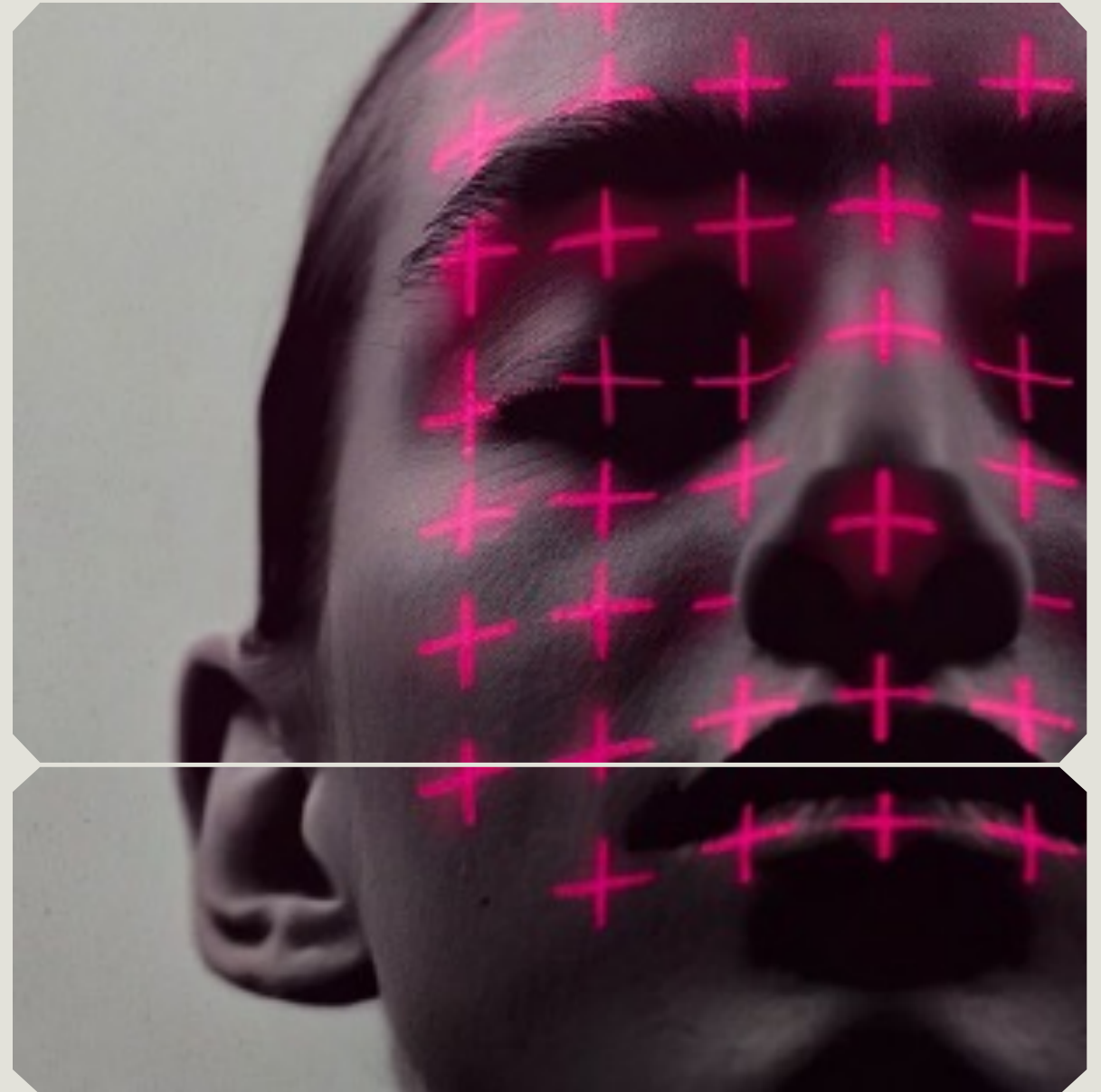
La comunicación como factor crítico

La transparencia no solo exige hacer bien las cosas, sino también **explicarlas correctamente**.

A nivel interno, es necesario contar con claridad en los criterios salariales, formar a los managers y reducir la percepción de arbitrariedad.

A nivel externo, esto refuerza el employer branding, mejora en la atracción de talento y en el posicionamiento como organización equitativa.

Una mala gestión de la comunicación puede generar más conflicto que la opacidad.



Tecnología

De facilitador a requisito

La creciente complejidad del marco normativo y organizativo ha transformado el papel de la tecnología en la gestión retributiva. Lo que tradicionalmente se entendía como un soporte operativo o un facilitador de procesos, hoy se ha convertido en un elemento estructural imprescindible para garantizar el cumplimiento, la coherencia y la defensa jurídica.

La transparencia retributiva exige algo que muchas organizaciones no tienen: una visión integrada, consistente y trazable de todas las decisiones relacionadas con las personas. Esto no puede lograrse mediante herramientas aisladas, hojas de cálculo o sistemas desconectados. Requiere un ecosistema tecnológico capaz de orquestar múltiples dimensiones de información.



Tecnología

Capacidades tecnológicas clave

Para responder a este nuevo escenario, las organizaciones deben apoyarse en soluciones que permitan:

Integración de datos end-to-end

La información para justificar decisiones retributivas está dispersa en distintos ámbitos: estructura, puestos, desempeño, capacidades, historial y compensación.

Sin integración real, es imposible construir un relato coherente y defendible.

Trazabilidad completa de decisiones

Cada decisión salarial debe poder explicarse no solo en su resultado, sino en su proceso qué criterios se aplicaron, qué información se utilizó y quién intervino.

La trazabilidad deja de ser un “nice to have” para convertirse en un requisito crítico ante auditorías o inspecciones.

Capacidad de análisis avanzado

Las organizaciones necesitan detectar de forma proactiva posibles brechas salariales, sesgos o inconsistencias. Esto implica contar con herramientas analíticas que permitan comparar colectivos homogéneos; identificar desviaciones relevantes y simular escenarios de ajuste.

Auditoría en tiempo real

El enfoque reactivo ya no es suficiente. No se trata de analizar la información cuando surge un problema, sino de monitorizar continuamente el sistema retributivo para anticipar riesgos y corregir desviaciones antes de que se conviertan en un conflicto.

Tecnología

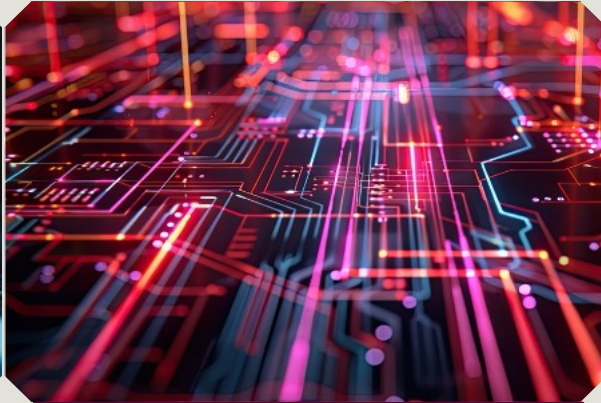
El riesgo de no contar con una base tecnológica adecuada

Las organizaciones que no aborden esta transformación tecnológica se enfrentan a un escenario especialmente vulnerable:



Fragmentación de la información

Datos inconsistentes, duplicados o desalineados entre sistemas dificultan cualquier intento de justificación.



Falta de evidencia objetiva

Sin registros estructurados ni documentación automatizada, las decisiones quedan expuestas a interpretaciones subjetivas.



Debilidad en la defensa jurídica

En un entorno donde la carga de la prueba recae en la empresa, la ausencia de trazabilidad y evidencia puede resultar crítica.



Ineficiencia operativa

La generación manual de informes o análisis incrementa el riesgo de error y limita la capacidad de respuesta.

Tecnología

De la gestión a la gobernanza del dato retributivo



En este nuevo contexto, el verdadero salto no es solo tecnológico, sino conceptual. Las organizaciones deben evolucionar desde una gestión fragmentada hacia una gobernanza integral del dato retributivo.

Esto implica definir un **modelo único de información**, asegurar la **calidad y consistencia de los datos**, establecer **criterios homogéneos** de análisis y garantizar la **accesibilidad y auditabilidad** de la información. Solo así será posible transformar la transparencia retributiva en una ventaja competitiva y no en un riesgo.

Conclusión

La transparencia retributiva no es una tendencia ni un requisito puntual. Es un cambio estructural que redefine la gestión de personas.

El verdadero reto no está en pagar bien, sino en responder con solvencia a una pregunta clave:

¿Puedes demostrar por qué pagas lo que pagas?



