

Propuesta de Mejora de Transparencia y Previsibilidad en los Objetivos Comerciales y Política de Retribución Variable: Fomentando la Confianza y el Compromiso de la Plantilla

Destinatario: Dirección de Recursos Humanos / Comité de Dirección

Remitente: STOP. SINDICATO DE TRABAJADORES DE CAIXABANK.

Fecha: 05/06/2025

1. Antecedentes

Actualmente, **los objetivos comerciales en la empresa se comunican de forma cuatrimestral, pero con posterioridad al inicio del periodo de evaluación**, sin comunicación clara de los objetivos anuales ni del criterio de desglose por cuatrimestre. Esta práctica:

- Contraviene principios de previsibilidad y objetividad.
- Aumenta la presión comercial, derivando en un entorno propenso a la toma de riesgos no deseados o a prácticas que pueden ir en detrimento de la calidad del servicio al cliente y del cumplimiento normativo.
- Genera sospechas de manipulación de objetivos a posteriori.
- Dificulta la planificación y motivación de la plantilla, lo que a su vez puede impactar negativamente en el rendimiento general y la retención del talento.

2. Propuesta

2.1 Publicación anticipada de objetivos anuales y cuatrimestrales

- Objetivos **anuales**: publicados antes del 31 de enero de cada año, lo que permite a la plantilla una planificación estratégica a largo plazo y una comprensión integral de las expectativas para el ejercicio.
- Objetivos **cuatrimestrales**: comunicados con al menos 15 días de antelación al periodo correspondiente para facilitar la organización y gestión individual y de equipo.
- Asimismo, se propone **que los objetivos de las áreas de Servicios Centrales (incluyendo Hubs, Testamentarias, etc) y Territoriales sean definidos y comunicados con la misma antelación que los de las redes comerciales**, asegurando una alineación coherente con los retos globales del área de Retail, y evitando desconexiones estratégicas o descoordinación en la ejecución operativa.

2.2 Desglose y trazabilidad

- Publicar el **criterio de distribución** anual/cuatrimestral (por ejemplo, 40%-30%-30%). **Este criterio deberá ser definido y publicado con los objetivos anuales, garantizando su estabilidad durante todo el ejercicio.**
- Documentar los **indicadores** utilizados, su fuente, y el peso de cada uno en la evaluación. Esta documentación debe ser accesible para todos los afectados y servir como base para cualquier revisión o aclaración.

2.3 Objetivos SMART

Todos los objetivos deberán cumplir el criterio SMART:

- **S (Específicos)**: claros y concretos.
- **M (Medibles)**: cuantificables y verificables. Es imprescindible que el cálculo del grado de cumplimiento y su conversión a euros sea transparente, con acceso a una herramienta o informe oficial que permita conocer de forma clara e individualizada la retribución variable prevista.

Propuesta de Mejora de Transparencia y Previsibilidad en los Objetivos Comerciales y Política de Retribución Variable: Fomentando la Confianza y el Compromiso de la Plantilla

Actualmente, la plantilla debe recurrir a cálculos manuales y no oficiales, lo que genera incertidumbre y desconfianza en el sistema.

- **A (Alcanzables)**: realistas según el contexto y recursos disponibles.
- **R (Relevantes)**: alineados con los objetivos del área o la organización.
- **T (Limitados en el tiempo)**: con plazos definidos para su cumplimiento, en términos anuales y adaptados cuatrimestralmente.

2.4 Supervisión y garantías

- Creación de una **comisión de seguimiento paritaria empresa-sindicatos**, que garantizará la aplicación efectiva, la resolución de incidencias y la adaptación de los criterios en función de las circunstancias, siempre bajo principios de transparencia y consenso.
- Los retos de áreas de control **no podrán depender del rendimiento de las áreas de negocio supervisadas**, en cumplimiento con la Guía ESMA 2023.

3. Fundamento Normativo

La situación actual de comunicación de objetivos y la estructura de la retribución variable contravienen directamente los principios de previsibilidad, objetividad, gestión de riesgos y buen gobierno establecidos en la normativa europea y nacional, así como las directrices de supervisores financieros clave. Esta propuesta busca alinear nuestras prácticas con las expectativas regulatorias más exigentes y las mejores prácticas del sector.

Esta propuesta se basa en:

- **Ley 11/2018** sobre información no financiera y diversidad, que promueve la transparencia en las políticas internas y su impacto sobre la plantilla.
- **Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia (LOSS)**.
- **Directrices de la Autoridad Bancaria Europea (EBA)**: la retribución variable debe reflejar rendimiento sostenible y ajustado al riesgo, evitando incentivos que comprometan la buena gestión.
- **Guía de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) 2023**: exige que las políticas retributivas no comprometan la independencia ni objetividad, especialmente en funciones de control.

Asimismo, la falta de claridad, transparencia y previsibilidad en la comunicación de objetivos podría contravenir el principio de buena fe contractual que debe regir las relaciones laborales, al dificultar al trabajador el conocimiento pleno de las condiciones bajo las cuales se evaluará su desempeño y se calculará su retribución variable.

4. Otros aspectos críticos a revisar

- **Eliminar la Incertidumbre tras el cierre del periodo**: Una vez finalizado el periodo de evaluación, no se comunica de forma clara ni el grado de cumplimiento ni el importe final de la retribución. Esta opacidad obliga al personal a realizar estimaciones propias, a menudo con herramientas improvisadas, generando frustración y desmotivación.
- **Penalizaciones y exclusiones poco justificadas**: Es necesario revisar criterios como la exclusión de ventas por causas ajenas al trabajador (cancelaciones en el cuarto año,

Propuesta de Mejora de Transparencia y Previsibilidad en los Objetivos Comerciales y Política de Retribución Variable: Fomentando la Confianza y el Compromiso de la Plantilla

fallecimientos, malas prácticas no atribuibles, etc.), que penalizan al empleado aunque sí cuentan para la empresa.

- **Importancia del impacto económico real:** Sin entrar en los importes concretos, sí es relevante destacar la percepción de desproporción entre el esfuerzo realizado y la retribución final obtenida. Esta percepción puede erosionar la confianza en el sistema.

5. Conclusión

Esta propuesta busca garantizar un sistema de objetivos y retribución variable **transparente, justo y plenamente coherente con la normativa vigente y las directrices supervisoras**, lo que no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también fomenta el respeto a la plantilla, la motivación y, en última instancia, un mejor desempeño sostenible para la organización.

Un sistema que, además de cumplir con la regulación, potenciará la motivación, el compromiso y el desempeño sostenible de nuestra plantilla.

Solicitamos su aceptación y aplicación efectiva antes del siguiente cuatrimestre, o en su defecto, la apertura inmediata de una mesa de negociación específica para tratar estos asuntos.