



UNIVERSIDAD DE JAÉN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo Fin de Grado

**La remuneración en la
empresa: específica
mención de la retribución
de los Consejeros**

Alumno: LINA MARI SÁNCHEZ HERRERA

Enero, 2018

RESUMEN

Este trabajo trata sobre la retribución de los consejeros. Consta de dos partes, una teórica y otra práctica. En la primera, se procede a explicar el concepto de retribución. Además, se tratan unas consideraciones generales sobre el Consejo de Administración, se explican los tipos de consejeros y los diferentes informes que afecta a la remuneración de éstos: los informes Olivencia, Aldama, Conthe y el Informe Anual de Gobierno Corporativo. También, se exponen los diversos sistemas por los que pueden optar las empresas para decidir su política retributiva, y las formas de compensación de los trabajadores. En cuanto a la parte práctica, se aplicarán todas las cuestiones de la parte teórica al caso del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Por último, se realiza una comparativa entre el salario del Presidente del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y el salario de la Presidenta del Banco Santander.

Palabras clave: Organización de Recursos Humanos, Organización y Dirección de Empresas, Remuneración, Consejeros y Consejo de Administración.

ABSTRACT

This university paper deals about the counselor's remuneration. This job is formed by two parts, a theoretical part, where we proceed to explain, in a general way, the concept of retribution. Furthermore, it deals with general considerations on the management board, the types of counselors and the different reports that affect the remuneration as: the Olivencia, Aldama, Conthe and the Annual Corporate Governance Report. Also, this paper explains the different systems by which companies can choose to decide their remuneration. On the other hand a practical part, where all the questions of the theoretical part, will be applied to the case of the Banc Bilbao Vizcaya Argentaria. Finally, it makes a comparison between the salary of the President of Banc Bilbao Vizcaya Argentaria and the salary of the President of Banc Santander.

Keywords: Manpower management, Organization and management of enterprises, Remuneration, Counselors and Management board.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN.....	5
3. FACTORES DETERMINANTES DE LA RETRIBUCIÓN.....	6
3.1. FACTORES INTERNOS.....	6
3.2. FACTORES EXTERNOS.....	7
4. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. INFORMES SOBRE LA RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS.....	8
4.1. INFORME OLIVENCIA.....	10
4.2. INFORME ALDAMA.....	11
4.3. INFORME CONTHE.....	11
4.4. INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	12
5. OBJETIVOS DE LA RETRIBUCIÓN.....	13
6. DISEÑO DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE RETRIBUCIÓN.....	17
6.1. EQUIDAD INTERNA VERSUS EQUIDAD EXTERNA.....	17
6.2. RETRIBUCIÓN FIJA VERSUS RETRIBUCIÓN VARIABLE.....	18
6.3. RENDIMIENTO - PARTICIPACIÓN.....	19
6.4. RETRIBUCIÓN EN FUNCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO CONTRA LA RETRIBUCIÓN EN FUNCIÓN DEL INDIVIDUO.....	20
6.5. IGUALITARISMO - ELITISMO.....	20
6.6. REMUNERACIÓN INFERIOR AL MERCADO CONTRA REMUNERACIÓN SUPERIOR A LA DEL MERCADO.....	21
6.7. RECOMPENSAS MONETARIAS FRENTE A RECOMPENSAS NO MONETARIAS.....	21
6.8. RETRIBUCIÓN PÚBLICA CONTRA RETRIBUCIÓN SECRETA.....	22
6.9. CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN.....	23
7. FORMAS DE COMPENSACIÓN.....	24
7.1. REMUNERACIÓN INTRÍNSECA.....	24
7.2. REMUNERACIÓN EXTRÍNSECA.....	24

ESTUDIO PRÁCTICO DE BBVA

8. INTRODUCCIÓN.....	28
9. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN PARA BBVA.....	28
10. FACTORES DETERMINANTES EN LA POLÍTICA SALARIAL PARA BBVA.....	29
11. NOCIONES GENERALES DE LA RETRIBUCIÓN.....	30
12. OBJETIVOS DE LA RETRIBUCIÓN DEL BANCO.....	31
13. POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS.....	32
14. DISEÑO DEL SISTEMA ESTRATÉGICO DE RETRIBUCIÓN.....	37
15. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA REMUNERACIÓN DE LA FIGURA DEL PRESIDENTE EN LOS BANCOS BBVA Y SANTANDER.....	38
16. CONCLUSIONES.....	44
17. BIBLIOGRAFÍA.....	46

1. INTRODUCCIÓN

Debemos, en primer lugar, destacar que la remuneración es uno de los aspectos fundamentales de la organización, ya que permite conseguir los objetivos fijados por ésta. Además, posibilita la mejora de los resultados obtenidos en la entidad. Por esto, es imprescindible que la empresa sepa cómo va a remunerar a sus trabajadores, cuánto dinero va a pagar y a quién ha de hacerlo exactamente, ya que en cierto modo, de ello depende el origen de su éxito y de su fracaso.

Por otro lado, conviene aclarar que la remuneración del trabajador es un factor condicionante de su motivación y de la permanencia en la entidad para la que trabaja. Además, cumple un papel económico muy relevante ya que es la fuente de ingresos básica e incluso, en la mayoría de los casos, la única, lo que condiciona los gastos que el individuo puede realizar o los que pueden ser realizados por su familia, dota de seguridad económica, etc.

Así mismo, el salario es un factor imprescindible y que se debe tener en cuenta en la empresa, debido a que supone unos costes totales muy elevados en la mayoría de las ocasiones.

El objetivo de este trabajo es comentar algunos de las cuestiones más importantes sobre la retribución de los consejeros en la empresa.

Es necesario señalar que la retribución de los consejeros debe de adaptarse siempre a la normativa fijada en el Estatuto. Además, es conveniente el buen gobierno del salario de los consejeros para mantener la confianza de los inversores, ya que algunos de los factores que más preocupa a éstos son la política retributiva de la empresa, o la fortaleza de ésta junto con la del equipo directivo. Como consecuencia se destaca la importancia de analizar el sistema retributivo de los consejeros.

Por otro lado, podemos afirmar que este trabajo se divide en dos partes claramente diferenciadas. En primer lugar, se aborda una parte más teórica, sobre aspectos que se han considerado importantes de la retribución de los consejeros. Así, para comenzar se define el concepto de retribución de forma amena y clara. Sin embargo, no es posible entender la política salarial de cada empresa sin conocer los factores que influyen en ella y que afectan a este sistema, por lo que se procede a analizar estos aspectos. Posteriormente, se tratarán unas consideraciones generales sobre que es el Consejo de Administración, los tipos de consejeros

y se explican una serie de informes que tratan sobre la retribución de los consejeros, como son el informe Olivencia, Aldama, Conthe y el Informe Anual del Gobierno Corporativo. Después, se exponen los objetivos de la retribución, que son: atraer, retener y motivar. Además, se explican los diferentes criterios que se pueden tener en cuenta para crear el sistema retributivo que se va a imponer a los trabajadores de la empresa y a los consejeros. Tras conocer esta información, se profundizará y nos centraremos en los sistemas de compensación de estos últimos.

Por otro lado, y en cuanto a la parte práctica del trabajo, decir que se aplicarán todos los aspectos teóricos comentados al caso de la empresa Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. La elección de esta empresa se debe a la gran importancia y elevado posicionamiento que presenta en el mercado.

Para finalizar, se ha realizado una comparación entre la remuneración del Presidente de la empresa Banco Bilbao Vizcaya Argentaria con el sueldo de este mismo puesto de trabajo en el Banco Santander.

2. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN

Retribución, salario, remuneración, jornal, compensación, sueldo, estipendio, entre otras, son palabras que hacen referencia a una misma realidad, aunque presentan matices diferentes. El referente principal del concepto de retribución podemos encontrarlo en el artículo 26 apartado 1 del Estatuto de los Trabajadores, y es el siguiente: *“Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo”*. Esto es, el término retribución hace referencia a aquella compensación económica que reciben los empleados a cambio de su trabajo.

La retribución total cuenta de tres componentes (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Estos van a depender del tipo de empresa. Así, los componentes de la remuneración son el salario base, que es la cantidad fija que recibe el trabajador, ya sea de forma mensual, semanal o por horas; los incentivos salariales, que permite recompensar el buen rendimiento de los empleados, y por último, las prestaciones sociales o las retribuciones indirectas, como pueden ser los seguros médicos, vacaciones, entre otras.

3. FACTORES DETERMINANTES DE LA RETRIBUCIÓN

Como es sabido, la empresa no es un ente aislado sino que interactúa con todo lo que hay a su alrededor, que es conocido como entorno empresarial. Hay una serie de factores condicionantes en la retribución del trabajador. Estos factores son tanto externos como internos (García-Tenorio y Sabater, 2008):

3.1. FACTORES INTERNOS

Los principales factores que influyen en la retribución de los trabajadores son los internos, que están relacionados con las características de la organización. Esto implica tener en cuenta los diferentes cargos a ocupar, capacidad financiera de la empresa, la estructura organizativa, tecnología, entre otros aspectos. Es muy importante saber constituir la política salarial de la empresa, porque si se imponen salarios más elevados de los que la compañía puede afrontar puede llevar directamente al fracaso de la entidad.

Algunos de los principales factores internos que son necesarios señalar son:

- Mercado interno de trabajo: hace referencia a las normas que regulan la asignación de los trabajadores en los diferentes puestos de la empresa. Si el personal que se contrata es externo, la retribución va a estar más sujeta al mercado. Por el contrario, si se trata de promociones internas, la política retributiva va a estar más enfocada a la cultura de la organización. Por tanto, el tipo de retribución por la que se incline la empresa va a depender de la modalidad de elección de empleados.
- Tipo de organigrama y estilo de dirección: Según el tipo de empresa, el sistema de retribución va a ser más rígido o más variable. Así, en aquellas empresas en las que el estilo de dirección es centralizado, formal y normalizado, o bien, en las que existe una división del trabajo por departamentos, el sistema de retribución suele ser más rígido, lo que justifica en cierta medida, las diferencias salariales. Por el contrario, las empresas que tienen un estilo de dirección más descentralizado tienden a utilizar sistemas de retribución variables. También, cabe reseñar que habrá determinados puestos en la empresa que tengan un salario establecido, dependiendo de la posición ocupada.
- Dimensión de la empresa: Es uno de los factores más importantes. Aquellas empresas que tienen un gran tamaño suelen presentar una elevada cantidad de retribución fija y un nivel salarial mayor en relación al mercado.

- Uso de nuevas tecnologías: Las empresas que emplean nueva tecnología en sus instalaciones deben premiar a sus trabajadores por contar con conocimientos, habilidades y formación para poder usarla. Esto hace que cada vez se conceda, en mayor medida, el sistema de retribución por competencias o basados en la persona.

- Eficiencia: Entendida como la forma en la que el empleado se desenvuelve en el puesto de trabajo que tiene que realizar.

- Costes del personal: la proporción coste de personal con respecto a los costes totales es un factor importante en la política retributiva. Empresas con un porcentaje elevado de costes laborales suelen tener un salario para sus empleados inferior al de empresas con menos porcentaje de estos costes.

3.2. FACTORES EXTERNOS

Con respecto a los factores externos que afectan a la retribución de los trabajadores es necesario destacar algunos de los que se consideran más relevantes:

- Influencia del mercado laboral: Como es bien sabido, el mercado laboral se rige por las leyes de la oferta y la demanda. Así, en materia de retribución, cuando la demanda de trabajo es baja el salario aumenta, y viceversa, esto es, el salario disminuye cuando la demanda de trabajo es mayor. Por tanto, el salario va a depender de si es más fácil o más difícil encontrar empleados que respondan a un determinado perfil laboral. Esto trae correlación con el esfuerzo de reclutar y retener a los trabajadores de la empresa.

- Nivel de vida y cultura de la zona: El nivel de vida de cada región permite establecer los niveles mínimos de los salarios. Además, en ocasiones, cuando los trabajadores reciben dinero suficiente para satisfacer sus necesidades prefieren otras comodidades, como: mayores facilidades para conciliar la vida laboral y familiar, tiempo de ocio...

- El papel de los Sindicatos y la negociación colectiva: Debemos destacar que los sindicatos tienen la capacidad de influir en el salario. Por ello, a pesar de lo expresado en el apartado del mercado laboral, los sindicatos tienen el suficiente poder como para impedir el normal funcionamiento de la oferta y la demanda de trabajo, y pueden establecer ciertos límites al salario. La presencia de sindicatos implica una mayor retribución y un aumento de la cantidad de retribuciones indirectas y beneficios sociales en comparación con las empresas no sindicadas.

Por otro lado, y con respecto a la negociación colectiva, decir que incluye gran cantidad de acuerdos con el objetivo de mejorar las condiciones laborales en todos los ámbitos, como pueden ser la prevención de riesgos laborales, adecuación del trabajo a la ley, retribución, entre otros. Con respecto a la retribución, la negociación colectiva permite que los salarios se vayan actualizando en relación al coste de vida mediante cláusulas en los Convenios Colectivos, que dan la posibilidad de realizar ajustes trimestrales en relación al Índice de Precios al Consumo.

- Normativa laboral: La normativa laboral está en cierto modo relacionado con los convenios colectivos, la ley influye en la retribución garantizando un salario mínimo, además, evita la discriminación de algún empleado y los protege mediante el sistema de la Seguridad Social. Las leyes también pueden influir en la oferta y la demanda de trabajo.

- Nivel de competitividad del sector en el que opera la empresa: En aquellas empresas en las que la competitividad es muy elevada, el precio del producto o servicio tiene que estar más ajustado, por eso, estas empresas no se pueden permitir aumentar mucho los salarios. Diferente es en aquellas empresas en que la competitividad es menor, donde se pueden aumentar más la retribución del trabajador.

- Legitimidad social: las empresas emplean la imitación para conseguir la legitimidad. Las prácticas que usan las empresas no son muy comprensibles, por lo que se copian unas de otras. Así, cuando la organización tiene que defender la retribución de sus empleados puede conseguir la credibilidad adoptando políticas retributivas que siguen las pautas generales del sector o país.

4. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. INFORMES SOBRE LA RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS

Según González Navarro (2008), el Consejo de Administración es un modo de organizar la administración de la sociedad, atribuyéndosela a un órgano colegiado. Por tanto, la función de este órgano es administrar la empresa, lo que implica la gestión de la sociedad para cumplir con el objeto de ella, representándola y manifestando la voluntad de ésta ante terceros.

En cuanto al funcionamiento, decir que las sociedades anónimas se caracterizan por su carácter flexible, ya que se atribuye al Consejo la capacidad de regular el propio funcionamiento de la empresa (art. 141.1 sobre el Régimen Interno y delegación de

facultades, de la Ley de Sociedades Anónimas, en adelante LSA). Sin embargo, se debe destacar que esta facultad se encuentra limitada, así mismo, por este art. 141: “*cuando los estatutos de la sociedad no dispusieran otra cosa*”, esto es, las sociedades anónimas tienen como límite lo que se disponga en los Estatutos. No ocurre lo mismo con las sociedades de responsabilidad limitada, en las cuales si existiera Consejo de Administración los estatutos son lo que regularan el funcionamiento y organización del Consejo. Sin embargo, la delegación de facultades se regirá por lo establecido para las sociedades anónimas.

Con respecto a las sociedades cotizadas, el legislador presupone que se encuentran organizadas colegiadamente como Consejo de Administración. Se debe señalar que el Consejo de Administración de las sociedades de responsabilidad limitada no se incluye dentro de las sociedades cotizadas, ya que éstas no cotizan porque sus participaciones no tienen la condición de valores.

Es conveniente hacer mención a los diferentes tipos de consejeros que componen el Consejo de Administración. Así, podemos señalar:

- **Consejeros ejecutivos o internos:** según Sanjuán y Muñoz (2008) son los encargados de la gestión empresarial y se dedican de manera profesional a este trabajo. En el puesto más alto se encuentra el presidente del cual depende la eficacia del Consejo. Estos consejeros, en general, tienen funciones ejecutivas o directivas de la empresa. También se incluye a aquellos que tienen capacidad para tomar decisiones con respecto a un tema de la empresa. No se incluye los que sólo tengan capacidad para un acto en concreto.

- **Consejeros no ejecutivos o externos.**

Atendiendo a la distinción que realiza González Navarro (2008), podemos destacar los siguientes tipos:

- Consejeros externos dominicales: son aquellos propuestos por accionistas en razón de su participación en el capital social, atendiendo a la estimación significativa establecida por el Consejo, en función del capital flotante de la sociedad.

- Consejeros externos independientes: se trata de profesionales de prestigio desvinculados del equipo ejecutivo y de los accionistas significativos, cuya finalidad es hacer valer en el consejo los intereses del capital flotante, los accionistas de mera inversión. Se caracterizan por la imparcialidad en la empresa.

La proporción óptima entre consejeros internos y externos va a depender de la función principal del Consejo, que es la de supervisión. Así, el Código Conthe (será explicado

posteriormente) recomienda que la mayoría del Consejo esté formada por consejeros externos y que el mínimo se trate de consejeros ejecutivos. Decir que a mayor complejidad del grupo o más participación de los consejeros en el capital, mayor debe ser el incremento del número de consejeros ejecutivos.

El Código al que estamos haciendo referencia ha previsto un vacío con respecto a ciertos consejeros que no pueden ser delimitados en ninguna de las categorías anteriormente expuestas. Es el caso de consejeros que antes formaban parte de alguno de los grupos explicados, pero que ya han perdido las condiciones o requisitos para ello, como puede ser por motivos de jubilación o por cierta incompatibilidad que haya surgido. En este caso, el Código explica que es necesario que las empresas informen sobre el vínculo de unión entre los consejeros con los accionistas significativos de la organización o con la sociedad y sus directivos.

La finalidad de este trabajo es conocer sobre la retribución de los consejeros. Por tanto, debemos hacer referencia a varios informes que tratan sobre ello:

4.1. INFORME OLIVENCIA

Se trata de un documento creado para el estudio del Código Ético de los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas (26 de febrero de 1998).

Debemos hacer referencia a la afirmación que se realiza en el apartado 7.1 del Informe OLIVENCIA: *“Los accionistas esperan que la remuneración del Consejo no exceda de lo que sea necesario para atraer a personas competentes; que esté de alguna manera asociada a los rendimientos individuales y de la compañía, y que sea conocida para facilitar su escrutinio público. Y éstas son, en efecto, las directrices que a juicio de esta Comisión deben orientar la política que adopte cada compañía en esta área de responsabilidad”*.

Basándonos en esta parte del Informe, debemos hacer varias aclaraciones como que la cuantía de la retribución de los Consejeros debe partir de la libertad de la compañía para orientarse al mercado y considerando las funciones de éstos. Además, se aconseja que cierta parte de la retribución de los consejeros esté vinculada a los resultados de la empresa, así por ejemplo, puede estar vinculada a pago con acciones, opciones de compra, entre otros. Se exige una información detallada sobre las remuneraciones de los consejeros en base a diferentes conceptos como son: las retribuciones fijas, seguros, pensiones, dietas... e incluso,

se debe hacer mención al salario obtenido por servicios profesionales de dirección o ejecutivos, o cualquier otro a parte de la función de consejero.

Un tema muy importante, y que también viene reflejado en ese Informe, es el tema de la transparencia de la remuneración de los Consejeros, que permite asegurar la confianza de los accionistas en los Consejos de Administración. Aquellas empresas que no opten por el principio de transparencia deben reflejar los motivos en la Memoria Anual de la Sociedad.

4.2. INFORME ALDAMA

Según lo dispuesto por González Navarro (2008), el informe ALDAMA se creó para dar a conocer la necesidad de una reforma legislativa sobre la transparencia de las sociedades cotizadas y los mercados financieros, ya que se consideraba que la información que proporcionaban las empresas no era suficiente, incluida la información sobre la retribución de los consejeros. Por ello se creó la Ley 26/2003 de 17 de julio, llamada Ley de Transparencia que provocó modificaciones tanto en la ley de sociedades anónimas como en la ley de mercado de valores.

4.3. CÓDIGO CONTHE

El Informe o Código CONTHE, según Sanjuán y Muñoz (2008), debe su nombre al presidente de turno de la Comisión Nacional de Valores (Manuel Conthe). Es una unificación de las normas retributivas de buen Gobierno corporativo. Especifica los siguientes puntos:

- Régimen de aprobación y transparencia: se basa en la transparencia de la retribución de los Consejeros. Esta claridad abarca a todos los componentes de la remuneración, incluidos las indemnizaciones. Por ello, este Código recomienda que el consejo apruebe una detallada política de retribuciones que incluya el importe de los componentes fijos de manera desglosada, explicación con detalle de los conceptos retributivos de carácter variable, características de los sistemas de previsión, información sobre los contratos de los consejeros ejecutivos: duración, plazos de preaviso, así como otras cláusulas relacionadas con la contratación.
- Criterios orientadores: se recomienda que se excluya a los consejeros externos de aquellos sistemas retributivos que incorporen parte de la retribución variable condicionada a los beneficios u otros indicadores de gestión o a la cotización de la acción en un momento determinado. Con esto, el objetivo es limitar la retribución variable a los consejeros ejecutivos.

También este Código recomienda que las sociedades no establezcan entre sus objetivos alcanzar el sistema retributivo de otras empresas que puedan ser comparables con la suya, ya que puede provocar un aumento de la retribución media en su conjunto y con ello una tendencia alcista.

En conclusión, y sin meternos en más detalles, éste recomienda que la remuneración que la empresa da a los consejeros permita atraer y retener a los que presenten el perfil profesional deseado, pero tampoco puede ser un salario muy elevado u excesivo, con la finalidad de no afectar a la independencia.

- Votación consultiva por la Junta General: el Consejo recomienda que se someta la política de retribuciones de los Consejeros a votación por la Junta General de Accionistas. En ese informe se tratará la retribución de los Consejeros para ese año, así como para años futuros. También, se abordará aspectos como la aplicación de la política de retribuciones en el ejercicio pasado. Además, se informará sobre el papel de la Comisión de retribuciones en la elaboración de la política retributiva.

- Transparencia de retribuciones individuales: se hace referencia en el Código a que no solo haya transparencia en las retribuciones de los consejeros de manera global, sino también de forma individual. Se incluye la transparencia en las retribuciones en especie, opciones entregadas, dietas, remuneración recibida por el cargo de consejero, salario recibido por el desempeño de funciones de alta dirección, entre otras.

4.4. INFORME ANUAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En función de lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores, las sociedades anónimas cotizadas deben hacer público con carácter anual un Informe de Gobierno Corporativo. Se refleja en el art. 116 de la ley de Mercado de Valores el contenido que debe reflejar este informe emitido por las empresas cotizadas. El contenido debe tratar sobre la estructura de propiedad de la sociedad, sistemas de control de riesgo, funcionamiento de la Junta General, estructura de la administración de la sociedad, operaciones de la sociedad con sus accionistas o administradores, entre otra información.

Así pues, la finalidad de este documento es comprobar que las sociedades cotizadas cumplen con las leyes, incluidos los Códigos de buen gobierno. Por tanto, permite comprobar en qué medida estas empresas se apartan de todas aquellas normas legales que deben de cumplir. En él se debe incluir la composición del consejo, número de consejeros y sus datos, clases, retribución de los consejeros, normas de auditoria, entre otros. La responsabilidad de

este informe recae sobre el Consejo de Administración, sin necesidad de aprobación por la Junta General.

5. OBJETIVOS DE LA RETRIBUCIÓN

En este punto nos vamos a centrar en los objetivos de la retribución, ya que se considera necesario analizar para qué se remunera al personal de la empresa, esto es, con qué finalidad.

La retribución es un aspecto de la organización muy relevante con el fin de conseguir un gran esfuerzo y empeño en el trabajador. Una retribución excesivamente baja provocará la desmotivación del empleado, al contrario, una retribución alta, aunque será más beneficiosa para el trabajador, puede provocar inflación. Por todo esto, la retribución debe ser, ante todo, justa, es decir, que se obtenga un salario que esté de acuerdo al desempeño del trabajador y a lo que el mercado ofrece. Hemos de añadir que el capital humano es muy difícil de imitar y, por ello, la empresa que tiene este tipo de capital diferenciado presenta una gran ventaja competitiva y debe valorarlo económicamente.

Los objetivos comunes a todo sistema retributivo son tres fundamentalmente (García-Tenorio Ronda et al., 2005): atraer a trabajadores con las características necesarias para realizar el trabajo que se quiere cubrir en la compañía, una vez atraído, es necesario retenerlo, y además, es conveniente motivar a los empleados, teniendo siempre presente la legalidad vigente en ese momento.

Se procede a analizar cada uno de los objetivos de manera independiente:

- **Atraer a buenos candidatos:**

Cuando es conocido que una empresa proporciona a sus empleados remuneraciones altas es más probable que cuando se inicie un proceso de reclutamiento por esa empresa, una mayor cantidad de personas quiera trabajar en ella y lleven a cabo los medios necesarios para participar en ese reclutamiento. Es decir, una retribución alta es un elemento llamativo a la hora de atraer a personal para la empresa. Al contrario ocurre con la empresa que retribuye a sus trabajadores de una manera baja. Sin embargo, cabe decir que el nivel salarial que va a proporcionar la empresa no es un aspecto muy relevante para echar la solicitud al puesto, ya que si fuera así los empleados no demandarían trabajos que se pagan por debajo de la media o habría empleos con mucha rotación.

Cabe reseñar que cuando se produce el reclutamiento, no todos las personas que acceden a él conocen el salario exacto que la empresa ofrece para el puesto en concreto.

- **Retener a los mejores empleados.**

Con respecto a la retención de los empleados, afirmar que una empresa que se preocupa por atraer a sus empleados tiene que poner todas sus fuerzas en retener al personal que está contratado. Normalmente, cuando un trabajador abandona la empresa suele ser por motivos retributivos, porque considere que las diferencias entre salarios con puestos de niveles jerárquicos superiores o inferiores tienen carácter arbitrario y no dependen del desempeño de cada uno a la empresa. Que el trabajador piense de esta manera puede provocar en la empresa la disminución de su desempeño, puede hacer que no se preocupe por la calidad de sus actuaciones e incluso, en última medida, puede hacer que busque otra empresa en la que trabajar. Por todo esto, la empresa debe crear un sistema retributivo justo, como ya se ha comentado anteriormente, basado en la equidad interna y en la equidad externa.

Es conveniente señalar que un adecuado sistema retributivo hace que la empresa no se preocupe de retener al personal de la empresa, sino que ellos mismos no se suelen plantear abandonarla.

- **Motivar a los empleados:**

La forma más fácil de motivar a los empleados es estableciendo un sistema retributivo basado en el rendimiento del trabajador. Si no es así, el trabajador con el paso del tiempo considerará que va a recibir el mismo sueldo independientemente del esfuerzo o interés que ponga, lo que va a afectar negativamente a su trabajo, ya que lo realizará a un nivel mínimo de desempeño que le permita conservar su puesto. Las recompensas no tienen que ser obligatoriamente económicas, sino que pueden ser incrementos por méritos, reconocimiento por parte de superiores, promoción en su trabajo, entre otros.

Para finalizar el apartado de los objetivos de la retribución, es necesario hacer referencia a la obligatoriedad de cumplir con la normativa vigente. Algunas de las que hay que cumplir son:

Por un lado, el Salario Mínimo Interprofesional que es, como se dispone en la página web del Salario Mínimo Interprofesional, la cantidad mínima de dinero que obtendrá el empleado por el trabajo que está realizando, independientemente del sexo, edad, o que se trate de un

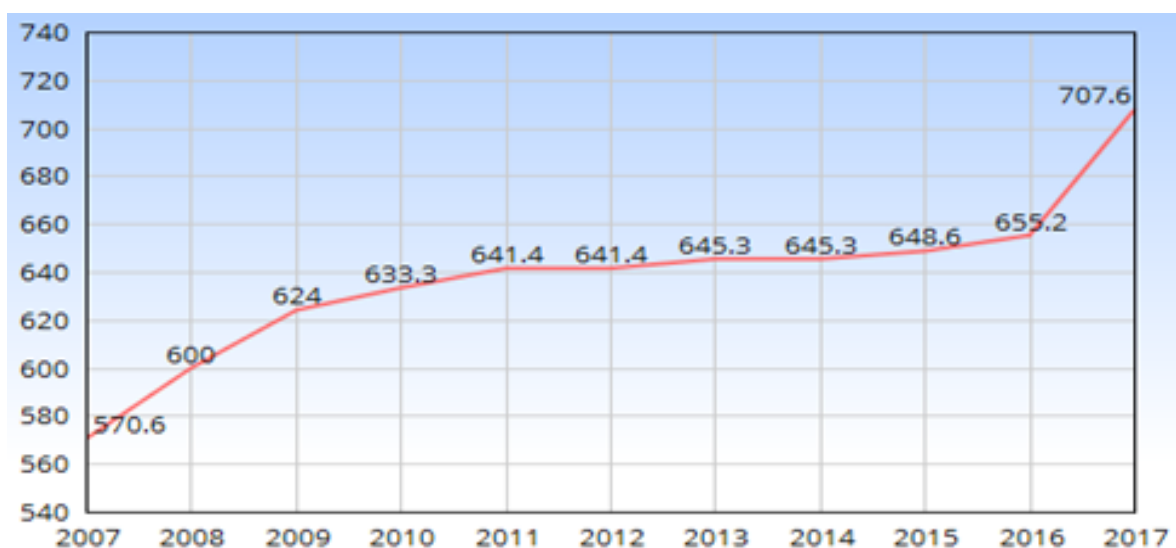
trabajador que se encuentre en la empresa de manera eventual, fija o temporal... Así, y continuando con lo dispuesto en la web, para el año 2018 el Ministerio de Empleo y Seguridad Social fijó en los siguientes valores el salario mínimo, siendo éstos superiores en un 4% a los del año 2017.

- Salario Mínimo diario: 24,53€
- Salario Mínimo mensual: 735,90€
- Salario Mínimo anual: 10.302,60€ (14 pagas)

El salario mínimo suele establecerse en salario correspondiente a un día o en salario correspondiente a un mes, sin embargo, en algunos trabajos como puede ser el trabajo de empleados del hogar, es conveniente el salario/hora.

Creemos que es necesario e interesante mostrar un gráfico (figura 1) sobre la evolución del Salario Mínimo Interprofesional en España durante los últimos diez años.

FIGURA 1: EVOLUCION DEL SALARIO MÍNIMO (EN 10 AÑOS)



Fuente: www.salariominimo.es

Observando la imagen, podemos comprobar como el salario se va ajustando en relación al coste de la vida. Además, se aprecia que la subida que ha habido del año 2016 al año 2017 es mayor que el aumento que ha habido en años anteriores. Entre el año 2007 y el año 2017, el Salario Mínimo Interprofesional ha aumentado en 137 euros. El sueldo mínimo para 2017 estaba fijado, como podemos ver en la imagen, en 707.60 Euros, lo que suponía un salario mínimo anual de 9.906,40 € con un modelo de 14 pagas.

En relación con el Salario Mínimo hay que tener en cuenta todo lo dispuesto en la Seguridad Social sobre el tema de la retribución, cotización del trabajador, etc.

Por otro lado, se debe tener en cuenta el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA). La definición legal viene establecida en el art. 33.1 del Estatuto de los Trabajadores y en el art. 1 del Real Decreto 505/1985, de 6 de marzo, sobre Organización y Funcionamiento del Fondo de Garantía Salarial, que lo configuran, respectivamente, como “*organismo autónomo de carácter administrativo adscrito al ministerio de empleo y seguridad social con personalidad jurídica y capacidad de obrar para el cumplimiento de los fines establecidos en el art. 33 del estatuto de los trabajadores*”. La finalidad para la que fue creado este organismo mediante el artículo 31 de la Ley 16/1976, de 8 de abril, de Relaciones Laborales, es para garantizar el importe de los salarios pendientes de pago ante la insolvencia del empleador. Por esto, se atribuye al Fondo de Garantía Salarial el pago de los salarios e indemnizaciones a trabajadores de empresas que no pueden hacerse cargo de estas cantidades por encontrarse en situación legal de insolvencia o estar declaradas en situación de concurso. Las cantidades a las que suele hacer frente este organismo son indemnizaciones por finalización del contrato a instancias del trabajador por impagos de salarios, indemnizaciones por extinciones del contrato por causas objetivas, indemnizaciones que se recogen dentro de los despidos colectivos, nóminas a consecuencia de la prestación de servicios laborales por cuenta ajena teniendo en cuenta el límite del 30% sobre la retribución en especie si la hubiera, entre otros. A parte, en cada caso específico se deberá tener en cuenta unas normas.

Con respecto a los consejeros, podemos señalar que al igual que para los trabajadores de la empresa, los objetivos de la retribución de los consejeros son los mismos: atraer, retener y motivar. Esta información, a la que ya hemos hecho alusión, viene reflejada en el Código CONTHE donde se recomienda que las remuneraciones de éstos sean las precisas para atraer y retener a los consejeros que tengan el perfil profesional deseado, no imponiendo un salario excesivo para que no se vea afectada la independencia. Para conseguir esto se dan una serie de recomendaciones, como son que la remuneración de los consejeros esté ligada al rendimiento de la sociedad, mediante entrega de acciones, por ejemplo. Además, se aconseja que el salario de los consejeros sea el necesario para retribuir la función que realizan en la empresa, esto es, la dedicación, responsabilidad, cualificación, etc. También es conveniente en el caso de retribuciones variables asegurarse de que están relacionadas con el desempeño del consejero, y que no derivan de la evolución del mercado, de la empresa o del sector.

6. DISEÑO DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE RETRIBUCIÓN

Como ya hemos hecho referencia, la retribución es un aspecto muy importante para las empresas a consecuencia del coste que supone para ellas y por su utilidad como mecanismo para gestionar los recursos humanos. Atendiendo a los autores Gómez-Mejía et al., (2008), la remuneración también afecta al trabajador en varios aspectos:

- Económico: el salario va a implicar el poder adquisitivo con el que cuente el empleado.
- Sociológico: nos referimos a un componente de la retribución que está relacionado con el poder y el prestigio social de esa persona.
- Psicológico: relacionado con la sensación que tenga el trabajador sobre su valía personal.

La mala retribución en la empresa puede ocasionar una situación cíclica en ésta, así, cuando hay una mala retribución en una compañía suele provocar una desmotivación en el trabajador, que afecta de forma negativa a la consecución de los resultados de la empresa, y en ocasiones, provoca que no se consigan los objetivos requeridos por la organización causando una desventaja competitiva frente a otras compañías.

Para que la empresa realice su sistema de retribución es necesario que conozca realmente cuales son las formas de compensación existentes y los factores, tanto internos como externos, por los que se ve afectada la organización, con la finalidad de crear un sistema de retribución más satisfactorio, tanto para ella como para el trabajador.

Vamos a pasar a analizar una serie de criterios utilizados por las empresas para diseñar su sistema de retribución. No son criterios únicos e incambiables, sino que cada empresa utiliza un criterio y lo adapta a las situaciones y necesidades concretas que vea necesarias. Algunos de estos criterios, y basándonos en la clasificación de Gómez Mejía (2008), son:

6.1. EQUIDAD INTERNA VERSUS EQUIDAD EXTERNA

Como ya hemos hecho hincapié en otra ocasión, el salario debe ser justo. Para que un salario sea justo tiene que ser equitativo. Los empleados tienen la capacidad de poder comparar su sueldo con el de otros trabajadores de la empresa, o incluso con otras personas que trabajan en empresas distintas. Así pues, nos encontramos con dos formas de equidad: equidad interna y externa.

Se considera necesario mencionar qué son exactamente estos dos tipos de equidad. Siguiendo a Gómez-Mejía, la equidad interna hace referencia a aquel salario considerado justo dentro de la empresa, esto es, dentro de la estructura salarial de ésta. Por su lado, la equidad externa hace mención a la remuneración considerada justa en función del salario que proporcionan otras compañías para el mismo puesto de trabajo.

Es preciso destacar la importancia del modelo de justicia retributiva, en el cual se sostiene que los trabajadores de la empresa aportan esfuerzo, tiempo, etc., a cambio de resultados. Entre esos resultados encontramos tanto dinero como retribución en especie que también es muy importante para el empleado. Éste considerará que se le está pagando de manera justa cuando hay una relación favorable entre contribución y resultados, y sea equivalente a otros empleados cuyo trabajo exija de ellos tanto como el suyo.

Según el modelo del mercado laboral, el salario debe establecerse en el punto en el que la oferta de trabajo es igual a la demanda de trabajo. Si la demanda de trabajo es baja y la oferta es alta, menor es el salario por ese trabajo. Hay que señalar la limitación de este modelo, ya que los trabajadores no solo deciden que trabajo quiere realizar en función del salario. Podemos decir, básicamente, que la equidad externa se consigue cuando la empresa paga al empleado el sueldo habitual para el trabajo que desarrollan.

6.2. RETRIBUCIÓN FIJA VERSUS RETRIBUCIÓN VARIABLE

Podemos considerar retribución fija a aquella que la empresa proporciona a sus trabajadores en función del cargo que tenga el trabajador o de las funciones que éste desempeñe en la organización. Distinta es la retribución variable, la cual es fijada en función de los resultados que se alcanzan, el cargo que ocupe en la jerarquía empresarial, etc. Este tipo de retribución suele darse a través de primas individuales o por equipos de trabajo, participación en beneficios, etc.

Hay empresas que optan por abonar un alto salario base y reducir las retribuciones variables. Por el contrario, otras organizaciones consideran mejor un criterio de retribución salarial basado en un sueldo base inferior, que vaya aumentando con las retribuciones variables.

Se considera que los trabajadores prefieren la retribución fija. Sin embargo, desde el punto de vista empresarial el resultado puede ser más negativo, ya que los trabajadores conocen que con el mismo esfuerzo van a recibir cierto salario, lo que puede conllevar a que reduzcan ese

esfuerzo, aumento del absentismo laboral, falta de puntualidad, etc., con las consecuencias que puede acarrear para la empresa.

Se ha llegado a la conclusión que es recomendable el empleo de sistemas retributivos variables en empresas pequeñas que cuenten con productos que aún no están afianzados en el mercado (Gómez Mejía et al., 2008).

Para concluir, señalar que es necesario como en el criterio anterior, un equilibrio entre ambos tipos de retribuciones.

6.3. RENDIMIENTO - PARTICIPACIÓN

Continuando con la clasificación de Gómez-Mejía, las empresas también pueden elegir entre el rendimiento o la participación (presencia) para crear un sistema salarial.

El sistema retributivo basado en el rendimiento consiste en abonar al trabajador una parte de salario a consecuencia de su aportación a la empresa, ya sea a nivel individual o grupal. En cambio, el sistema basado en la participación consiste en dar a todos los trabajadores el mismo sueldo o parecido siempre que consigan llegar a cierto nivel de rendimiento. Así, este último implica que el empleado sea conocedor de que el aumento de sueldo se le producirá si aumenta de nivel jerárquico en la empresa, y no por realizar mejor el trabajo que tiene que desarrollar.

Dentro de los programas retributivos basados en el rendimiento encontramos los planes de incentivos salariales como pueden ser los bonos, comisiones, reparto de beneficios, comisiones por aumento de productividad, entre otros. Sin embargo, dentro de los programas retributivos basados en la participación, destacamos los sistemas de retribución por méritos. Aquí encontramos clasificaciones, distintas cadenas de mando y diferentes posiciones salariales dentro del sistema.

Normalmente, que una empresa decida enfocarse en la retribución basada en el rendimiento o en la basada en la participación, va a depender de la cultura organizacional de la propia empresa, y también de la cultura que contemplen los cargos más altos de la organización.

La mayoría de las empresas basadas en el rendimiento, se caracterizan por tener muy pocos niveles directivos, fomentar competencia entre empleados, crecer rápidamente, entre otros.

6.4. RETRIBUCIÓN EN FUNCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO VS. RETRIBUCIÓN EN FUNCIÓN DEL INDIVIDUO

La retribución en función del puesto de trabajo, como su nombre indica, implica pagar al empleado según el puesto de trabajo en el que desarrolla su labor. El método valorativo usado en este sistema consiste en establecer una puntuación para cada uno de los trabajos. Cada trabajo tendrá una serie de puntos, y además, cada punto tendrá asignado un valor económico. Así, para saber la retribución de cada puesto de trabajo se multiplica el número de puntos que tiene el puesto por el precio de cada punto. Este sistema solo tiene en cuenta el puesto de trabajo, sin prestar atención al empleado, lo que puede llegar a ser frustrante para el asalariado.

Un sistema contrapuesto a este último es el sistema retributivo en función del individuo. Aquí se valora las habilidades, conocimientos y competencias del trabajador en el desempeño del puesto. Ante este sistema, las empresas valoran mucho las cualidades de los trabajadores y deben saber aprovecharlas. Además, si un trabajador presenta unas cualidades muy amplias, se puede adaptar mejor a cualquier trabajo y, de esta manera, se puede evitar la rotación dentro de la empresa.

El sistema de retribución basado en el puesto de trabajo se suele dar en empresas tradicionales muy estandarizadas, con escasas innovaciones tecnológicas y leves rotaciones. Por el contrario, el sistema basado en el individuo es muy conveniente cuando la organización es muy dinámica, está abierta tecnológicamente, los costes de rotación sean elevados, etc.

6.5. IGUALITARISMO – ELITISMO

Continuando con la clasificación de Gómez-Mejía, decir que estos criterios de retribución del empleado son inversos. Por un lado, el igualitarismo supone aplicar el mismo plan salarial a todos los empleados, mientras que el elitismo implica practicar diferente sistema retributivo a los trabajadores, en función del grupo que pertenezca.

Obviamente, cada empresa debe decidir el programa retributivo que considere mejor para la empresa, esto es, el que le permita conseguir los objetivos. Sin embargo, se presume que los sistemas igualitarios son preferibles en empresas que asumen riesgos y que cuentan con entornos altamente competitivos, y, por el contrario, el sistema salarial elitista es preferible para empresas de competencia limitada y productos maduros, esto es, empresas más antiguas.

Entre las ventajas del sistema igualitarista encontramos la mayor comunicación entre los empleados, más flexibilidad laboral, aumento del cumplimiento del trabajo, etc. En cambio, el sistema elitista es preferible cuando se quiere aumentar la motivación en los empleados, mayor posibilidad de ascenso en la empresa, entre otros.

6.6.REMUNERACIÓN INFERIOR AL MERCADO CONTRA REMUNERACIÓN SUPERIOR A LA DEL MERCADO

Este tipo de decisión va a estar relacionada con el nivel salarial de otras empresas, lo que afectará en cierto modo a la atracción de personas, así como a la retención de los trabajadores.

Contratar a trabajadores por encima del mercado, supone un alto coste para la empresa. Por ello, las empresas suelen contratar a trabajadores cualificados o de altos puestos para la empresa con salarios por encima del mercado, y, en cambio, aquellos que ocupan puestos no estratégicos en la compañía son remunerados por debajo del mercado. De esta forma se crea un sistema retributivo mixto, en el cual unos obtienen salarios elevados a consta de otros empleados que reciben salarios menores.

A modo de clarificar la información, podemos destacar que pueden considerarse trabajadores cualificados aquellos que son difícilmente sustituibles en la empresa por la labor que realizan en ella, o aquellos que realizan actividades de gran relevancia entre el interior y el exterior de la empresa, o sea, actividades transfronterizas, etc.

6.7. RECOMPENSAS MONETARIAS FRENTE A RECOMPENSAS NO MONETARIAS

Las recompensas no monetarias, a diferencia de las monetarias, no son tangibles. La elección de uno de estos dos tipos de sistemas abre un gran debate en la actualidad. Según estudios realizados, los trabajadores dan mucha importancia a la retribución no monetaria, sin embargo, les cuesta admitir la relevancia que tiene para ellos la retribución monetaria.

Si se hace más énfasis en el salario monetario se fomenta la competitividad, las ventas sobre el cliente, se premia el esfuerzo, el logro, etc. En cambio, hacer más hincapié en el salario no monetario implica dar prioridad a la atención al cliente, enfatizar en el compromiso que tiene el trabajador con la empresa, premiar la estabilidad laboral, entre otros.

La retribución no monetaria suele ser empleada en empresas que cuentan con poco presupuesto para hacer frente al pago de los trabajadores, con el objetivo de agradecer al empleado el esfuerzo y los logros que consigue en la organización.

6.8. RETRIBUCIÓN PÚBLICA CONTRA RETRIBUCIÓN SECRETA

Este tipo de retribución depende mucho de la política de la empresa. En ocasiones la empresa puede optar por dar publicidad a su política salarial, mantenerla en secreto, o en cambio, puede decidir dar publicidad a su sistema retributivo pero mantener el anonimato de sus trabajadores.

La ventaja de la retribución pública es que cuando la empresa fija los salarios de sus empleados tienen que hacerlo de manera más racional, justificando el motivo de sus decisiones y así también se evita la sobreestimación del salario por desconocimiento. La publicidad incentiva el salario justo y la motivación. En cuanto a los inconvenientes encontramos la dificultad de contentar a todos los trabajadores, el incremento de los costes de las malas decisiones salariales cuando estas son públicas, o el riesgo de establecer un sistema igualitario, ya que la publicidad se suele dar en empresas con retribución igualitaria.

Por otro lado, las ventajas de la retribución secreta son la mayor libertad de administrar los salarios, evita desánimos, mejora la satisfacción entre los empleados, etc. Con respecto a los inconvenientes, decir que puede provocar comparaciones entre los sueldos, genera rumores en la empresa que puede afectar al clima laboral, falta de colaboración entre los trabajadores, entre otros.

Atendiendo a lo que ya hemos explicado, procedemos a analizar brevemente los distintos tipos de organizaciones en función del sistema de retribución que estamos comentando:

- Organizaciones con sistema público de retribuciones: la información salarial es conocida por todos.
- Organizaciones con sistema secreto de retribuciones: basado en no divulgar el salario de los trabajadores.
- Organización con sistema mixto público-secreto de retribuciones: en estas empresas se expone información sobre la banda salarial a la que pertenecen los empleados, pero no se exponen los salarios individuales.

La decisión sobre un tipo de retribución u otra depende de las características de la empresa, de los factores que le afectan, así como de los criterios por los que opten los altos mandos de ésta.

6.9. CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN

Mediante este criterio no se decide cómo establecer la política salarial, sino que se decide sobre el lugar dónde se van a tomar las decisiones del sistema retributivo. Así, nos encontramos con dos sistemas de decisión. Por un lado, el sistema de decisión centralizado, donde las medidas sobre la retribución se adoptan en un único lugar, que suele ser el departamento de recursos humanos de la empresa o la sede de la empresa. Y, por otro lado, el sistema de decisión descentralizado en los que son los altos cargos de dirección de cada área los encargados de tomar las decisiones sobre el salario.

No se puede afirmar cuál de los dos sistemas es mejor para la empresa, sino que va a depender de las características de ésta, del entorno de la organización, de la actividad o servicio al cual se dedique, entre otros.

El sistema centralizado se caracteriza por la existencia de sistemas de incentivos globales, objetivos globales para todos, etc. Además, permiten obtener estabilidad a la empresa y un mayor control de costes. Favorece la equidad interna. En cambio, en el sistema descentralizado las decisiones sobre política salarial se toman a nivel local, así, se decide la retribución de los trabajadores a nivel local, fijando medidas y objetivos a esta altura. Este sistema da lugar a que pueda haber diferencias entre un los sistemas salariales de unas regiones y de otras. Favorece la equidad externa.

Es obvio que cuando una empresa sea muy grande y cuente con muchos trabajadores, establecer la política salarial para todos ellos es muy difícil si cuenta con un solo centro para tomar las decisiones. Por ello, cuando se trate de empresas muy grandes es conveniente que se decanten por sistemas de decisión descentralizados, que gozan de mayor eficacia.

Para finalizar con el apartado del diseño de un sistema estratégico de retribución, debemos reseñar que los sistemas no son excluyentes el uno con el otro, sino que están interrelacionados. La elección de los primeros sistemas nos va a conducir a elegir las siguientes políticas salariales en función de éstos. También es necesario señalar que es muy conveniente que la empresa se proponga conseguir la eficacia y la eficiencia del sistema, para ello, se tendrán que realizar cambios si se considera necesario, teniendo en cuenta los factores

internos y externos que afectan a la empresa, así como la legislación. Si se establece un adecuado sistema de retribución, la empresa podrá llegar a cumplir sus objetivos estratégicos.

7. FORMAS DE COMPENSACIÓN

Existen diferentes maneras de remunerar al personal de la empresa. Las formas de compensación, atendiendo a su naturaleza, pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Dentro de estas podemos encontrar, a su vez, varias categorías.

7.1. LAS REMUNERACIONES INTRÍNSECAS

Según Delgado Piña, Gómez, Romero y Vázquez (2006) las remuneraciones intrínsecas son las que se originan en el interior del trabajador, esto es, aquellas que presentan una dimensión psicológica, relacionado con los sentimientos del individuo, pudiendo coincidir o no con la realidad. Por tanto, es la satisfacción que el empleado consigue del propio puesto de trabajo en sí mismo o del entorno en que lo realiza. Son subjetivas y personales. Las recompensas intrínsecas son el disfrute en el trabajo, curiosidad y compromiso por ese trabajo desempeñado, sentirse integrado en la empresa, auto superación, entre otros. Es una recompensa que el propio individuo la puede extraer del entusiasmo, las metas personales y la autonomía. Son siempre de carácter no económico.

7.2. LAS REMUNERACIONES EXTRÍNSECAS

Se debe conceptuar las remuneraciones extrínsecas como aquellas que la propia empresa proporciona de forma directa al empleado. Son sueldos, salarios, incentivos, placas de reconocimiento, etc. Tienen carácter tangible y pueden ser de dos tipos:

- Recompensas extrínsecas no económicas, son aquellas cuyo valor no se puede traducir a dinero, es el caso de sensación de éxito en el trabajo, autorrealización, seguridad, entre otros.
- Recompensas extrínsecas económicas, que tienen un valor económico asignable, pudiendo ser en dinero metálico o cualquier otra cuantificación económica. Un ejemplo de este tipo serían las cestas de navidad o los días de descanso.

Vamos a pasar a explicar de forma detallada las recompensas extrínsecas económicas. Se divide en dos categorías:

- **Retribución directa**

La retribución directa hace referencia a todo el dinero obtenido por el empleado a consecuencia de la realización de trabajo en la empresa. Son compensaciones que se entregan

al trabajador a consecuencia de los conocimientos o habilidades que aporta al trabajo, así como por el rendimiento que proporciona en él. Dentro de ella podemos encontrar la parte fija y la parte variable.

La parte fija suele tener carácter periódico y consta de dos bloques:

- **Salario base:** es el fijado para cada categoría profesional, por unidad de tiempo, establecido sin tener en consideración las circunstancias personales del trabajador. Para determinarlo se tienen en cuenta una serie de aspectos como son las habilidades requeridas, el contenido del trabajo, el nivel de formación deseado, entre otros. Normalmente, la forma de retribuir el salario base suele ser a través de horas trabajadas por el empleado o salario mensual. El salario base queda establecido por el Convenio Colectivo, donde se recoge la cantidad mínima para cada categoría profesional, por lo que, por debajo de esa cantidad los empleadores no deben realizar contratación alguna. Suele irse actualizando para adaptarse a la situación en la que se encuentre la sociedad, así aumenta cuando se incrementa el coste de vida, aspectos ya tratados anteriormente (García-Tenorio et al., 2005).

- **Complementos:** son aquellas cantidades de dinero que junto con el salario base permite obtener el total de la estructura salarial. Los complementos salariales vienen establecidos en el art. 26.3 del Estatuto de los Trabajadores.

Es necesario señalar algunas prestaciones salariales que podemos considerar como complementos:

- **Complementos relacionados con el puesto de trabajo:** son aquellos que intentan compensar aspectos negativos o no, relacionados con la actividad que el trabajador realiza en la empresa. Este complemento se recibe mientras que el empleado realiza esa labor en sí, y se deja de obtener cuando se abandona la actividad en concreto. Estamos hablando de casos relacionados con la peligrosidad del puesto, toxicidad, trabajo nocturno, entre otros.

- **Complementos por antigüedad:** son cantidades periódicas que se concede al empleado en función de la permanencia en el servicio. Esta prestación se abona para evitar que los empleados que conocen mejor la empresa, y que por tanto, son más valiosos en ella, la abandonen si observan que su remuneración no aumenta con el tiempo.

- **Complementos por calidad o cantidad de trabajo:** el objetivo es premiar el buen rendimiento en la realización del trabajo, así como, premiar a aquel trabajador que tiene una actitud positiva en él. Puede ser una cantidad fija, o ajustarse a unos porcentajes que se establecen sobre el salario base. Algunos ejemplos de este tipo son las primas, las horas extraordinarias, bonificaciones, sistemas de comisiones, etc.

- Complementos de vencimiento periódico superior a un mes: aquí incluimos básicamente la participación en beneficios, que es una cantidad que se reparte entre el personal en función de los beneficios empresariales obtenidos por la empresa, y las pagas extraordinarias. Estas últimas, no pueden ser inferior a dos pagas anuales, y pueden darse al trabajador en el periodo estival y al final del año, coincidiendo con las fiestas navideñas. A pesar de esto, si se acuerda entre el trabajador y la empresa, este dinero puede abonarse junto con la mensualidad o repartidas durante los doce meses del año.

- Complementos en especie: puede implicar el disfrute de un vehículo, vivienda, etc. Suele ser típico en los empleados que ocupan un nivel jerárquico en la empresa elevado.

- Pluses de residencia: se aplica en aquellos casos en los que el trabajador no reside en el territorio nacional, o residiendo en éste, se encuentren más distantes que la media de la población. Podría destacarse el caso de trabajadores destinados en lugares como Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.

- Complementos por habilidades: permite retribuir conocimientos y habilidades que el trabajador ha obtenido y que puede aplicar en el desempeño de su trabajo. Mayor será el complemento salarial, cuanto mayor sean las habilidades y conocimientos que pueda aplicar a la actividad que tenga encomendada. Por ejemplo, el conocimiento de idiomas.

- Otros complementos.

Por otro lado, en cuanto a la parte variable de la retribución directa, decir que está integrada por incentivos, que pueden ser, bien, en dinero o en forma de recompensas que no tienen carácter económico. Puede imponerse a nivel individual, grupal o de toda la empresa, dependiendo de si es posible conocer o no los objetivos alcanzados por cada trabajador de la organización o consejero.

- **Retribución indirecta**

Según Gómez Mejía et al., (2008) la retribución indirecta está compuesta por las recompensas que se obtiene por formar parte de la empresa, a pesar del puesto que se ocupe. Incluye una gran cantidad de programas diversos. Así, podemos destacar los siguientes programas a modo de ejemplificar.

- Programa de retribuciones de ocio o tiempo no trabajado: incluye aquellas que proporcionan al trabajador tiempo libre o descanso retribuido. Esto es, aquí encontraríamos temas como los días de asuntos propios, festividades, baja por enfermedad, entre otras.

- Programas de servicios: en este grupo se incluyen la dotación de vehículos de empresa, gastos de alimentación, servicio de asesoramiento jurídico, becas y ayuda de estudios..., esto es, todo aquello que permita mejorar la calidad de vida del empleado, de sus familiares, o de ambos.
- Programas de protección: como son la protección de la salud, discapacidades y accidentes, planes de pensiones, entre otros. Tienen la finalidad de proporcionar beneficios, como los programas de servicios, tanto para el propio empleado, su familia o ambos.
- Otros programas.

ESTUDIO PRÁCTICO DE LA EMPRESA BBVA

8. INTRODUCCIÓN

En función de la información que viene en la página web del BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A, (en adelante BBVA) decir que fue fundado en 1857. Ofrece servicios a más de 30 países y a 72 millones de clientes. Tiene una posición bastante consolidada en el mercado español, además, es la mayor institución financiera de México, y cuenta con gran cantidad de franquicias como en América del Sur o Estados Unidos. También está muy consolidada en Turquía. Para el grupo la tecnología es una ventaja competitiva clave. Presenta una visión a largo plazo, opera con la mayor integridad posible y se encuentra entre los principales índices de sostenibilidad.

En la página web de esta empresa, en el apartado llamado sistema de retribución, se expone que el modelo de colaboración usado por la empresa es el Partners, o sea, socios que comparten el beneficio generado. Los agentes firman un contrato donde se establecen cuáles son las condiciones que se va a mantener mientras viva la vida laboral. Además, según se expone, el modelo de remuneración se realiza en base al mantenimiento de la cartera de negocio que gestiona cada agente. Se expresa que las retribuciones en la empresa son transparentes y se puede acceder a ellas y, en concreto, para el caso de los agentes, se le procede a realizar la liquidación de su sueldo teniendo en cuenta las comisiones, márgenes, etc., antes del día 20 de cada mes.

Se cuenta con un sistema que se encarga de elaborar los datos de la retribución de cada agente y se procede al pago automático en la cuenta bancaria. Este documento puede ser impreso para efectos de contabilidad de la empresa.

9. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN PARA BBVA

Como mencionamos en la parte teórica, hay muchos conceptos que vienen a significar lo mismo que retribución. La empresa BBVA utiliza el término compensación, definiéndolo como el elemento clave para crear valor en la organización, como se puede afirmar mediante la información que se recoge en la página web de la empresa: “*BBVA considera la política de compensación como un elemento clave para la creación de valor*”. Además, continúa indicando que se pretende crear valor tanto para los trabajadores de la empresa, como para la empresa en sí misma, buscando un equilibrio entre los intereses de ambos y gestionando adecuadamente el riesgo.

10. FACTORES DETERMINANTES EN LA POLITICA SALARIAL DEL BBVA

En cuanto a los factores determinantes de la retribución, decir que en la página web del BBVA se hace alusión a cuatro tipos de factores para establecer la política salarial en la empresa. Además, se afirma que lo más importante que se ha de tener en cuenta son las distintas aportaciones que hace el trabajador a la compañía, a parte de los beneficios que la organización obtenga a consecuencia del trabajo realizado por él.

Estos factores, mayormente de carácter interno, que propone el propio BBVA en su página web son:

- La confianza depositada en el trabajador por parte de sus superiores: Es necesario confiar en el empleado a la hora de ordenarle la realización de cierto trabajo. Se expone que son imprescindibles los actos y los resultados, no en cambio las palabras. A mayor confianza que tenga la empresa en ese empleado, mayor será la retribución.
- Consciencia de equipo: es necesario que el empleado tenga consciencia de equipo y se remarca que este sentimiento, aunque puede provenir de la propia persona, es conveniente que sea creado por la empresa. Una persona que tenga consciencia de equipo, está más integrada en la empresa, conoce mejor su funcionamiento, etc., lo que permite que sepa mejor desarrollar su trabajo, comprenda mejor los errores, sepa enfrentarse de una manera más positiva a los problemas que le surjan en el desarrollo de su trabajo, entre otros. Así pues, se afirma que es necesario que el trabajador sea consciente de que es una pieza más dentro del equipo y que sus acciones pueden tener repercusiones para el resto.
- Ambición: BBVA valora la ambición en sus trabajadores. Ésta hace que los empleados quieran crecer y obtener un mejor salario. Por ello, se acude al incentivo salarial para cubrir y satisfacer esa ambición.
- Valor del equipo: BBVA quiere dirigir de tal manera que todos los empleados puedan ser buenos trabajadores. No solo se quiere mirar resultados, sino que se quiere usar el incentivo con la finalidad de hacer difícil encontrar al mejor entre los mejores. Es muy importante saber usar los incentivos, ya que si no se saben utilizar puede ocurrir que un trabajador que ha sido difícil rescatar de un amplio proceso de selección pase de ser un buen trabajador a un trabajador muy desmotivado.

11. NOCIONES GENERALES DE LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA BBVA

Para comenzar, señalar que toda la información que recogemos en este apartado es del Informe Anual sobre remuneraciones del BBVA.

Debemos comentar en primer lugar que los Estatutos Sociales diferencian en la empresa la retribución aplicable a dos grupos diferentes: los consejeros ejecutivos y los consejeros no ejecutivos. Así pues, la política retributiva es distinta para cada uno de los grupos.

En cuanto a los consejeros ejecutivos, como ya se ha mencionado, decir que son aquellos que tienen facultades de representación de la sociedad, forman parte de la alta dirección de la empresa o son trabajadores de ésta o de entidades del Grupo. Las restantes personas son consejeros no ejecutivos.

Además, antes de conocer cómo son las formas de compensación en la empresa, es conveniente señalar quien es el encargado de imponerlas. Por ello debemos afirmar que en BBVA el órgano encargado de fijar las retribuciones de los consejeros es el Consejo, poder que viene otorgado en el Reglamento del Consejo del BBVA. Sin embargo, dentro de este se han creado distintas comisiones para favorecer y asistir en ciertas cuestiones que se considere necesario. Por ello, la Comisión de Retribuciones es el órgano que asiste al Consejo para tomar decisiones sobre la política retributiva de la empresa. En cuanto a la composición de esta Comisión, decir que el Consejo de Administración nombrará mínimo a tres vocales, que son los que la componen. Además, los miembros deben ser consejeros no ejecutivos y la mayoría de ellos independientes, al igual que el presidente.

“La Comisión de Retribuciones está compuesta, a la fecha de este Informe, por cinco consejeros, todos ellos no ejecutivos, siendo la mayoría independientes, cuyos nombres, cargos y condición se detallan a continuación: Juan Pi Llorens (Presidente independiente); José Antonio Fernández Rivero (Vocal externo); Belén Garijo López (Vocal independiente); José Luis Palao García-Suelto (Vocal independiente); y James Andrew Stott (Vocal independiente)” (Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas –BBVA-).

Basándonos también en este informe, decir que la Comisión de Retribuciones se reúne todas las veces que sea necesario para conseguir un buen funcionamiento en la empresa. Durante el año 2016 se han reunido en seis ocasiones distintas para resolver aspectos que eran

necesarios. Para que se dé un buen uso de esta Comisión, así como de su servicio, y que las decisiones que tome sean legales, se utiliza el asesoramiento de los servicios internos del Banco e incluso, se puede ayudar de asesoramiento ajeno a la empresa, esto es, externo. A estos efectos, cabe indicar que en el desarrollo de sus funciones la Comisión ha contado, además de con el asesoramiento de los servicios internos de BBVA, con la información y asesoramiento facilitado por dos de las principales firmas globales de consultoría en materia retributiva de consejeros y altos directivos como son Willis Towers Watson y McLagan.

Por tanto, el Consejo encargado de la retribución pone todas las herramientas de su parte para conseguir el buen funcionamiento de la política retributiva. Se encarga de convenir la extensión y cuantía del salario, derechos y obligaciones retributivas de las personas que forman parte de la empresa y que trabajan en ella, etc. Así pues, son los que realizan los contratos.

En cuanto a los contratos de los consejeros ejecutivos decir que son indefinidos y que no están sometidos a preaviso, ni a cláusulas de fidelización o cláusulas temporales. Actualmente solo tres miembros tienen la condición de consejeros ejecutivos en la empresa: Francisco González Rodríguez (Presidente Ejecutivo del Grupo), Carlos Torres Vila (Consejero Delegado) y José Manuel González-Páramo Martínez-Murillo (Director de Global Economics Regulations & Public Affairs (“GERPA”).

12. OBJETIVOS DE LA RETRIBUCIÓN DEL BANCO

Según la información extraída del informe sobre remuneraciones de la empresa BBVA, *“la política retributiva general de BBVA está orientada hacia la generación recíproca de valor para los empleados y para el Grupo, buscando el alineamiento con los intereses de sus empleados y accionistas con una gestión prudente del riesgo. Así, los principios fundamentales que sirven de base para determinar la política retributiva del Grupo BBVA son:*

- *Creación de valor a largo plazo.*
- *Recompensar la consecución de resultados basados en una asunción prudente y responsable de riesgos.*
- *Atraer y retener a los mejores profesionales.*
- *Recompensar el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional.*

- *Velar por la equidad interna y la competitividad externa.*
- *Contar con referencias de mercado a través de análisis realizados por compañías de reconocido prestigio líderes en el sector de consultoría de compensación; y*
- *Asegurar la transparencia del modelo retributivo”.*

En base a los objetivos de la retribución, ya mencionados anteriormente, debemos recordar que los objetivos comunes a todo sistema retributivo son tres: atraer, retener y motivar al empleado. Como vemos en los principios que se detallan en el informe de retribuciones, se exponen claramente dos de ellos (*atraer y retener a los mejores profesionales*) y el tercero, es fácilmente rescatable de algunos de los otros principios que se mencionan. Así pues, podemos destacar la recompensa de resultados basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, pagar en función del nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional, entre otros, que son aspectos que como ya dijimos, recompensan el rendimiento y favorecen la motivación.

Por tanto, la empresa BBVA es conocedora perfectamente de cuáles deben ser sus objetivos a la hora de retribuir los recursos humanos de la empresa, esto es, conoce que la retribución es un aspecto muy importante de la empresa para conseguir grandes esfuerzos en el personal que la compone.

13. POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DEL BBVA

Como ya he comentado se diferencia entre la retribución de los consejeros ejecutivos y los no ejecutivos. Nos vamos a centrar en primer lugar en la retribución directa.

- **Retribución directa.**
- **Consejeros no ejecutivos.**

Se comenzará hablando sobre la remuneración de los consejeros no ejecutivos (Informe sobre la Política de remuneraciones de los Consejeros de BBVA, Febrero 2017). Su sistema retributivo en función de lo dispuesto en el art. 33 bis de los Estatutos Sociales, se basa en los criterios de dedicación, responsabilidad e incompatibilidades inherentes al cargo que desempeñan. Solo cuentan con retribución fija. El Consejo de Administración es el responsable de distribuir la cantidad y puede reducirla si lo estima conveniente.

Con respecto a la retribución fija, decir que cuenta con los siguientes elementos:

- Cantidad anual recibida por desempeñar el cargo de consejero, o por ser miembro de las distintas Comisiones. El salario va a depender de las funciones atribuidas, el número de reuniones o el esfuerzo dedicado. Obviamente, tendrá mayor compensación el presidente de cada Comisión.

Como se refleja en el informe sobre retribuciones, los importes salariales en efectivo en el año 2017 fueron los siguientes: El Vocal del Consejo cobró 129 miles de euros, mientras que el Vocal de la Comisión Delegada Permanente obtuvo 167 miles de euros. Dentro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tenemos que destacar, por un lado al Vocal, que cobró 71 miles de euros y, por otro lado, al Presidente que tuvo un salario de 179 miles de euros. Además, dentro de la Comisión de Riesgos encontramos el Vocal que recibió 107 miles de euros y el Presidente con 214 miles de euros. En cuanto a la Comisión de Retribuciones, el Vocal cobró 43 miles de euros y el Presidente 107 miles de euros. En la Comisión de Nombramientos, el Vocal obtuvo 41 miles de euros y el Presidente 102 miles de euros. Por último, en la Comisión de Tecnología y Ciberseguridad, el Vocal tuvo un salario de 43 miles de euros y el salario en efectivo del Presidente ascendió a 107 miles de euros.

- Retribución diferida en acciones, lo que implica conceder a cada consejero no ejecutivo un número de acciones, que corresponden al 20% de la remuneración obtenida en el ejercicio anterior. Se les entregarán cuando cesen su cargo siempre que no sea como consecuencia de incumplimiento de las actividades requeridas en éste.

A parte del salario base, los consejeros también reciben otras remuneraciones de carácter fijo, concretamente, se puede señalar la percepción de remuneraciones como son pólizas de seguros médicos y de accidentes, entre otros. La cantidad correspondiente a las primas por seguros médicos y de accidentes pagadas a los consejeros no ejecutivos, durante el año 2016, fue de 132 miles de euros.

Esta política salarial será aplicable a cualquier consejero no ejecutivo que se incorpore al Consejo de Administración mientras esté vigente esta Política.

- **Consejeros Ejecutivos.**

La remuneración de los consejeros ejecutivos se basa en lo dispuesto en el art. 50 bis de los Estatutos Sociales del Banco. Se define de acuerdo a las mejores prácticas del mercado. El sistema retributivo de este tipo de consejeros abarca:

- Retribución fija: en función del nivel de responsabilidad del trabajo que se realiza, pero también depende de la experiencia profesional. Es una parte muy importante del total del sueldo. Para su establecimiento la Comisión de retribuciones tiene en cuenta el nivel de responsabilidad, experiencia, además del análisis del mercado elaborado por firmas de consultoría de primer nivel, con la finalidad de conseguir salarios competitivos. Por tanto, no está relacionado con los resultados alcanzados.

Como se extrae del informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas, “...las cifras de Retribución Fija Anual para el ejercicio 2017 aprobadas por el Consejo a propuesta de la Comisión de Retribuciones, para los consejeros ejecutivos son las siguientes: 2.475 miles de € para el Presidente, 1.965 miles de € para el Consejero Delegado y 834 miles de € para el consejero ejecutivo Director de Global Economics, Regulation & Public Affairs (Director de GERPA)”.

Los consejeros ejecutivos también reciben otras remuneraciones de carácter fijo como son las aportaciones al plan de pensiones, retribuciones en especie u otras que formen parte de las retribuciones de la Alta Dirección y no se trate de parámetros variables. Además, son beneficiarios de pólizas de seguro médico y de accidentes al igual que los consejeros no ejecutivos.

- Retribución variable: esta cantidad económica depende del grado de consecución de los objetivos que ya estaban establecidos, por lo tanto, estriba en los resultados de la compañía, así como del desarrollo del trabajo, la generación de valor, entre otros. Por tanto, en este caso, la retribución es monetaria y consiste en pagar una cantidad a partir del cumplimiento de unos indicadores (financieros o no financieros) de evaluación anual. Se le atribuye una ponderación a cada indicador.

Con respecto a los indicadores a los que estamos haciendo referencia y según lo establecido en el informe sobre remuneraciones del banco BBVA, señalar que “para el cálculo de la Retribución Variable Anual de los consejeros ejecutivos correspondiente al ejercicio 2017, el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Retribuciones, ha acordado establecer los siguientes Indicadores de Evaluación Anual junto con sus correspondientes ponderaciones para cada consejero ejecutivo: Beneficio Atribuido sin operaciones corporativas: 25% Presidente, 20% Consejero Delegado, 12,5% Director de GERPA; Beneficio Económico (RAROEC): 15% Presidente, 10% Consejero Delegado, 10% Director de GERPA.; Retorno sobre el capital regulatorio (RORC): 25% Presidente, 20%

Consejero Delegado, 15% Director de GERPA; Ratio de Eficiencia: 25% Presidente, 20% Consejero Delegado, 12,5% Director GERPA; Satisfacción del cliente (IreNe): 10% Presidente, 10% Consejero Delegado, 10% Director GERPA; Indicadores estratégicos: 20% Consejero Delegado y 40% Director de GERPA”.

Como consecuencia de la aplicación de estos porcentajes, el cálculo de la retribución variable anual está sujeto a la liquidación y al posterior pago.

La retribución variable anual será entregada siempre que no se dé ninguno de los casos establecidos en la Política de Remuneraciones de la empresa que impida el pago de esas cantidades.

Debemos destacar para finalizar el salario de los consejeros ejecutivos, que los componentes fijos y los variables que forman la retribución están muy equilibrados. Así, para el Presidente del BBVA la retribución fija supone un 45% del total salarial y la variable un 55%, en el caso del Consejero Delegado los porcentajes son iguales que para el Presidente, sin embargo, para el Director de GERPA, la remuneración fija supone un 70% y, por lo tanto, la variable solamente un 30%.

- **Retribución indirecta**

Vamos a centrarnos en dos casos concretos, por un lado, el caso del Consejero Delegado, y por otro, el del consejero ejecutivo director de GERPA, ya que el Banco ha asumido compromisos de previsión con estos dos colectivos para cubrir contingencias de jubilación, invalidez y fallecimiento.

En cuanto al **Consejero Delegado**, destacar la prestación de jubilación que tiene derecho a recibir cuando tenga la edad legalmente establecida. La cantidad recibida variará en función de las aportaciones anuales realizadas por el Banco y en función de los rendimientos que presente hasta la fecha en la que le corresponde recibir la prestación. La aportación anual establecida, según datos del informe de retribuciones, es de 1.642 miles de euros. Esta prestación de jubilación se obtendrá siempre que no se haya dejado de ostentar el cargo a consecuencia del incumplimiento grave de las funciones que le corresponden. Si se extingue el contrato antes de alcanzar la edad de jubilación, que no sea debido al incumplimiento, la prestación será calculada en función de las aportaciones realizadas por el banco hasta ese momento, sin que el Banco tenga aportación que realizar en este caso.

También debemos tratar el tema de la pensión anual de viudedad y de orfandad para cada uno de los hijos hasta la edad de 25 años, en caso de fallecimiento previo a la jubilación del Consejero Delegado. Esta pensión será una cuantía equivalente al 70% y 25%, o un 40% en caso de orfandad total. Porcentajes que se aplican sobre la Retribución Fija Anual. La acumulación de las prestaciones de viudedad y orfandad no pueden exceder del 150% de la Retribución fija. Para pagar estas pensiones se acude al fondo acumulado para la prestación de jubilación.

Por último, podemos señalar la dotación de una pensión anual por incapacidad permanente total o absoluta, en el caso de que se produjera a consecuencia del cargo que se está realizando en la empresa. Está será de la misma cantidad que la retribución fija anual, con reversión a los familiares en caso del fallecimiento del trabajador. En primer lugar esta cuantía se obtendrá del fondo para la prestación de jubilación.

Por otro lado, respecto al **Consejero director de GERPA** señalar que también tiene derecho a la prestación de jubilación, siempre que no haya sido eliminado de su cargo por incumplimiento de sus labores. El régimen de aportaciones en cada ejercicio resulta de un 30% sobre la retribución fija anual. En caso de que decida abandonar el cargo antes de la edad prevista, la prestación se le quedará reducida al 50% de las aportaciones realizadas por la empresa hasta esa fecha.

Además, como en el caso anterior, se concede el derecho a la pensión anual de viudedad y de orfandad para los hijos con la misma edad que hemos establecido para el caso del Consejero Delegado, pero aquí la cuantía es equivalente al 50% y al 20% de la retribución fija anual de los doce meses anteriores, siendo de un 30% para el caso de la orfandad total. Estas cantidades también se extraen del fondo para la pensión de jubilación. Esta prestación de viudedad y orfandad no puede superar el 100% de la retribución fija de los doce meses anteriores.

También éste tiene derecho a la prestación por incapacidad permanente total o absoluta de una cuantía del 46% del retribución fija de los doce meses anteriores, con las mismas condiciones expuestas para el Consejero Delegado.

En el año 2016, no existen otro tipo de obligaciones con otros consejeros ejecutivos. Se debe añadir, que el Banco no cuenta con compromisos de pago de cantidades indemnizatorias a los consejeros ejecutivos.

14. DISEÑO DEL SISTEMA ESTRATÉGICO DE RETRIBUCIÓN

La relación que podemos establecer entre el diseño del sistema estratégico de retribución explicado en la parte práctica de este trabajo y la empresa BBVA, es que ésta se ha basado en algunos sistemas de los que hemos analizado para crear la política salarial de los Consejeros. Además, para establecer la retribución de los consejeros ejecutivos se ha usado un sistema estratégico diferente al empleado en la política salarial de los consejeros no ejecutivos.

En cuanto a la retribución de los consejeros no ejecutivos, el sistema elegido es claramente rescatable de ciertas afirmaciones que encontramos en el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas: “... *respecto a los primeros, se ha establecido un sistema propio en base a la responsabilidad, dedicación e incompatibilidades que les son exigibles en función del cargo que desempeña*”. Así, se basa en un sistema en función del puesto de trabajo, ya que se apoya en los componentes de ese trabajo específicamente para adoptar la política retributiva. Por tanto, se paga según el puesto.

Por otro lado, con respecto a la remuneración de los consejeros ejecutivos, decir que se trata del sistema de equidad interna frente a equidad externa, generando una mezcla de ambos, con la finalidad de buscar el equilibrio entre ellos. Así pues, debemos partir de lo que se expone en el documento sobre el salario de los consejeros: “*para su determinación y sus posibles actualizaciones, la Comisión de Retribuciones tiene en cuenta el nivel de responsabilidad y dedicación exigido, así como los análisis de mercado elaborados por firmas de consultoría de primer nivel, a los efectos de establecer compensaciones que resulten adecuadas y competitivas; considerando además otros factores como los incrementos medios de la retribución de la Alta Dirección*”. Por tanto, la expresión del nivel de responsabilidad y dedicación exigido hace mera referencia a la equidad interna, esto es, está conectado con que el salario sea justo dentro de la empresa, que los trabajadores reciban el dinero en función del esfuerzo que desempeñan. Por otra parte, el análisis de mercado elaborado por firmas de consultoría de primer nivel está relacionado con la equidad externa, con la necesidad de que el salario sea justo con respecto a la política salarial de otras empresas, para el mismo puesto que se está tratando. Así pues, si intenta crear un equilibrio entre la equidad interna y la externa para establecer la política salarial de los consejeros ejecutivos.

15. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA REMUNERACIÓN DE LA FIGURA DEL PRESIDENTE EN LOS BANCOS BBVA Y SANTANDER

Se considera interesante proceder a realizar un análisis comparativo entre la remuneración de la Presidencia del Banco BBVA y la del Banco SANTANDER, ya que son dos entidades financieras que presentan una gran competencia entre ellos y están muy bien posicionados en el mercado español junto con otros mercados. Se ha optado por analizar la figura del Presidente debido a que es una de las más importantes dentro del Consejo de Administración.

Como ya se procedió a explicar un poco sobre el BBVA, se va a pasar a proporcionar algunos datos sobre el Banco SANTANDER. Así, según la información que este Banco nos proporciona en su página web, podemos decir que tuvo sus orígenes en mayo de 1857, cuando se permitió su constitución. Presentó desde sus comienzos una gran expansión y se ha centrado siempre en el cliente, con la finalidad de obtener un progreso tanto para su empresa como para las personas.

Como ya es conocido, el Informe sobre remuneraciones aporta información sobre los sueldos, de manera individualizada, devengados para cada uno de los consejeros, en este caso del año 2016. Por tanto, usaremos la información que nos proporcionan estos informes para realizar la comparativa sobre la retribución del presidente de BBVA, Francisco González Rodríguez con la remuneración de la presidenta del Banco Santander S.A., Ana Botín-Sanz de Sautuola y O`shea.

Es necesario recordar que la categoría de Presidente se trata de un tipo de consejero que forma parte del grupo de los consejeros ejecutivos. Debemos señalar que la información del Informe Anual viene expresada en miles de euros. Procederemos a quedarnos solo con la información que consideramos necesaria de las tablas que vienen en estos informes. Así pues, los diversos componentes que forman la remuneración total para el puesto de la Presidencia en estas empresas son:

- Retribución en metálico:

La cantidad correspondiente a los diferentes conceptos que forman la remuneración en metálico para cada empresa, son (tabla 1 y 2):

TABLA 1: RETRIBUCIÓN EN METÁLICO BANCO BBVA

Nombre	Sueldos	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del Consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Total año 2016	Total año 2015
FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ	1.966	0	0	734	734	0	0	17	3.451	3.776

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco BBVA

TABLA 2: RETRIBUCIÓN EN METÁLICO BANCO SANTANDER

Nombre	Sueldos	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del Consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Total año 2016	Total año 2015
ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	2.500	85	37	1.928	0	170	0	631	5.351	5.304

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco SANTANDER

A primera vista, vemos como la remuneración en metálico que obtiene la presidenta del Banco Santander es más elevada que la de Don Francisco González. Un dato que consideramos llamativo es que en concepto de dietas Don Francisco González en el año 2016 no recibió ninguna cantidad monetaria, mientras que D^a Ana Botín-Sanz recibió 37.000 euros. Además, la retribución variable a corto plazo en el caso del Banco Santander es superior al doble de la del Banco BBVA. En el apartado “otros conceptos” se puede ver como D^a Ana Botín-Sanz obtiene una cantidad de 631.000 euros, mientras que por cuestiones relativas a otros conceptos, el presidente del BBVA solo obtiene 17.000 euros. Todas estas diferencias hacen que la cantidad en metálico recibida por un presidente y otro, sea distinta y, a la vez, alejada. Así, el presidente de BBVA obtuvo, en 2016, la cantidad de 3.776.000 euros, mientras que D^a Ana Botín-Sanz recibió la cuantía de 5.304.000 euros.

Se debe señalar que el presidente de BBVA obtuvo mayores ingresos en el año 2015 en comparación con el 2016, mientras que la presidenta del Santander obtuvo unas cuantías superiores, por estos términos, en el año 2016.

- Sistema de retribución basado en acciones:

En las siguientes tablas podemos ver el sistema de retribución por acciones de los dos bancos a los que estamos haciendo referencia (tablas 3, 4 y 5).

TABLA 3: SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN ACCIONES, BANCO BBVA

FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ RVA 2016 en acciones											
Fecha de Implantación	Titularidad de opciones al principio del ejercicio 2016					Opciones asignadas durante el ejercicio 2016					
	Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio		Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio		
01/01/2016	0	0	0,00			0	0	0,00			
Condiciones:											
Acciones entregadas durante el ejercicio 2016			Opciones ejercidas en el ejercicio 2016				Op. vencidas y no ejercidas	Opciones al final del ejercicio 2016			
Nº de Acciones	Precio	Importe	Precio ejer. (€)	Nº Opciones	Acciones afectadas	Beneficio Bruto (m€)	Nº Opciones	Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio
228.408	6,43	1.469	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	
Otros requisitos de ejercicio: Únicamente procederá la entrega en 2017 de 114.204 acciones, quedando las 114.204 restantes diferidas por 3 años y sujetas a las condiciones del sistema de liquidación y pago aplicable.											

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco BBVA

TABLA 4: SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN ACCIONES, BANCO SANTANDER

ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA 1º CICLO DEL PLAN DE RETRIBUCIÓN VARIABLE DIFERIDA Y VINCULADA A OBJETIVOS PLURIANUALES (BONUS 2016)											
Fecha de Implantación	Titularidad de opciones al principio del ejercicio 2016					Opciones asignadas durante el ejercicio 2016					
	Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio		Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio		
18/03/2016	0	0	0,00	-		0	0	0,00	-		
Condiciones: -											
Acciones entregadas durante el ejercicio 2016			Opciones ejercidas en el ejercicio 2016				Op. vencidas y no ejercidas	Opciones al final del ejercicio 2016			
Nº de Acciones	Precio	Importe	Precio ejer. (€)	Nº Opciones	Acciones afectadas	Beneficio Bruto (m€)	Nº Opciones	Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio
378.782	5,09	1.928	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	-
Otros requisitos de ejercicio: -											

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco SANTANDER

Además, también se obtuvieron otras acciones, como podemos ver:

TABLA 5: SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN ACCIONES, BANCO SANTANDER

ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA 1º CICLO DEL PLAN DE PERFORMANCE SHARES (ILP)											
Fecha de Implantación	Titularidad de opciones al principio del ejercicio 2016					Opciones asignadas durante el ejercicio 2016					
	Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio		Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio		
28/03/2014	0	0	0,00	-		0	0	0,00	-		
Condiciones: -											
Acciones entregadas durante el ejercicio 2016			Opciones ejercidas en el ejercicio 2016				Op. vencidas y no ejercidas	Opciones al final del ejercicio 2016			
Nº de Acciones	Precio	Importe	Precio ejer. (€)	Nº Opciones	Acciones afectadas	Beneficio Bruto (m€)	Nº Opciones	Nº Opciones	Acciones afectadas	Precio ejer. (€)	Plazo de ejercicio
20.798	4,50	94	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	-
Otros requisitos de ejercicio: Aún no se ha determinado el resultado de esa métrica ni se han entregado las correspondientes acciones. Véase apartado C.1.											

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco SANTANDER

Para comenzar con el BBVA, señalar que al presidente se le entregó la cantidad correspondiente a 228.408 acciones a un valor de 6.43 euros, por lo que obtuvo una cuantía (redondeando) de 1.469.000 euros.

En cuanto a la presidenta del Santander, decir que le fueron entregadas 378.782 acciones a un precio de 5.09, lo que le permitió recibir la cantidad de 1.928.000 euros. Además, obtuvo 20.978 acciones a un precio de 4.50 euros/acción, lo que le permite tener una cantidad de 94.000 euros. En total, en el año 2016, recibió 2.022.000 euros por las acciones.

Por todo esto, con respecto a las acciones, podemos ver como la presidenta del Santander obtuvo también una remuneración superior al presidente del BBVA.

- Sistemas de ahorro a largo plazo.
- Banco BBVA

El presidente de este banco no cuenta con sistemas de ahorro a largo plazo.

- Banco SANTANDER: En la siguiente tabla podemos apreciar la retribución correspondiente al sistema de ahorro a largo plazo de este Banco (tabla 6).

TABLA 6: SISTEMA DE AHORRO A LARGO PLAZO

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)		Importe de los fondos acumulados (miles €)	
	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015
ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	2.521	2.302	43.156	41.291

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco SANTANDER

Se procedió a realizar una aportación de 2.521.000 euros.

- Otros beneficios.
- Banco BBVA

Don Francisco González no presenta ingresos por este concepto.

- Banco SANTANDER: en la siguiente tabla podemos ver la cantidad salarial correspondiente a “otros beneficios” para esta empresa (tabla 7).

TABLA 7: OTROS BENEFICIOS

ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA				
Retribución en forma de anticipos, créditos concedidos				
Tipo de interés de la operación		Características esenciales de la operación		Importes eventualmente devueltos
0,00		0,0		0,0
Primas de seguros de vida		Garantías constituidas por la sociedad a favor de los consejeros		
Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016		Ejercicio 2015
105	62	0,0		0,0

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco SANTANDER

La presidenta del Banco Santander recibió la cantidad de 105.000 euros en concepto de primas de seguros de vida.

En función del desglose salarial que hemos procedido a analizar, se considera conveniente, y basándonos en la información que el Informe anual sobre remuneraciones presenta, pasar a observar estas remuneraciones de forma **resumida** en una misma tabla (tablas 8 y 9).

TABLA 8: RESUMEN REMUNERACIÓN BANCO BBVA

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad				Retribución devengada en sociedades del grupo				Totales		
	Total Retribución metálico	Importe de las acciones otorgadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2016 sociedad	Total Retribución metálico	Importe de las acciones entregadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2016 grupo	Total ejercicio 2016	Total ejercicio 2015	Aportación al sistema de ahorro durante el ejercicio
FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ	3.451	1.469	0	4.920	0	0	0	0	4.920	5.570	0

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco BBVA

TABLA 9: RESUMEN REMUNERACIÓN BANCO SANTANDER

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad				Retribución devengada en sociedades del grupo				Totales		
	Total Retribución metálico	Importe de las acciones otorgadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2016 sociedad	Total Retribución metálico	Importe de las acciones entregadas	Beneficio bruto de las opciones ejercitadas	Total ejercicio 2016 grupo	Total ejercicio 2016	Total ejercicio 2015	Aportación al sistema de ahorro durante el ejercicio
ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	5.351	2.022	0	7.373	0	0	0	0	7.373	7.498	2.521

Fuente: Informe sobre remuneraciones Banco SANTANDER

Para concluir, debemos hacer referencia a que ambos presidentes reciben dinero en metálico y por la entrega de acciones. Ambas cuantías en el caso de la presidencia del Banco SANTANDER son superiores a las del BBVA, por lo que la remuneración de la figura del Presidente, en 2016, es mayor en el Banco Santander. Además, debemos señalar que en este Banco se están realizando aportaciones al sistema de ahorro durante el ejercicio, mientras que en el BBVA no se realiza ninguna aportación.

Con este análisis comparativo hemos podido apreciar que la política retributiva que tenga cada empresa va a depender, de manera obvia, en la remuneración que sus Consejeros obtengan. Así, va a estribar de la retribución en metálico que se destine a dar a cada uno, del número de acciones que se van a entregar y el valor de éstas, los sistemas de previsión que se hayan decidido aportar, la cuantía correspondiente a dietas, entre otros. Por esto, es muy importante diseñar el sistema retributivo de una manera justa y racional.

16. CONCLUSIONES

La retribución en la empresa es un aspecto muy importante, ya que afecta a la propia organización y al personal que la compone.

Por un lado, es un factor principal de motivación del trabajador, ya que si éste es conocedor de que independientemente del trabajo que realice va a obtener una determinada cuantía económica, puede dar lugar a que se reduzca el esfuerzo en la empresa, por lo que se debe utilizar la remuneración para elevar la motivación en la empresa y, con ello, el esfuerzo. Por otro lado, la política retributiva debe permitir a la empresa conseguir sus objetivos.

En concreto, la remuneración de los consejeros es un factor que preocupa a los inversores de las empresas. Los accionistas consideran que la política salarial de éstos debe ser suficiente como para atraer a personas con las características que se buscan en la organización, retenerlos y sobretodo, motivarlos.

El método empleado por cada empresa para fijar la política retributiva de los Consejeros va a depender de los factores que influyen en ésta y de los criterios que se consideren importantes. De esta manera pueden basarse en el mercado, en otras compañías, en la equidad interna, externa, atender a las funciones que realiza cada consejero, al desempeño de éstos, etc., pero siempre se debe de perseguir que el sistema retributivo elegido sea justo.

Sin embargo, la política salarial se debe adecuar al contenido que se encuentra recogido en los informes como, el informe Olivencia, Aldama, el Código Conthe y el Informe Anual sobre retribuciones. Así, el salario debe ser establecido según lo regulado en estos informes, y se ha de cumplir con las condiciones impuestas en el Informe Anual acerca del número de consejeros que componen la empresa, tipo de consejeros, remuneración detallada de cada uno... Como consecuencia de estos informes, es obligatoria la transparencia y plasmar, de manera detallada, toda la información relativa a los conceptos que componen la remuneración de los consejeros.

Considero muy apropiado que se haya optado en el tema de la retribución de los consejeros por la transparencia en los conceptos que la forman, ya que de esta manera se evitan muchos problemas, como es el exceso de salario.

Por otro lado, y con respecto a la parte práctica de este trabajo, la he considerado muy interesante porque permite conocer verdaderamente y de una manera no solamente teórica, el

funcionamiento de la política retributiva en la empresa. Además, la empresa elegida presenta gran cantidad de información al público lo que ha facilitado la realización de esta parte del trabajo. Me ha parecido llamativo que ésta organización sólo haya asumido compromisos de previsión con el Consejero Delegado y con el consejero ejecutivo director de GERPA para cubrir contingencias de jubilación, invalidez y fallecimiento.

En cuanto a la comparación realizada entre la figura del Presidente del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y del Banco Santander, podemos comprobar como el sistema retributivo elegido por la empresa afecta al salario de éstos. Así, aunque obviamente la figura del presidente presenta una remuneración elevada, esa cantidad va a depender de cada uno de los conceptos que componen la política salarial y las características específicas que se impongan para cada uno de ellos. Por tanto, va a depender de si se conceden o no retribución en concepto de dietas, sistemas a largo plazo, entre otros.

En mi opinión, veo correcto que cada empresa mantenga una política retributiva de forma independiente al resto de empresas, sin embargo, considero que se debe de estar muy informado, para actuar siempre dentro de los límites que establecen los Estatutos sobre la remuneración de los consejeros. Además, se deberían de establecer salarios que permita motivar a los consejeros, pero que también permita obtener un equilibrio entre los objetivos de éstos, los de la empresa y los de los inversores.

Para finalizar, y hablando no solamente de la retribución de los consejeros, sino de la política salarial en la empresa de una forma general, creo conveniente señalar una frase anónima: *“Por medio del salario, un patrono puede pagar la presencia física del trabajador, pero la entrega, la dedicación, la sonrisa, eso hay que ganárselo día a día”*.

17. BIBLIOGRAFÍA/ WEBGRAFÍA

- BIBLIOGRAFÍA

Banco BBVA. *Informe sobre la Política de Retribuciones del Consejo de Administración*. Recuperado de <https://accionistaseinversores.bbva.com>.

Banco BBVA. (2016). *Informe Anual sobre remuneraciones de los consejeros 2016*. Recuperado de <https://accionistaseinversores.bbva.com>.

Banco SANTANDER. (2016). *Informe Anual sobre remuneraciones de los consejeros 2016*. Recuperado de <https://www.santander.com>.

Comisión Especial. (1998). *Informe Olivencia. El gobierno de las sociedades cotizadas*. Recuperado de <https://observatoriorsc.org/informe-olivencia>.

Delgado Piña Mº I., Gómez L., Romero A. Mº y Vázquez E. (2006). *Gestión de Recursos Humano; Del Análisis Teórico a la Solución Práctica*. Madrid, Pearson.

García-Tenorio Ronda, J. y Sabater Sánchez R. (2005). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Thomson.

Gómez-Mejía, L. Balkin D. y Cardy R. (2008). *Gestión de recursos humanos*, Madrid, Pearson Educación, S.A.

González Navarro, B.A., (2008). “El Consejo de Administración: concepto y estructura”, *Órganos de las Sociedades de Capital*.

Sanjuán y Muñoz E. (2008). “La retribución de los administradores de las sociedades”, *Órganos de la Sociedad de Capital*.

- WEBGRAFÍA

<https://observatoriorsc.org/infome-aldama/> [Fecha de consulta: 20/01/2018]

<https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/acerca-del-grupo> [Fecha de consulta: 20/01/2018]

https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo.html
[Fecha de consulta: 20/01/2018]