ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 13

Primera Parte

2. MARCO TEÓRICO 17

2.1. Importancia de la estrategia de las empresas 17
2.2. Importancia de la retribución 23
2.3. La evaluación del desempeño 33
2.4. Gestión de las relaciones laborales 42

Segunda Parte

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 55

3.1. Aspectos generales del estudio empírico 55
3.2. Ficha técnica 56
3.3. Datos demográficos 63
3.4. Datos profesionales 65
3.5. Datos de la sucursal 68

Tercera Parte

4. ESTRUCTURA DE LA RETRIBUCIÓN 71

4.1. Retribución de convenio 72
4.2. Retribución fija extra-convenio 77
4.3. Retribución variable extra-convenio 89
4.4. Recompensas no salariales: Beneficios sociales y recompensas no monetarias 99
4.5. Retribución: hombres y mujeres 107

5. GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN Y PAPEL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 111

5.1. Descentralización y flexibilidad de las políticas retributivas 112
5.2. Transparencia 115
5.3. Participación en el diseño del sistema de retribución 117
5.4. Papel de la evaluación del desempeño en la retribución 120
5.5. Propósito de la evaluación 124
5.6. Fuente de la evaluación 125

Págs.

5.7. Indicadores de desempeño 125
5.8. Herramientas de evaluación 126
5.9. *Feed-back* 126

6. POSICIONAMIENTO SALARIAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL SECTOR 129

6.1. Salarios en bancos y cajas: comparación con otros sectores 129
6.2. Eficacia en gastos de personal: clasificación de empresas 132
6.3. Gastos de personal y salarios por empleado 136
6.4. Valoración de los trabajadores de bancos y cajas sobre sus salarios 139

7. SATISFACCIÓN GENERAL CON LA POLÍTICA RETRIBUTIVA .. 143

7.1. Equidad interna y externa 143
7.2. Motivación 147
7.3. Satisfacción 154

8. TENDENCIAS EN LOS MODELOS RETRIBUTIVOS 161

8.1. Futuro de la retribución variable 161
8.2. Futuro de los beneficios sociales 162
8.3. Futuro de los horarios 163
8.4. Futuro de la importancia de los objetivos de grupo 164
8.5. Futuro del rol de la descentralización 165
8.6. Futuro del rol de la transparencia 166
8.7. Futuro del rol de los representantes de los trabajadores 167
8.8. Futuro de la retribución a la carta 168
8.9. Tendencias en la evaluación del desempeño 169

CUARTA PARTE

9. CONCLUSIONES 173

9.1. Importancia de las retribuciones extra-convenio: fijas y variables .. 178
9.2. Importancia de los beneficios sociales y las retribuciones no monetarias 180
9.3. Gestión de la retribución: descentralización, transparencia y participación 181
9.4. Papel de la evaluación del rendimiento en la retribución 182
9.5. Posicionamiento salarial de cada empresa con respecto al sector .. 183
9.6. Satisfacción general con la política retributiva 183
9.7. Tendencias en los modelos retributivos 185

BIBLIOGRAFÍA 187

Págs.

Índice de Tablas y Figuras

Figura 2.1. Concepto de estrategia 18
Tabla 2.1. Estructura de costes en bancos y cajas: año 2007 23
Tabla 2.2. Medias de cotizantes a CCOO por año y sector de la producción 48
Tabla 2.3. Porcentaje de representantes elegidos a Comités de Empresa en Banca 50
Tabla 2.4. Porcentaje de representantes elegidos a Comités de Empresa en Cajas 50
Tabla 3.1. Trabajadores de bancos y cajas distribuidos por sexo 58
Tabla 3.2. Población, encuestas enviadas y encuestas recibidas 60
Tabla 3.3. Población de los bancos, encuestas enviadas y encuestas recibidas 60
Tabla 3.4. Población de las cajas, encuestas enviadas y encuestas recibidas 61
Tabla 3.5. Distribución por sexo (Bancos + Cajas) 63
Tabla 3.6. Distribución por sexo (Bancos) 63
Tabla 3.7. Distribución por sexo (Cajas) 63
Tabla 3.8. Distribución porcentual de los encuestados por edad y sexo . 64
Tabla 3.9. Distribución de los encuestados por cargo y sexo 65
Tabla 3.10. Distribución de los encuestados por nivel y sexo 66
Tabla 3.11. Distribución de los encuestados por antigüedad y sexo 67
Tabla 3.12. Distribución de los encuestados por antigüedad en el grupo de técnicos y sexo 67
Tabla 3.13. Distribución de los encuestados según el tipo de oficina y sexo 68
Tabla 3.14. Distribución de los encuestados por tamaño de la oficina y sexo 69
Tabla 4.1. Importancia de las retribuciones de convenio en la retribución total 73
Tabla 4.2. Importancia del puesto de trabajo en la retribución (I) 74
Tabla 4.3. Importancia del puesto de trabajo en la retribución (II) 75
Tabla 4.4. Importancia del puesto de trabajo en la retribución (III) 76
Tabla 4.5. Importancia de la retribución fija extra-convenio 79
Tabla 4.6. Estructura de la retribución (I): (bancos+cajas) (bancos) (cajas) 80
Tabla 4.7. Estructura de la retribución (II): (bancos+cajas) (directores) (no directores) 81
Tabla 4.8. Estructura de la retribución (III): (bancos+cajas) (hombres) (mujeres) 82
Tabla 4.9. Estructura de la retribución (IV): (bancos) (mujeres en bancos) (cajas) (mujeres en cajas) 83
Tabla 4.10. Asalariados en las entidades financieras y aseguradoras (EFAs): salario medio anual 84
Tabla 4.11. Importancia del convenio en la determinación de los incrementos salariales extra-convenio 85

Págs.

Tabla 4.12. Importancia de la discrecionalidad en la determinación de los incrementos salariales extra-convenio 86
Tabla 4.13. Importancia del desempeño en la determinación de los incrementos salariales extra-convenio 87
Tabla 4.14. Frecuencia de la revisión de las retribuciones fijas extra-convenio 88
Tabla 4.15. Importancia de la retribución variable en la retribución total..... 90
Tabla 4.16. Cuantificación de la retribución variable extra-convenio..... 91
Tabla 4.16.1. Distribución de frecuencias de la retribución variable extra-convenio (I)..... 92
Tabla 4.16.2. Distribución de frecuencias de la retribución variable extra-convenio (II) 92
Tabla 4.16.3. Distribución de frecuencias de la retribución variable extra-convenio (III) 93
Tabla 4.17. Importancia del corto plazo en la retribución 95
Tabla 4.18. Importancia del medio y largo plazo en la retribución 96
Tabla 4.19. Importancia de la evaluación del superior en la retribución variable extra-convenio 97
Tabla 4.20. Importancia de los objetivos de la sucursal/departamento en la retribución variable extra-convenio 98
Tabla 4.21. Importancia de los objetivos de la unidad territorial en la retribución variable extra-convenio 99
Tabla 4.22. Importancia de las recompensas no salariales en la retribución total 100

Figura 4.1. Conceptos de retribución en especie/beneficios sociales 102

Tabla 4.23. Horarios y competencia 104
Tabla 4.24. Horarios y convenio 105
Tabla 4.25. Horarios y cultura presencial 106
Tabla 4.26. Horarios y confianza mutua 107
Tabla 4.27. Salario medio anual (euros): Diferencias entre hombres y mujeres 109
Tabla 4.28. Efecto de los permisos legales sobre la retribución variable.. 110
Tabla 5.1. Descentralización y flexibilidad de las políticas retributivas (I) 113
Tabla 5.2. Descentralización y flexibilidad de las políticas retributivas (II)..... 113
Tabla 5.3. Descentralización y flexibilidad de las políticas retributivas (III) 114
Tabla 5.4. Descentralización y flexibilidad de las políticas retributivas (IV)..... 115
Tabla 5.5. Transparencia: criterios para fijar los niveles retributivos 116
Tabla 5.6. Retribución a la carta (I) 118
Tabla 5.7. Retribución a la carta (II)..... 118
Tabla 5.8. Participación de los representantes de los trabajadores en las políticas de retribución..... 119

Págs.

Tabla 5.9.	Sistema de evaluación: bancos y cajas	122
Tabla 5.10.	Sistema de evaluación: directores y no directores	123
Tabla 6.1.	Salario Medio Anual (SMA) de los asalariados (euros)	130
Tabla 6.2.	Salario Medio Anual (SMA) de los asalariados (porcentajes)	131
Tabla 6.3.	Gastos de personal (GP)	132
Tabla 6.4.	Clasificación de bancos y cajas según eficacia de los gastos de personal	134
Tabla 6.5.	Evolución de los gastos de personal por empleado	136
Tabla 6.6.	Evolución del salario por empleado	138
Tabla 6.7.	Salarios: posicionamiento con respecto a los competidores	139
Tabla 6.8.	Beneficios sociales: posicionamiento con respecto a los competidores	140
Tabla 6.9.	Distribución de frecuencias de la transparencia	141
Tabla 7.1.	Equidad interna (I)	144
Tabla 7.2.	Equidad interna (II)	145
Tabla 7.3.	Equidad externa	146
Tabla 7.4.	Motivación por la remuneración (I)	148
Tabla 7.5.	Motivación por la remuneración (II)	149
Tabla 7.6.	Motivación por el prestigio de la empresa	150
Tabla 7.7.	Motivación por el ambiente de trabajo	152
Tabla 7.8.	Motivación por los retos profesionales	153
Tabla 7.9.	Motivación por las oportunidades de promoción	154
Tabla 7.10.	Retribución: capacidad de atraer personal	155
Tabla 7.11.	Rotación: influencia de la retribución	156
Tabla 7.12.	Rotación: influencia del horario	157
Tabla 7.13.	Rotación: influencia de la política de traslados	158
Tabla 7.14.	Motivación con la política retributiva de la empresa	159
Tabla 8.1.	Futuro de la retribución variable	161
Tabla 8.2.	Futuro de los beneficios sociales	162
Tabla 8.3.	Futuro de los horarios	163
Tabla 8.4.	Futuro de la importancia de los objetivos del grupo (I)	164
Tabla 8.5.	Futuro de la importancia de los objetivos del grupo (II)	164
Tabla 8.6.	Futuro de la descentralización de la política retributiva	165
Tabla 8.7.	Futuro de la transparencia en la política retributiva	166
Tabla 8.8.	Futuro del rol de los representantes de los trabajadores	167
Tabla 8.9.	Futuro de la retribución a la carta	168
Tabla 8.10.	Futuro del rol de la evaluación del desempeño	169
Tabla 8.11.	Futuro de la evaluación formal	170
Tabla 8.12.	Futuro de las reuniones formales en la evaluación	170
Tabla 8.13.	Futuro de la utilización de la Intranet en la evaluación	171
Tabla 8.14.	Futuro de la posibilidad de alegaciones en la evaluación	171
Figura 9.1.	Gestión de la retribución: descentralización, transparencia y participación	182
Figura 9.2.	Sistema de evaluación del desempeño	183