

# Salarios justos: elemento clave para la efectiva administración del capital social

La sostenibilidad es más que cambio climático y protección de ecosistemas ambientales frágiles: también se trata de proteger el tejido social que compone y en el cual se sostiene la sociedad. Esto significa ir más allá de cumplir con el mínimo en los niveles salariales exigidos por la ley y adoptar el concepto de salario justo. Los salarios justos son aquellos que cubren el costo real de las necesidades básicas de un empleado y respetando, al mismo tiempo, las restricciones económicas de los empleadores. Es más, para muchas industrias implica no solo evaluar sus propias prácticas salariales, sino ser también un defensor y una fuente de “salarios justos” para las empresas dentro de sus cadenas de suministro.

El autor invitado, el profesor Daniel Whitehead-Vaughan de Fair Wage Network, demuestra mediante evidencia de estudios de casos, por qué abordar las remuneraciones con un enfoque de salario justo es conveniente para el bienestar de los empleados, las ganancias de la compañía y para ayudar a las empresas y sus respectivas cadenas de suministro a lograr resultados sostenibles.

Los inversionistas, preocupados por proteger no solo los recursos naturales de la tierra sino también sus “recursos humanos”, deben presionar a las compañías multinacionales y exigirles más responsabilidad, transparencia y acción en lo referente a salarios justos e indemnizaciones para empleados y sus dependientes.



### Professor Daniel Vaughan-Whitehead

El profesor Daniel Vaughan-Whitehead es fundador y copresidente de *Fair Wage Network*, una organización sin fines de lucro con sede en Ginebra centrada en compartir, alinear y promover la investigación relacionada con los salarios, metodologías y mejores prácticas, a través de asociaciones con el sector público así como consultorías directas con corporaciones y sus cadenas de suministro a nivel mundial.

Es Profesor en SciencesPo en París y en la Universidad de Ginebra, así como autor de “*Fair Wages: Strengthening Corporate Social Responsibility*” (Edward Elgar Publishing, 2010).

## Una creciente conciencia social

Durante las últimas dos décadas, los problemas ambientales han tendido a definir y dominar las discusiones sobre sostenibilidad, impulsadas en gran parte por una mayor conciencia del cambio climático. Sin embargo, últimamente hay mayor conciencia e interés público con respecto a la dimensión social de la sostenibilidad. La diversidad de la fuerza laboral, la brecha salarial por género y el acoso sexual en el lugar de trabajo son indicativos de una sociedad preocupada por abordar las injusticias e inequidades sociales.

## La conciencia e interés público con respecto a la dimensión social de la sostenibilidad están creciendo.

Estos son solo los ejemplos más recientes de una ola de preocupación que comenzó a crecer en los '90. Por desgracia, no comenzó como una estrategia bien planificada, sino más bien como reacción a casos de alto impacto como los "sweatshops" de Nike (talleres donde explotaban niños) y el colapso de la fábrica de ropa Rana Plaza en Dhaka, Bangladesh, que mató a más de 1.100 trabajadores en abril de 2013.

## El porcentaje de personas con empleos vulnerables en el mundo entero está aumentando constantemente.

Casos como estos proyectan una larga sombra sobre la sostenibilidad social de las cadenas de suministro multinacionales que dominan hoy los negocios.

Asimismo, el debate sobre el salario digno que está ganando atención en Europa y en todo el mundo es una continuación de esta ola de preocupación por el bienestar de los trabajadores. Lo que comenzó como una campaña comunitaria de la sociedad civil ahora figura como tema en agendas nacionales e internacionales (más recientemente en las reuniones del G20 y G7).<sup>1</sup> Y llega en un momento crítico.

Un "trabajo decente" implica oportunidades laborales productivas, que generan un ingreso justo, consideran la salud y seguridad en el lugar de trabajo, brindan protección social a las familias y garantizan la igualdad de oportunidades, entre otros principios.<sup>2</sup> Sin embargo, organizaciones internacionales han denunciado la existencia de un "déficit de trabajo decente" en las cadenas de suministro multinacionales.<sup>3</sup>

La ya mencionada falta de trabajo decente es problemática a la luz de las recientes estadísticas mundiales de fuerza laboral, que muestran que el porcentaje de personas en empleos vulnerables está aumentando constantemente (ver recuadro "Estadísticas sorprendentes"). Es necesario un mayor esfuerzo por parte de los actores corporativos y sus cadenas globales de suministro para mejorar tanto la calidad del empleo como los niveles salariales.

### Estadísticas sorprendentes

**Empleo vulnerable – se define como un trabajo sin acuerdos formales, con ingresos inadecuados, condiciones de trabajo difíciles, y seguridad social, voz y representación inadecuadas por parte de sindicatos y organizaciones similares.**

1. El empleo vulnerable representa el 42% del empleo global total (1.400 millones de personas).
2. Se espera que el empleo vulnerable crezca a una tasa de 11 millones por año.
3. Los "trabajadores pobres", definidos como aquellos que ganan menos de US\$ 3.10/día en términos de paridad de poder adquisitivo, ascienden a 700 millones de personas, principalmente en países emergentes y en desarrollo.

**Fuente:** World Employment Social Outlook, Trends 2017, ILO, Geneva; [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/wcms\\_541211.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/wcms_541211.pdf); and also World Employment Social Outlook, Trends 2018, ILO: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf)

La "carrera hacia el abismo" en términos de costos salariales también ha alcanzado un límite claro. Los salarios muy bajos están aumentando la desigualdad, el descontento de los trabajadores y la inestabilidad social.

En 2017, se perdieron 9 millones de días laborales debido a huelgas o paros de empleados en todo el mundo.

Las discusiones salariales pueden ser confusas no solo por la complejidad de los mercados laborales, sino también por los diferentes criterios de lo que constituye un salario adecuado.

La "carrera hacia el abismo" en términos de costos salariales también ha alcanzado un límite claro.

<sup>1</sup> Ver la Declaración de Líderes del G20, Hamburgo, 8 de julio de 2017. <http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-G20-leaders-declaration.html>

<sup>2</sup> Definición de "trabajo decente" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>

<sup>3</sup> Resolución sobre el trabajo decente en las cadenas de suministro mundiales, Conferencia Internacional del Trabajo, 105ª reunión, 2016, Ginebra. [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/105/texts-adopted/WCMS\\_497555/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/105/texts-adopted/WCMS_497555/lang-en/index.htm)

### Los salarios mínimos caen por debajo de los salarios dignos

Los gobiernos de todo el mundo han establecido salarios mínimos (ver recuadro “Un diccionario salarial: salarios mínimos, dignos y justos”) para garantizar un piso salarial a todos los trabajadores en sus respectivos países.

En principio, se podría esperar que el salario mínimo garantizara a los trabajadores y sus familias el umbral mínimo de remuneración requerida para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, durante los últimos 20 años la política del salario mínimo ha demostrado ser menos efectiva de lo previsto originalmente.

En las últimas dos décadas, la política del salario mínimo ha demostrado ser menos efectiva de lo previsto originalmente.

#### Un diccionario salarial: salarios mínimos, dignos y justos

<b>Salario mínimo</b>	Piso salarial reglamentario decidido y fijado por el gobierno en consulta –o después de las negociaciones– con los representantes de los empleadores y los sindicatos o incluso la negociación nacional/sectorial
<b>Salario digno</b>	Pago mínimo recibido por el número básico de horas de trabajo y requerido para garantizar la cobertura de las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias
<b>Salario justo</b>	Prácticas salariales (niveles de sueldo, ajustes salariales y sistemas de pago) requeridos para asegurar un desarrollo salarial sostenible en la empresa

Fuente: RobecoSAM

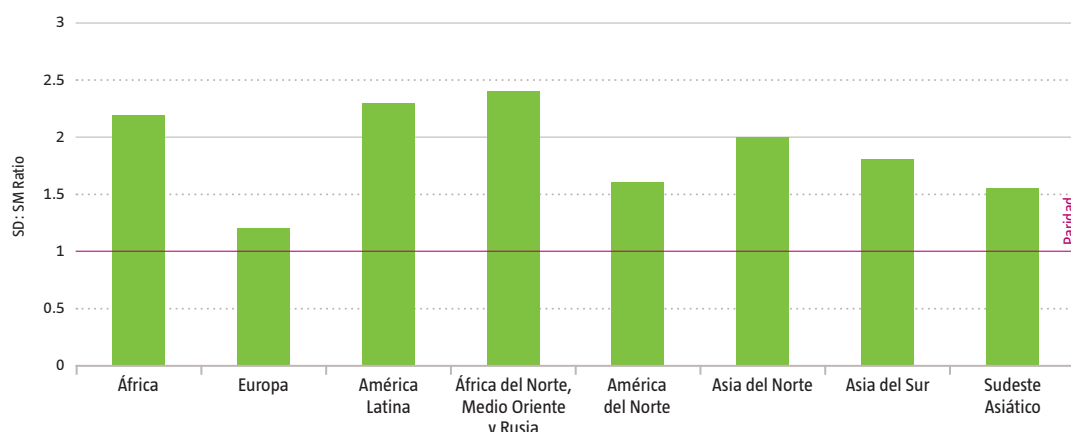
El principal problema es que no se fija de manera sistemática en el umbral mínimo del salario digno, sino que se trata de un umbral derivado del compromiso político entre los gobiernos, sindicatos y organizaciones de empleadores, basado en las “consideraciones económicas y sociales” (según

lo estipulado en la Convención N° 131 de la OIT). Como resultado, a menudo el salario mínimo es mucho más bajo que el salario digno.

La brecha entre lo que ganan como salario mínimo los trabajadores y lo que realmente requieren para cubrir sus necesidades básicas y las de sus familias es enorme. La Figura 1 muestra el alcance del déficit salarial entre el salario mínimo y el salario digno en todas las regiones geográficas. Como era de esperar, la brecha es mayor en regiones con débiles instituciones laborales, entre las que se destacan África, Oriente Medio y Rusia.

La brecha entre lo que ganan como salario mínimo los trabajadores y lo que realmente requieren para cubrir sus necesidades básicas y las de sus familias es enorme.

Figura 1: El déficit del salario digno (relación salario/salario mínimo)



En todas las regiones geográficas, el salario mínimo está muy por debajo de la paridad con el salario digno: los trabajadores asalariados realmente necesitan apoyar las necesidades básicas. Los trabajadores están en mejores condiciones a medida que los países se acercan a la línea de paridad.

Fuente: Umbral de salario mínimo y salario digno (Minimum wage and living wage thresholds), Fair Wage Network database.

La magnitud del déficit en lugares como África y muchas economías asiáticas ha originado campañas de salario digno, presionando a las empresas a ir más allá del cumplimiento legal para satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores y mejorar su bienestar.

Esta brecha es mucho menor en los países europeos, donde las instituciones laborales, la fijación del salario mínimo y los mecanismos de negociación colectiva que protegen los salarios y derechos de los trabajadores son fuertes. A pesar ello, persisten entre estos países diferencias en sus políticas de fijación de salarios.

### El salario digno como nuevo objetivo

El bajo salario mínimo en el Reino Unido condujo, de hecho, a la campaña de salario digno iniciada y coordinada por la UK Living Wage Foundation, que

exigía un umbral mucho más alto que el salario mínimo para proteger mejor a los trabajadores y sus familias. Desde entonces, más marcas se han comprometido a pagar salarios dignos, y hay sindicatos trabajando, también, por un marco para que esto suceda.<sup>4</sup>

Esta brecha es mucho menor en los países europeos, donde las instituciones laborales, la fijación del salario mínimo y los mecanismos de negociación colectiva que protegen los salarios y derechos de los trabajadores son fuertes.

<sup>4</sup> Por ejemplo, ver la iniciativa ACT (Action, Collaboration, Transformation) apoyada por los sindicatos: <https://actonlivingwages.com/>

### Variaciones en un cálculo

Los salarios dignos pueden ser calculados por los gobiernos, centros de investigación u ONG nacionales e internacionales, cuyo objetivo es definir los precios de los artículos contenidos en una canasta de productos básicos que cubren las necesidades básicas.

## Los umbrales de salarios dignos pueden diferir sustancialmente, dependiendo de la organización involucrada.

Estos umbrales pueden diferir sustancialmente según de la organización involucrada. Cuando son calculados por los gobiernos, por ejemplo, se fijan en niveles bastante bajos, ya que deberían fijar el salario mínimo legal de acuerdo a esos cálculos. Por otra parte, son umbrales muy altos cuando los calculan ONG o los

## Se necesitan más herramientas y más trabajo para ayudar a empresas y gobiernos a desarrollar protocolos y políticas para la transición a modelos más centrados en el trabajador, que sean realistas y efectivos.

centros de investigación de sindicatos.<sup>5</sup> Los umbrales también pueden variar considerablemente por diferencias en los años de referencia (por ejemplo, un umbral puede haberse calculado en 2015 y otro en 2018) o porque se usa un tamaño estándar diferente de hogar (por ejemplo, un umbral puede tomar las necesidades de un adulto como unidad familiar, mientras que otros pueden usar dos adultos y dos niños).

Por esta razón, *Fair Wage Network* estableció una metodología para recopilar todos los umbrales existentes de salario digno y hacerlos comparables para un mismo año estándar y el mismo tamaño de hogar. Se pueden establecer umbrales transparentes e indicadores estandarizados para comparar, por ejemplo, las remuneraciones de las empresas a lo largo de una cadena de suministro. La importancia de contar con estándares comunes, metodologías unificadas y herramientas de análisis ha sido reconocida también por otros grupos que buscan progreso e igualdad en los salarios en todo el mundo.<sup>6</sup>

Sin embargo, se necesitan más herramientas y más trabajo para ayudar a empresas y gobiernos a desarrollar protocolos y políticas para la transición a modelos más centrados en el trabajador que sean realistas y efectivos.

### De un salario digno a uno justo: cinco claves para obtener un salario correcto

#### Salario justo:

Prácticas salariales (niveles salariales, ajustes salariales y sistemas de pago) requeridos para asegurar un desarrollo salarial sostenible en la empresa

#### Salario digno:

Salario mínimo recibido por el número básico de horas de trabajo y requerido para garantizar la cobertura de las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias

El enfoque de salario justo tiene como objetivo proporcionar a las empresas multinacionales una metodología más exhaustiva para revisar los temas salariales. Primero, considera todos los elementos en la estructura y proceso de fijación de salarios. Una vez identificados, analiza las principales causas de los problemas informados, permitiendo solucionarlos.

<sup>5</sup> Este es el caso, por ejemplo, del *AsiaFloorWage* (se traduciría como Salario Mínimo de Asia), el cual es calculado por una ONG creada originalmente por sindicatos en la India.

<sup>6</sup> "Living Wages Around the World: Manual for Measurement", R. Anker y M. Anker (Edward Elgar Publishing, 2017).

## El enfoque de salario justo considera cinco áreas principales: (ver Figura 2)

(i) **temas legales:** tales como el salario adecuado, salario mínimo, cumplimiento de horas máximas de trabajo y el pago de todas esas horas, incluidas las horas extraordinarias;

(ii) **niveles salariales:** las empresas deben garantizar un buen desempeño en términos de salarios dignos, salario prevalente (o en relación a los índices prevalentes del mercado) e igualdad de remuneraciones (es decir, sin discriminación por género, nacionalidad u origen étnico);

(iii) **sistemas de pago:** la forma en que las empresas pagan a sus trabajadores también puede tener diferentes efectos en su motivación y productividad;

(iv) **ajustes salariales:** una empresa puede pagar hoy un salario justo que podría volverse injusto mañana, si no se ajusta regularmente según los aumentos de precios o los resultados de la compañía;

(v) **comunicación y diálogo social:** una empresa puede contar con sistemas de pago decentes e incluso bonificaciones muy generosas, pero desconocidos para sus trabajadores. Asimismo, es importante mantener un diálogo con los representantes de los trabajadores en sus correspondientes unidades para sensibilizarse más sobre sus problemas, evitar el descontento social e incluso las huelgas.

Hay doce dimensiones de salario justo, en el enfoque de salario justo, que los lectores pueden consultar en el siguiente enlace.<sup>7</sup>

Figura 2: Un marco de salario justo



Fuente: RobecoSAM

<sup>7</sup> Ver en <http://www.fair-wage.com/en/fair-wage-approach-menu/12-fair-wage-dimensions-menu.html>

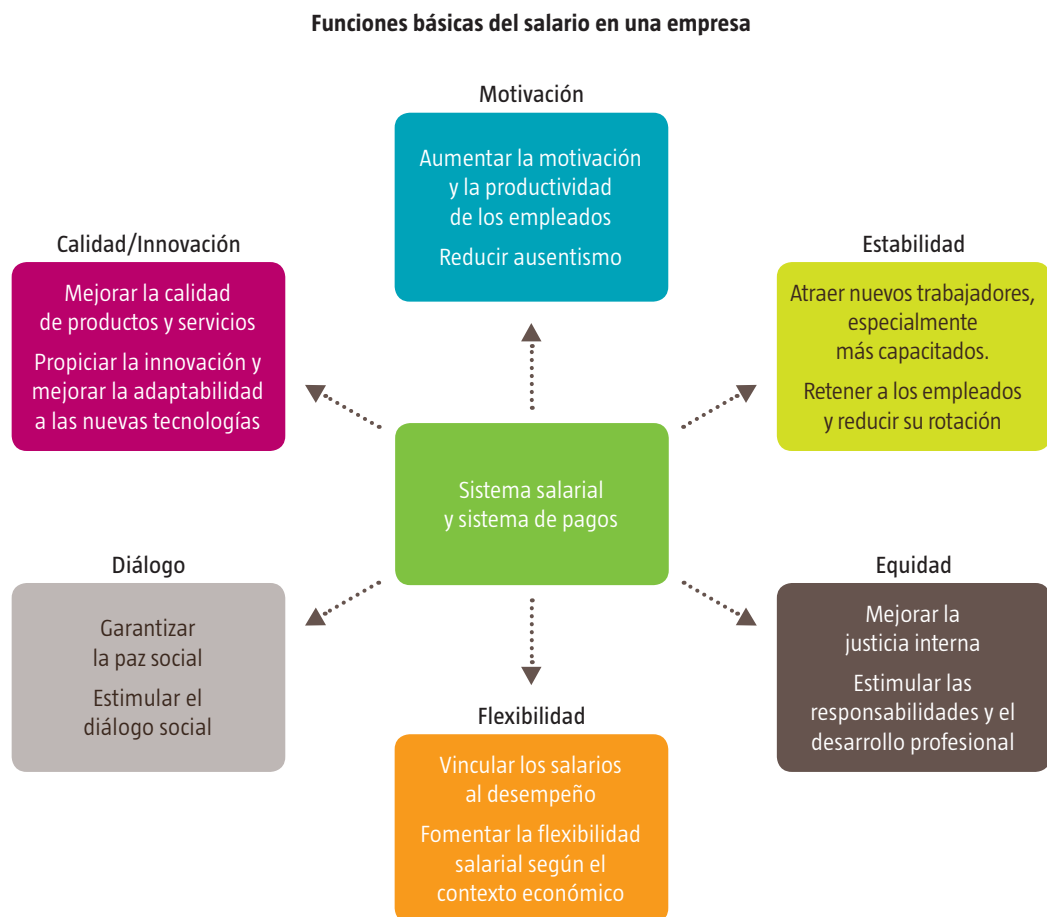
## Beneficios de salarios justos - promoviendo el desempeño del trabajador y de la compañía

### ¿Por qué este enfoque es diferente al enfoque de salario digno?

1. No se trata de un número fijo, sino de una serie de puntos de referencia, para una serie de indicadores y dimensiones.
2. Trata de considerar no solo el lado social de las tendencias salariales, sino también el económico, abarcando así las perspectivas de los trabajadores y empleadores acerca de los problemas salariales. Esto es importante ya que ayuda a las empresas a comenzar a moverse en la dirección correcta para lograr un desarrollo sostenible en una serie de dimensiones. La Figura 3 muestra los diversos beneficios que pueden tener los salarios dentro de una organización y cómo el desarrollo del capital humano, la innovación y la productividad pueden verse afectados positivamente por adecuadas políticas y prácticas salariales.

El enfoque de salario justo trata de considerar no solo el lado social de las tendencias salariales, sino también el económico.

Figura 3: Beneficios de los salarios justos dentro de una organización



Los beneficios del salario justo van mucho más allá del pago de dinero. Promueve la moral de los empleados, infunde motivación y promueve el pensamiento innovador, reduce los costos y mejora la efectividad del reclutamiento, ayuda a la retención de talento y aumenta el enfoque en la calidad del producto y el servicio.

Fuente: Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network



## Pensamiento a corto plazo vs. resultados a largo plazo

Para reducir los costos y aumentar la rentabilidad, una empresa podría otorgar a todos sus empleados una misma remuneración mínima (ya sea como salario digno o salario mínimo). Sin embargo, esta estrategia no es efectiva, ni sostenible ni de largo plazo, porque no recompensa a los trabajadores por su habilidad y desempeño.

La rentabilidad puede aumentar a corto plazo pero, en última instancia, las empresas pierden beneficios clave que dan a la empresa su ventaja competitiva. La rentabilidad a largo plazo sufrirá y, al mismo tiempo, disminuirá la motivación y la productividad de los trabajadores.

Mejorar las prácticas salariales puede ayudar a los empleadores a optimizar el capital financiero (presupuestos para remuneraciones y personal) y el capital social (desarrollo de recursos humanos) de manera sostenible y rentable. Alinear las

remuneraciones con las habilidades, así como recompensar el buen desempeño con bonos, puede mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados sin afectar la rentabilidad de la empresa. Al final, se crea un círculo virtuoso: a medida que las empresas abordan las prácticas salariales de manera sostenible, tiene más posibilidades de aumentar su rentabilidad, generando los recursos económicos para nuevas mejoras de los sueldos.

Nuestra experiencia con varias compañías chinas que han implementado sistemas de salarios justos confirma su efectividad para generar productos con mayor valor agregado, a pesar de incrementarse los niveles y los costos de los salarios.

Asimismo, en un contexto donde puede ser difícil y arriesgado para la empresa aumentar los costos salariales, mejorar los beneficios no monetarios puede ser una forma menos costosa de aliviar los problemas cotidianos de los empleados y sus familias. Por ejemplo, las empresas pueden proporcionar alimentación gratuita o alojamientos subsidiados, servicios de transporte e incluso servicios médicos en regiones donde los desembolsos en salud constituyan para las familias los principales gastos inesperados.

## Mejorar las prácticas salariales puede ayudar a los empleadores a optimizar el capital financiero y social de manera sostenible y rentable

### Salarios justos en la práctica - pasos para una implementación exitosa

Un prerequisite esencial para crear una efectiva política de salario justo es la aceptación y el apoyo de la alta gerencia. Segundo, la toma de decisiones debe ser abierta, transparente e interdepartamental, con aportes de aquellas unidades internas clave como recursos humanos, compensaciones y beneficios, sostenibilidad y adquisiciones, así como gerentes externos en la cadena de suministro global.

La participación de todos los departamentos y también de todas las empresas y proveedores puede asegurarse mejor si existe una política salarial nueva y clara

plasmada en la estrategia de sostenibilidad de la compañía: una política salarial que identifique objetivos y metas, alcance y metodología, y que, al mismo tiempo, aborde potenciales riesgos que podrían surgir en el proceso de diseño e implementación.

Tener una política efectiva de salario justo como elemento fijo dentro del programa de sostenibilidad corporativa de una empresa es una forma eficiente de involucrar a todos los departamentos y ganar la confianza y la cooperación de los colaboradores externos de su cadena de suministro.

#### Ejemplos de estrategias de implementación de políticas de salario justo:

**Unilever** – primero hizo una revisión interna, mejorando las prácticas salariales de sus empleados, para después enfocarse en las políticas de remuneraciones de los proveedores.

**H&M** – miró primero hacia afuera, examinando las políticas salariales principalmente de sus proveedores.

**IKEA** – desde el principio abordó ambos frentes, tanto en sus propias tiendas como con sus proveedores.

**Fuente:** Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

La experiencia empresarial ha demostrado que se puede asegurar más el compromiso y una participación efectiva de las múltiples partes interesadas cuando las políticas salariales forman parte de la estrategia de

sostenibilidad general de la empresa. En la Figura 4 se enumeran los pasos básicos que debe considerar la gerencia de una compañía al implementar una política de salario justo.

**Figura 4: Los diferentes pasos a seguir**

**Compromiso**

**Paso 1.** Precisar el compromiso de la empresa por mejorar su responsabilidad sobre los salarios

**Evaluación**

**Paso 2.** Hacer una revisión general a las prácticas salariales en las unidades y/o proveedores de la empresa

**Paso 3.** Identificar los problemas, riesgos y cambios necesarios

**Estrategia**

**Paso 4.** Incluir los salarios dentro de la estrategia de sostenibilidad de la empresa (podría también ser el paso 1)

**Paso 5.** Extender esta política a todas las unidades de negocio y proveedores de la compañía, junto con los indicadores, puntos de referencia y el proceso de monitoreo necesarios

**Implementación/Remediación**

**Paso 6.** Definir un plan a largo plazo para pagar salarios dignos y desarrollar una política de salario justo (remediación)

**Paso 7.** Eventual certificación y proceso de monitoreo continuo

**Paso 8.** Asegurar la retroalimentación de los resultados (esperados y efectivos) a los accionistas e inversores

**Fuente:** Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

**Beneficios del salario justo: una oportunidad estratégica en el desarrollo sostenible**

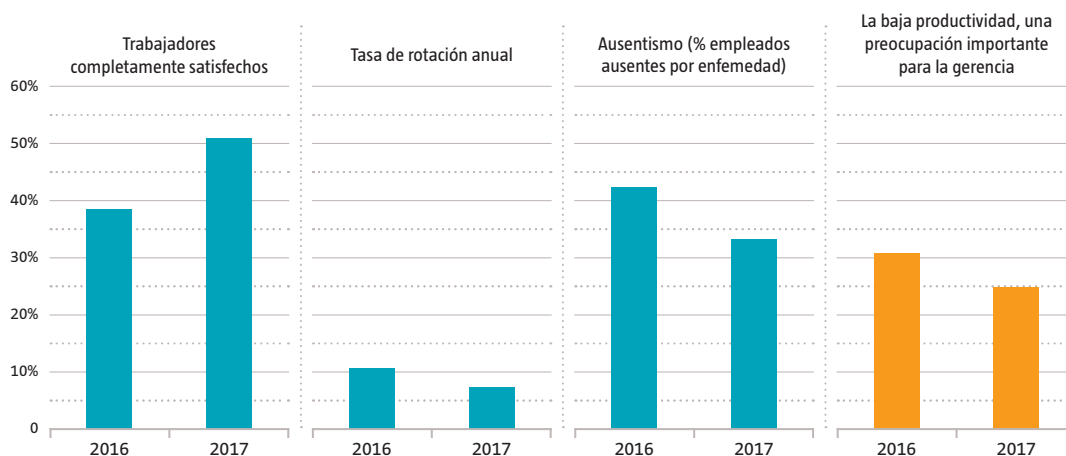
Aunque a menudo se considera solo como un costo, las ventajas de una política de salario justo se evidencian más a medida que aumentan las investigaciones sobre su remediación. Entre estas se incluyen:

- caída significativa en la tasa de rotación.
- disminución del ausentismo.
- mayor satisfacción de los empleados.

La Figura 5 muestra los resultados de la implementación de salario justo y los ejercicios de remediación realizados entre 81 proveedores de una marca importante.

Aunque a menudo se considera solo como un costo, las ventajas de una política de salario justo se evidencian más a medida que aumentan las investigaciones sobre su remediación.

Figura 5: Los salarios justos producen trabajadores más felices



Los resultados son de un programa de un año de remediación de salario justo que incluye 81 proveedores de una importante marca global. Una vez implementados los salarios justos, los empleadores reportaron mayores índices de satisfacción de los trabajadores, menor ausentismo laboral y rotación de empleados; y los mismos gerentes se preocuparon menos por la productividad general.

Fuente: Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

## Varias marcas conocidas han puesto los salarios y el concepto de salario justo como eje de su estrategia de sostenibilidad.

Para H&M, ver: <http://about.hm.com/en/media/news/hm-fair-living-wage-strategy-update.html> and <https://www.shiftproject.org/sdgs/living-wages/hm-fair-living-wage-strategy/>

Para UNILEVER, ver: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/fair-compensation/> and pages 1-3 of: [https://www.unilever.com/Images/unilever-framework-for-fair-compensation-2015-final\\_tcm244-502647\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-framework-for-fair-compensation-2015-final_tcm244-502647_en.pdf)

Para IKEA, ver la página 34 de: <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/502623.pdf>

Para AstraZeneca, ver la página 5 de: <https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/our-company/Sustainability/great-place-to-work/Our-people---May-2015.pdf>

Para el Standard Chartered Bank, ver la página 84 de: <https://www.sc.com/annual-report/2017/>

Es alentador que varias marcas reconocidas hayan puesto los salarios y el concepto de salario justo como eje de su estrategia de sostenibilidad. Entre ellas destacan H&M, en el comercio minorista, con su "estrategia de salario justo vital"; Unilever, en alimentos, con su "estrategia de remuneración justa"; IKEA, en mobiliario, con su política de "salario justo"; pero también AstraZeneca, en el sector farmacéutico; Vodafone, en telecomunicaciones; y, finalmente, el Standard Chartered Bank, en finanzas, con su "Carta de pago justo".<sup>8</sup>

Estas compañías reconocen que las prácticas de salarios sostenibles son importantes, no solo para evitar riesgos de daños reputacionales: tienen un rol fundamental en fomentar la motivación de los empleados, la competencia por contratar personas talentosas y la retención de los trabajadores calificados. Además, son instrumentos efectivos contra los conflictos sociales a lo largo de la cadena de suministro global. En el plano económico, las políticas de salario justo mejoran la productividad, estimulan la innovación y fomentan el desarrollo del capital humano.

Las ventajas no se generan solo en conglomerados globales, sino también dentro de las cadenas de suministro de productores locales. Esto es crucial sobre

todo para fomentar los derechos de los trabajadores y los salarios justos en las regiones en desarrollo, cuyas industrias se benefician del aumento en el comercio internacional, pero cuyas políticas laborales aún están ceñidas a estructuras arcaicas. Las compañías internacionales que trabajan con proveedores de alcance regional, así como los empleados locales, se beneficiarían significativamente de una revisión salarial justa y de procesos de remediación.

También se observó un alza en los índices de retención de personal cualificado después de implementar una tabla salarial que ayudó a retribuir mejor las habilidades. China es un buen ejemplo en este tema: la competencia por trabajadores capacitados está creciendo debido a los restringidos mercados laborales, pero todavía muchas empresas funcionan con sistemas de remuneraciones "pieza por pieza", donde a los empleados se les paga en función de cada unidad producida, en lugar del tiempo necesario para completarla.

La exposición ha despertado el interés y la conciencia en los fabricantes de China, que ahora están más abiertos a sistemas flexibles de remuneraciones y las estructuras salariales que incluyan un salario básico determinado y diferenciado según criterios objetivos como son la experiencia laboral, educación y destrezas, complementados por una serie de bonificaciones. Esto ha generado mejores prácticas salariales y también niveles salariales que están más en línea con los umbrales de salario digno.

En el aspecto económico, las políticas de salario justo mejoran la productividad, estimulan la innovación y fomentan el desarrollo del capital humano.