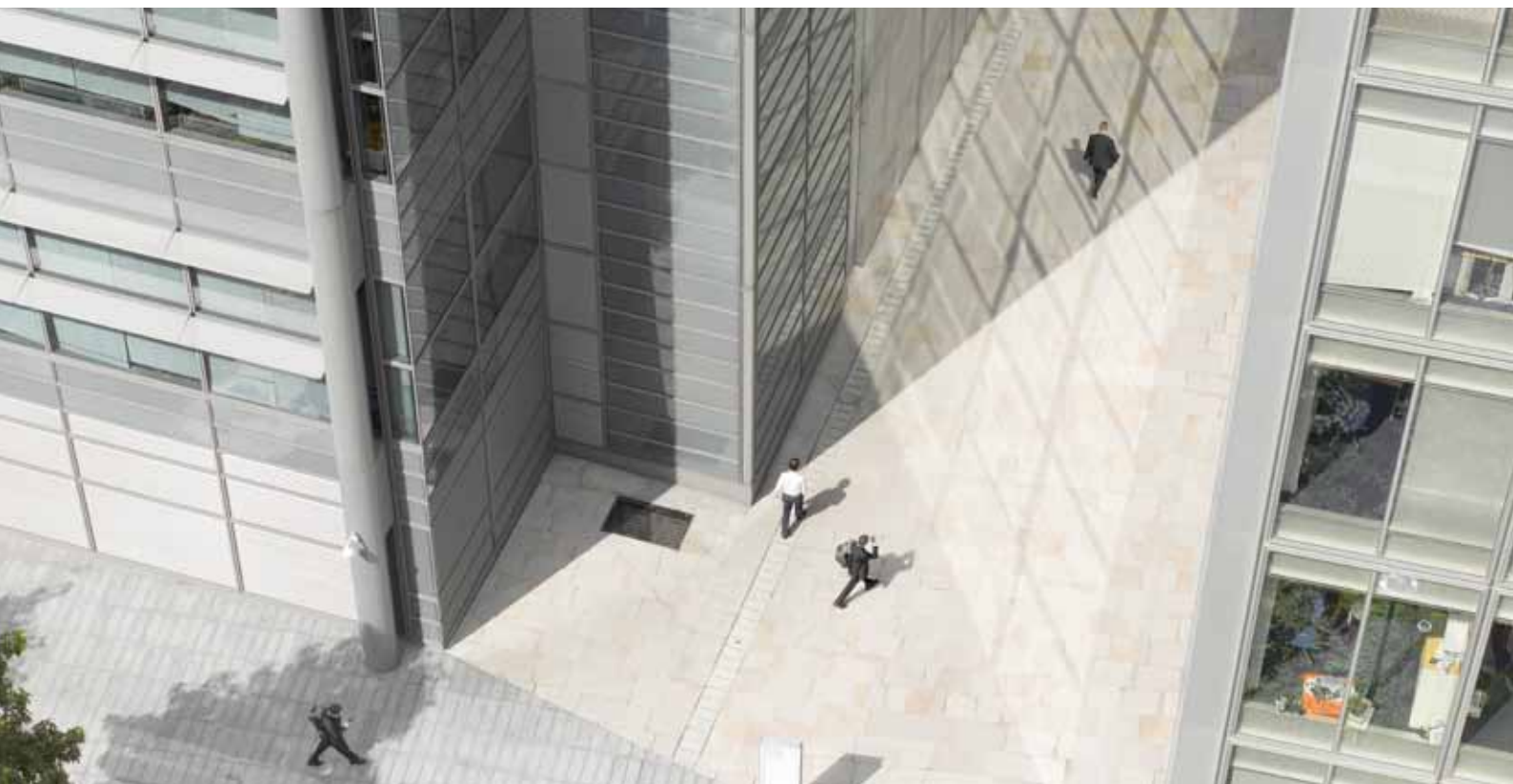


# ***Remuneraciones en las entidades de crédito españolas: regulación y tendencias***





---

# Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>1. Resumen ejecutivo</i>	6
<i>2. Conclusiones de las áreas identificadas</i>	10
2.1. Vinculación al riesgo	10
2.2. Delimitación del colectivo identificado	12
2.3. Gobernanza de las remuneraciones	13
2.4. Retribución variable de las entidades de crédito españolas	15
2.5. Tendencias emergentes	16
2.6. Proporcionalidad	17
2.7. Gestión del talento	18
<i>3. Anexo: resultados de la encuesta</i>	20
<i>4. Contactos</i>	35



---

# Introducción

El trabajo que se presenta a continuación es el resultado de una encuesta efectuada por PwC, a raíz de la entrada en vigor en España de la nueva regulación sobre remuneraciones de las entidades de crédito, entre 13 grupos bancarios del sector financiero español. La encuesta buscaba recoger las principales inquietudes y dificultades suscitadas durante la adaptación de las políticas de remuneración a la nueva normativa.

En primer lugar se exponen las principales conclusiones del informe, tras un breve paso por las novedades regulatorias en esta materia. A continuación se explican en detalle las principales materias que han sido abordadas en la encuesta. Finalmente se incorpora un anexo en el que se recogen los gráficos que muestran las respuestas de los encuestados.



# 1

## Resumen ejecutivo

Una de las lecciones extraídas de la crisis financiera es que los sistemas retributivos de al menos una parte de las entidades financieras no favorecieron una asunción y gestión prudente del riesgo. Entre otras, la utilización de métricas no ajustadas por el riesgo o el cobro íntegro del *bonus* en efectivo y de forma inmediata eran prácticas comunes en ciertas instituciones financieras. Estas estaban particularmente presentes en las entidades con modelos de negocio más sesgados hacia las actividades de banca de inversión (*sales & trading, corporate & investment banking, proprietary trading, etc.*).

El problema fue abordado en un primer momento de forma global. El *Financial Stability Board*<sup>1</sup> (FSB, por sus siglas en inglés) publicó el 25 de septiembre de 2009, el documento *FSB Principles for Sound Compensation Practices*, aplicable en principio tan solo a aquellas entidades consideradas “Global-SIFIS”<sup>2</sup> (G-SIFIS). Posteriormente, el Comité de Basilea<sup>3</sup> publicó en octubre de 2010 el documento *Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration*, que recogió las mejores prácticas en materia de ajustes al riesgo *ex ante* para remuneraciones.

Pero fue la Unión Europea la que adoptó las primeras medidas legislativas, destacando por un enfoque severo y prescriptivo,

especialmente si se compara con otras jurisdicciones. Así, se aprobó tercera directiva de requerimientos de capital, la Directiva 2010/76/UE del Parlamento y del Consejo de 24 de noviembre de 2010 (CRD III, por sus siglas en inglés), que además encomendó al Comité Europeo de Supervisión Bancaria (CEBS)<sup>4</sup> el desarrollo de las directrices (*guidelines*) en materia de políticas de remuneración. Como resultado, el 10 de diciembre de 2010 este organismo publicó una *Guía sobre políticas y prácticas de remuneración*. Esta fue posteriormente aprobada por la Comisión Ejecutiva del Banco de España y, por tanto, adoptada como propia y aplicable a las entidades de crédito españolas, con fecha 5 de diciembre de 2011.

A nivel nacional, la transposición de la CRD III se ha realizado principalmente mediante el Real Decreto 771/2011 de 3 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 216/2008, de 15 de febrero y por la Circular 4/2011 del Banco de España<sup>5</sup> de 30 de noviembre, que introdujeron importantes novedades en la regulación de las políticas de remuneraciones.

**Las entidades de crédito españolas, con un modelo de negocio basado fundamentalmente en banca comercial, han seguido tradicionalmente un enfoque**

<sup>1</sup> Organismo creado en 2009 como sucesor del *Financial Stability Forum* (FSF) para coordinar, a nivel internacional, la aplicación efectiva por parte de los supervisores y otros organismos internacionales de la regulación, supervisión y otras políticas del sector financiero.

<sup>2</sup> Entidades de importancia sistémica a nivel global.

<sup>3</sup> Organismo que constituye un foro internacional para la cooperación en la supervisión bancaria. Su objetivo es facilitar la comprensión de las principales medidas supervisoras y mejorar la calidad de la supervisión a nivel mundial.

<sup>4</sup> La Autoridad de Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) surgió desde el 1 de enero de 2011, asumiendo todas las tareas y responsabilidades del CEBS.

<sup>5</sup> Circular 4/2011 de 30 de noviembre, del Banco de España, por la que se modifica la Circular 3/2008, de 22 de mayo, sobre determinación y control de los recursos propios mínimos.



**conservador con respecto al peso de la retribución variable sobre la remuneración total, lejos de los sistemas de *pay-out* más propios de la banca de inversión anglosajona.**

No obstante, se han visto obligadas a adaptarse a la nueva regulación, al ser las nuevas normas de aplicación a todo el sector bancario y de valores europeo.

La normativa especifica los aspectos que las entidades de crédito tienen que cumplir en materia de gobierno corporativo de las remuneraciones, en la identificación del colectivo identificado, devengo y diferimiento de la retribución variable, pago del *bonus* en instrumentos de capital, etc.

Pero además, en el proceso de reestructuración del sistema financiero español y ante la necesidad de evitar distorsiones competitivas, se ha sometido a las entidades que han recibido ayudas públicas a un régimen de remuneraciones reforzado (Real Decreto 2/2012 y el 3/2012, desarrollados por la Orden ECC/1762/2012, de 3 de agosto<sup>6</sup>). Esta nueva normativa ha limitado cuantitativamente la remuneración fija y variable de presidentes ejecutivos, consejeros delegados, directivos y administradores, así como las indemnizaciones por despido.

En la actualidad, se está negociando en la Unión Europea la reforma de la

Directiva de Capital y el Reglamento del Parlamento Europeo y el Consejo sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión (CRD IV), que incorporará importantes novedades que las entidades deberán cumplir previsiblemente a partir del 1 de enero de 2013.

Ante este marco, PwC ha realizado una encuesta entre los responsables de la política de remuneración de 13 grupos bancarios españoles, para tratar de evaluar cuáles son las principales dificultades y preocupaciones ante la adaptación a esta nueva normativa. El presente informe se apoya en la citada encuesta.

De las 13 entidades que participaron en la encuesta, aproximadamente la mitad tiene un volumen de activos entre de 10.000 y 70.000 millones de euros, y una plantilla media de entre 4.001 y 10.000 empleados. El resto de las entidades cuenta con un volumen de activos superior a los 70.000 millones de euros, aunque solo tres de estas presentan una plantilla mayor a los 15.000 empleados.

Del análisis de las respuestas a las cuestiones planteadas, se han extraído las siguientes conclusiones:

- La mayoría de encuestados manifestaron tener claras las implicaciones de la vinculación al

<sup>6</sup> Orden ECC/1762/2012, de 3 de agosto, por la que se desarrolla el artículo 5 del Real Decreto-ley 2/2012, de 3 de febrero, de saneamiento del sector financiero, en materia de remuneraciones en las entidades que reciban apoyo financiero público para su saneamiento o reestructuración.

riesgo de sus retribuciones y el diferimiento de estas. Sin embargo, **existen problemas de comprensión de las fórmulas de pago mediante instrumentos de capital**, así como en la aplicación de las cláusulas *malus* y *clawback*.

- El 69% de las entidades extendió las obligaciones más allá de la propia definición de colectivo identificado, lo que es acorde con el carácter conservador del sector en esta materia.
- En cuanto a la gobernanza, el 57% de los encuestados contestó que la Comisión contaba al menos con una persona especializada en remuneraciones, mientras que únicamente el 29% consideró que tenía un experto en gestión de riesgos. Además, el **67% de los encuestados puso de manifiesto que la Comisión no ha recibido formación específica sobre las novedades introducidas en políticas retributivas**.

- A pesar de no estar establecido qué debe considerarse como una adecuada proporción, la retribución variable es moderada en las entidades de crédito españolas.

**En un 93% de los casos la remuneración variable, en relación con la remuneración fija, representaba menos del 50% de la retribución total.**

- Los encuestados sostuvieron que las políticas de remuneraciones de sus entidades recogían buena parte de las novedades (69%), favorecían conductas prudentes (100%) e incluso permitían la supresión de la retribución variable en caso de deficiente desempeño (100%).
- Sobre las nuevas tendencias en materia de remuneraciones, **el 38% afirmaba desconocer las posibles novedades, el 50% conocía algunos aspectos, mientras que solo el 12% manifestó conocer íntegramente las tendencias emergentes**.





- Sobre las posibilidades de neutralización de los requisitos que establecen la CRD III y la *Guía CEBS*, un 56% de los encuestados sostenía que deberían neutralizarse algunos de los extremos. Dentro de este 56%, el 20% consideró neutralizable la aplicación de un marco plurianual y la proporción entre remuneración fija y variable, mientras que un 13% mantuvo que reúnen estas condiciones el diferimiento de las remuneraciones, los ajustes *ex post* y la definición del colectivo identificado.
- Las reformas normativas en materia de remuneraciones han demandado una importante modificación de las formas de devengo, liquidación y pago de la retribución variable. El efecto de estos cambios en la gestión y retención del talento en las entidades de crédito es una cuestión a valorar. A este respecto, **el 56% de los encuestados consideró que no pone en peligro el modelo de retención del**

**talento directivo y un 60% no creía que estos cambios de la política de remuneraciones pudieran desencadenar la fuga del talento directivo hacia otros sectores o países.**

No se debe olvidar que el sistema retributivo de un banco es un proceso que requiere de continua revisión y mejora. A estos efectos, las entidades de crédito no solo han de adaptarse a la nueva regulación que, en diferentes ámbitos, será de aplicación obligatoria en los próximos meses, sino que también es conveniente, especialmente en el proceso de transición hacia la Unión Bancaria Europea, estar al tanto de las *best practices* en esta materia. Tampoco hay que olvidar que el sistema retributivo de una entidad bancaria debe servir de sistema de motivación y reconocimiento para sus empleados. Conseguirlo en un entorno tan regulado es una tarea compleja, que exige un alto grado de esfuerzo y recursos, pero no es imposible.



# 2

## Conclusiones de las áreas identificadas

### 2.1.

#### Vinculación al riesgo

*La mayoría de encuestados manifestó tener claras las implicaciones de la vinculación al riesgo de sus retribuciones y el diferimiento de estas. Sin embargo, existen problemas de comprensión de las fórmulas de pago mediante instrumentos de capital, así como en la aplicación de las cláusulas malus y clawback.*

La vinculación de la retribución al riesgo es especialmente relevante en el diseño de las políticas de remuneración. Un sistema de incentivos correcto ligará la retribución variable al riesgo efectivamente asumido. Para ello, en primer lugar, deberá introducir métricas que tengan en cuenta el nivel de riesgo asumido (modelos de capital económico, rentabilidad ajustada al riesgo, pérdida esperada e inesperada, etc.) con el fin de evaluar la “calidad” de los resultados.

Pero dado que ningún modelo de cálculo de riesgos es perfecto, es necesario complementarlo con un enfoque *ex post*. La mayoría de los encuestados (56%) declaró saber cómo cumplir con la necesaria vinculación al riesgo de las remuneraciones y tener claras todas sus implicaciones. Por el contrario, un 44% manifestó conocer solo algunos aspectos de la citada vinculación.

La normativa obliga al pago de parte (al menos de un 50%) de la remuneración variable con instrumentos de capital u

otros que reflejen la calidad crediticia de la entidad, con el fin de eliminar los conflictos de intereses propios del problema de agencia. Precisamente el pago en instrumentos de capital planteaba dificultades de comprensión en mayor o menor medida al 63% de los encuestados, mientras que únicamente el 37% declaraba conocer con exactitud los mecanismos de retribución mediante acciones o equivalentes.

En este sentido, ante la existencia en España de cajas de ahorro y bancos no cotizados, pueden utilizarse instrumentos alternativos, incluidos los que están basados en fondos de efectivo, que reflejen el valor de la institución y tengan el mismo efecto que se pretende conseguir con los instrumentos vinculados a acciones<sup>7</sup>. En estos planes (*phantom plans*), el valor de los instrumentos equivalentes debe ser determinado por un experto independiente, no por un mercado bursátil, a diferencia de lo que ocurre con las acciones de una sociedad cotizada.

<sup>7</sup> Tal y como se contempla en el párrafo 125 de la Guía CEBS sobre políticas y prácticas de remuneración.

La alineación de la retribución al riesgo se consigue a su vez definiendo una política de diferimiento de la remuneración variable. En concreto, la normativa establece que deberá diferirse un mínimo del 40% de la retribución variable (hasta un 60% si el *bonus* es elevado), pero que la parte diferida únicamente se pagará si resulta sostenible de conformidad con la situación de la entidad de crédito en su conjunto, y si los resultados de la división, unidad de negocio y del empleado así lo aconsejan. El período de diferimiento deberá ser como mínimo de tres años y deberá respetar en todo momento la proporción de pago en acciones o instrumentos equivalentes. La mayoría del colectivo al que se planteó la encuesta (un 88%) declaró conocer las implicaciones de esta obligación, mientras que un 12% manifestó conocerlo solo en algunos aspectos.

Por último, de especial trascendencia para alcanzar una adecuada alineación

al riesgo de la remuneración, es el diseño y, aplicación de mecanismos de ajuste *ex post* (cláusulas *malus* o *clawback*). Dejando a un lado las cláusulas *clawback*, las cláusulas *malus* han sido introducidas de forma generalizada por las entidades españolas. En general, a la hora de definir las cláusulas de *malus*, las entidades han preferido el enfoque cualitativo al estrictamente cuantitativo<sup>8</sup>. A pesar de que la mayoría de encuestados manifestaron tener claras las implicaciones de la vinculación al riesgo de sus retribuciones y el diferimiento de estas, tan solo un 25% declaró tener clara la aplicación de las cláusulas *malus* y *clawback*<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Entre otras: (i) permanencia del beneficiario en el grupo, (ii) deficiente desempeño financiero del grupo, (iii) incumplimiento de la normativa interna de riesgos, (iv) incumplimientos normativos que comporten pérdidas, imputables a un empleado, (v) que puedan poner en riesgo la solvencia de una línea de negocio, (vi) consumos de capital por riesgo de crédito superiores a los niveles preestablecidos, etc.

<sup>9</sup> La activación de las cláusulas *malus* supone la pérdida del derecho a cobrar la remuneración variable devengada y no satisfecha, mientras que la aplicación de las cláusulas *clawback* implica la obligación de devolver la remuneración variable que ya ha sido abonada.

## 2.2.

### ***Delimitación del colectivo identificado***

***Acerca de la delimitación del colectivo identificado, el 69% de las entidades extendió las obligaciones más allá de la propia definición de colectivo identificado.***

Las novedades en los sistemas retributivos no son aplicables a todos los empleados de las entidades, sino únicamente a aquellos que formen el colectivo identificado. Es obligación de cada entidad evaluar los empleados que considera dentro del colectivo identificado, si bien la selección de este será objeto de revisión posterior por el supervisor.

El artículo 76 quinquies del RD 216/2008 no es exhaustivo a la hora de acotar el colectivo identificado. Únicamente dispone que: [...] “las entidades de crédito presentarán al Banco de España una lista indicando las categorías de empleados cuyas actividades profesionales inciden de manera significativa en su perfil de riesgo [...]”.

La *Guía CEBS*, sin embargo, establece que el colectivo identificado estará constituido por:

- (i) Los miembros de los órganos de dirección que desempeñen funciones ejecutivas (entre otros consejero, consejero delegado...).
- (ii) Aquellos altos directivos responsables de la gestión diaria.

- (iii) El personal responsable de las funciones de control.
- (iv) Otros empleados que asuman riesgos, pudiendo influir en el perfil de riesgos de la entidad: como aquellos que queden incluidos en el mismo baremo de remuneración.

El 69% de las entidades extendieron las obligaciones más allá de la propia definición de colectivo identificado y el 72% ha reconocido haber tenido dificultades para identificarlo.

El tamaño del colectivo identificado arrojó notables diferencias entre las entidades: un 65% de los encuestados señaló que este colectivo está formado por más de 30 personas; un 21%, que lo constituían entre 20 y 30 personas, mientras que un 14% manifestó que estaba compuesto por entre 10 y 20 miembros. Los datos representados podrían estar condicionados por las respuestas de entidades con un mayor volumen de activos.

## 2.3.

### **Gobernanza de las remuneraciones**

***El 57% de los encuestados contestó que la Comisión de Remuneraciones contaba al menos con una persona especializada en remuneraciones, mientras que únicamente el 29% consideró que tenía a un experto en gestión de riesgos. Sin embargo, a pesar de la necesidad de que esta Comisión disponga de expertos sobre remuneraciones, el 67% de los encuestados puso de manifiesto que no ha recibido formación específica sobre las novedades introducidas en políticas retributivas.***

Una política de retribuciones adecuada requiere del diseño de una estructura de gobierno corporativo alineada con los fines de la empresa, con la gestión de los riesgos y que cumpla con el código de conducta interno. Las entidades de crédito han realizado esfuerzos en este ámbito. Como muestra de ello, la gran mayoría sostenía que la política de retribuciones de la entidad estaba alineada con el código de conducta interno, mientras que el 10% restante tenían previsto rectificarlo a corto plazo.

Los componentes variables, de estos esquemas de remuneración, deben tener la flexibilidad suficiente para permitir su modulación hasta el punto en que sea posible suprimir totalmente la remuneración variable. Al respecto, el 100% de los encuestados consideraba que la política de retribución variable de sus entidades permitía la supresión de la retribución variable en el caso de malos resultados.

El órgano de administración, en su función supervisora, deberá incluir miembros que no desempeñen funciones ejecutivas que, de forma colectiva, conozcan suficientemente de las políticas y estructuras de remuneración. La función supervisora, deberá

garantizar que la política de remuneración de la entidad es compatible con una gestión adecuada y eficaz del riesgo que permita alcanzar y mantener una base sólida de capital.

De conformidad con lo establecido en la normativa (artículo 76 quinquies del Real Decreto 216/2008), las entidades que por su tamaño, organización interna, naturaleza, alcance y complejidad de sus actividades así lo requieran, deberán establecer una Comisión de Remuneraciones. Esta estará compuesta por miembros no ejecutivos del órgano de administración<sup>10</sup> y tendrá una composición que le permita ejercer un control efectivo e independiente de las políticas y prácticas de remuneración y de los incentivos creados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez. La norma 105.<sup>a</sup> de la CBE 3/2008, tras su última modificación por la Circular 4/2011, introdujo nuevos elementos, como la posibilidad de neutralización, por motivos de proporcionalidad, del requisito de constituir una Comisión de Remuneraciones para aquellas entidades de crédito españolas cuyos activos totales reflejados sean inferiores a los 10.000 millones de euros<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> El Presidente y los miembros de la Comisión de Remuneraciones serán miembros del órgano de dirección, pero no pudiendo desempeñar funciones ejecutivas.

<sup>11</sup> No obstante, el Banco de España se reserva la posibilidad de requerir la constitución de esta Comisión, aunque no alcancen el nivel señalado, por su complejidad, naturaleza, organización interna o alcance.

Por otra parte, tal y como recoge el Código Unificado de Buen Gobierno, un adecuado diseño del sistema de retribuciones para consejeros y directivos que sea a la vez eficiente y equitativo requerirá de los miembros de la Comisión de Retribuciones una capacidad de juicio y comprensión acordes con la consustancial complejidad de esa tarea.

Con respecto a las obligaciones en materia de gobernanza de las remuneraciones. El 57% de los encuestados contestó que la Comisión de Remuneraciones contaba al menos con

una persona especializada en remuneraciones, mientras que únicamente el 29% incluía a un experto en gestión de riesgos. Las entidades de crédito que, por su naturaleza, tamaño, organización interna, alcance y complejidad así lo requieran, deberán disponer de una Comisión de Remuneraciones. Sin embargo, a pesar de la necesidad de que esta Comisión disponga de expertos sobre remuneraciones, el 67% de los encuestados puso de manifiesto que no ha recibido formación específica sobre las novedades introducidas en políticas retributivas.

## 2.4.

### ***Retribución variable de las entidades de crédito españolas***

***La retribución variable es moderada en las entidades de crédito españolas. En un 93% de los casos la remuneración variable, en relación con la remuneración fija, representaba menos del 50% de la retribución total.***

Parte fundamental de la política de retribuciones es la fijación de métricas, que reflejen por un lado el riesgo efectivamente asumido y, por otro, alineen los intereses del empleado con los de la empresa como por ejemplo, el RORAC<sup>12</sup> u otros indicadores de rentabilidad ajustada al riesgo.

Un elemento esencial es establecer una relación equilibrada y eficiente entre los componentes fijos y variables. A pesar de no estar establecido qué debe

considerarse como una adecuada proporción, la retribución variable es moderada en las entidades de crédito españolas. En un 93% de los casos la remuneración variable, en relación con la remuneración fija, representaba menos del 50% de la retribución total.

Los encuestados sostuvieron que las políticas de remuneraciones de sus entidades recogían buena parte de las novedades (69%) y favorecían conductas prudentes (100%).

<sup>12</sup> *Return on risk adjusted capital*: medida de la rentabilidad que se obtiene conforme al capital económico consumido por una entidad o unidad de negocio.



## 2.5.

### ***Tendencias emergentes***

***Sobre las nuevas tendencias en materia de remuneraciones, el 38% afirmaba desconocer las posibles novedades, el 50% conocía algunos aspectos, mientras que solo el 12% manifestó conocer íntegramente las tendencias emergentes.***

Es importante efectuar un seguimiento de las *best practices* existentes en los mercados y, particularmente, el español y el europeo, porque a pesar de todas las novedades introducidas, aún persiste una notable incertidumbre sobre el diseño de los modelos retributivos, especialmente con la futura entrada en vigor de la nueva Directiva de Capital (CRD IV). Entre otras, deben analizarse las nuevas tendencias en la utilización de métricas efectivamente ajustadas al riesgo, al diseño de las cláusulas *malus* y a la integración de la política retributiva en el marco de gestión de riesgos de la entidad.

A nivel nacional, tienen especial relevancia cuestiones como los beneficios discrecionales de pensiones y las indemnizaciones por cese o rescisión anticipada, que previsiblemente serán objeto de un mayor escrutinio por parte del supervisor.

Sobre las nuevas tendencias en materia de remuneraciones, el 38% afirmaba desconocer las posibles novedades, el 50% conocía algunos aspectos, mientras que solo el 12% manifestó conocer íntegramente las tendencias emergentes.



## 2.6.

### **Proporcionalidad**

*Sobre las posibilidades de neutralización de los requisitos que establecen la CRD III y la Guía CEBS, un 56% de los encuestados sostenían que deberían neutralizarse algunos de los extremos.*

Todos los criterios, requisitos y metodologías señalados no tienen que aplicarse de forma idéntica para todas las entidades, sino que existen múltiples referencias a la proporcionalidad en nuestra normativa que a su vez están recogidas en la CRD III y en la posterior *Guía CEBS*. Esta última distingue dos modalidades de proporcionalidad: (i) entre instituciones y (ii) entre empleados.

La primera de ellas (proporcionalidad entre instituciones) hace referencia a los distintos perfiles de riesgo y características de las entidades que justifican la aplicación proporcionada de los principios de remuneración. Los criterios previstos y ya mencionados son: tamaño, alcance, naturaleza, organización interna y complejidad. La segunda (entre empleados), en línea con lo anterior, propone graduar las medidas en función de la categoría de empleado de que se trate.

Sobre las posibilidades de neutralización de los requisitos que establecen la CRD III y la Guía CEBS, un 56% de los encuestados sostenían que deberían neutralizarse algunos extremos. Dentro de este 56%, el 20% consideró neutralizable la aplicación de un marco plurianual y la proporción entre remuneración fija y variable, mientras que un 13% mantuvo que reúnen estas condiciones el diferimiento de las remuneraciones, los ajustes ex post y la definición del colectivo identificado.





## 2.7.

### ***Gestión del talento***

***El efecto de estos cambios en la gestión y retención del talento en las entidades de crédito es una cuestión a valorar. A este respecto, el 56% de los encuestados consideró que no pone en peligro el modelo de retención del talento.***

Las reformas en las políticas de remuneración han supuesto una importante modificación de las formas de devengo, liquidación y pago de la retribución variable. El efecto de estos cambios en la gestión y retención del talento en las entidades de crédito es una cuestión a valorar. A este respecto,

el 56% de los encuestados consideró que no pone en peligro el modelo de retención del talento directivo y un 60% no creía que estos cambios de la política de remuneraciones pudieran desencadenar la fuga del talento directivo hacia otros sectores o países.



# 3

## Anexo: resultados de la encuesta

### 3.1. Vinculación al riesgo

Gráfico 1. Vinculación de la retribución al riesgo

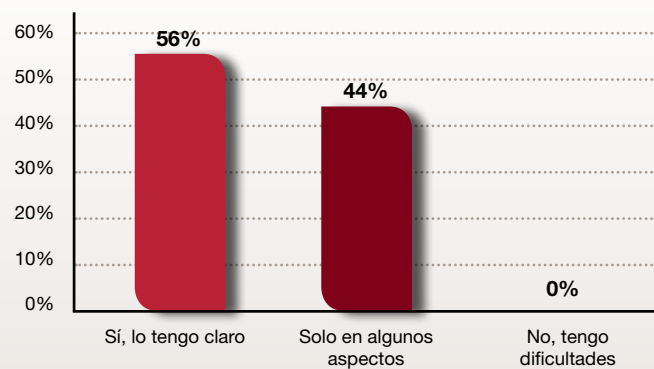
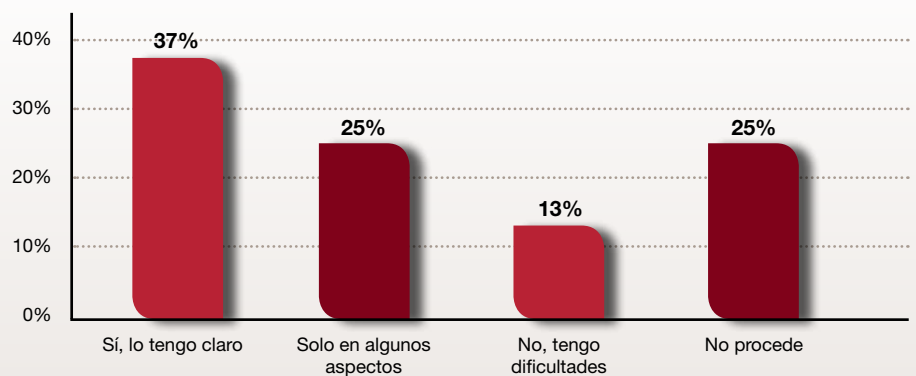
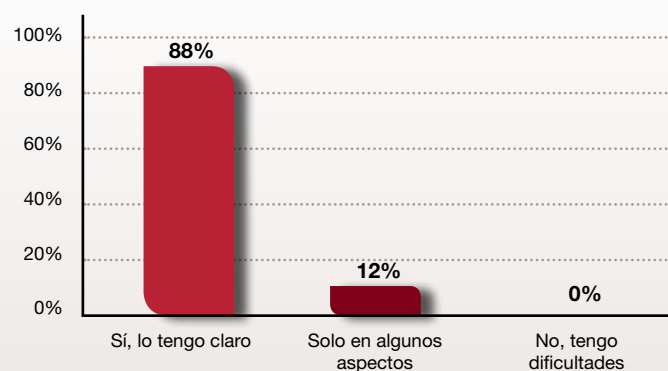


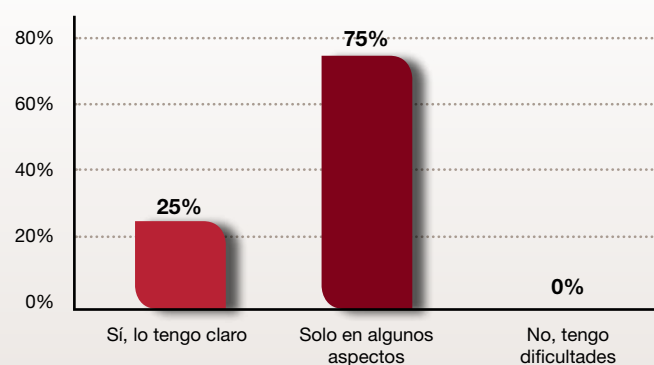
Gráfico 2. Pago en instrumentos de capital



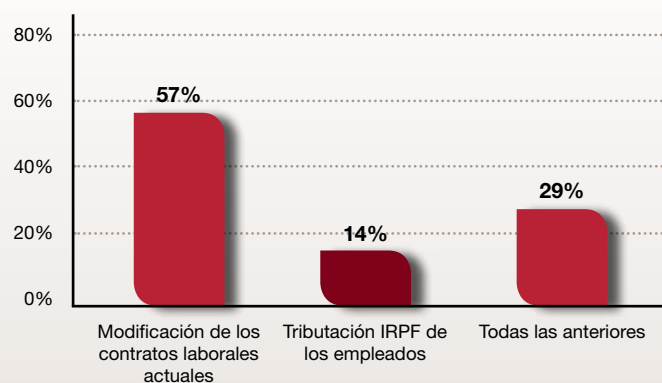
**Gráfico 3. Diferimientos**



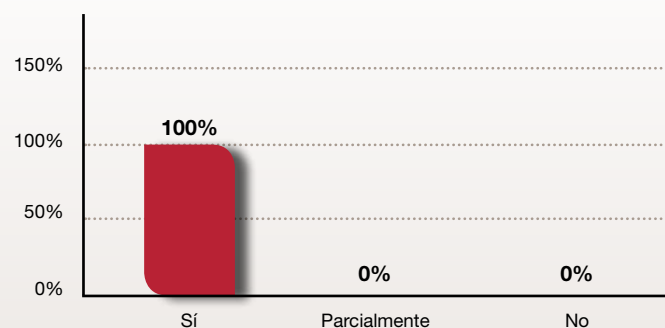
**Gráfico 4. Aplicación de mecanismos de “malus / clawback” (ajustes ex post)**



**Gráfico 5. ¿Sabe si el cambio regulatorio tiene las siguientes implicaciones legales y fiscales en su entidad?**



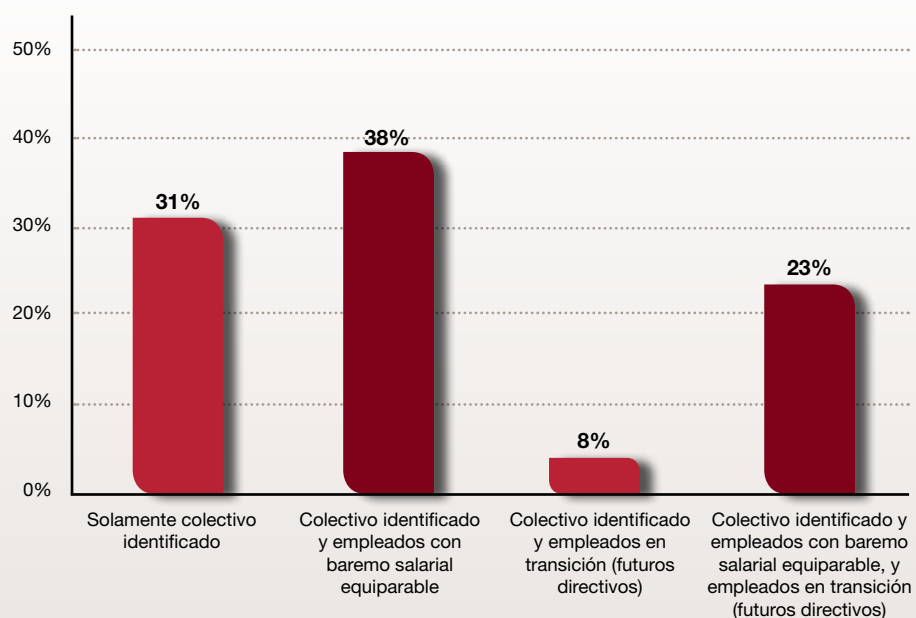
**Gráfico 6. ¿Está preparado para las inspecciones del regulador?**



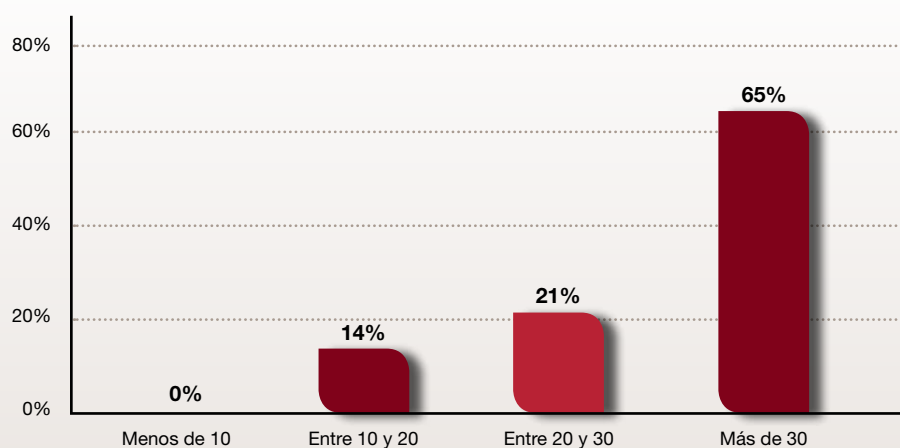
### 3.2.

## *Delimitación del colectivo identificado*

**Gráfico 7. La política de retribuciones se aplica a...**

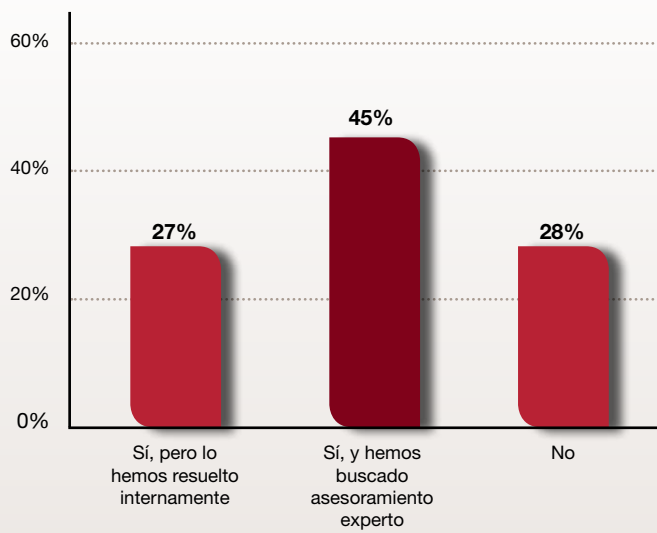


**Gráfico 8. ¿Cuántas personas conforman el “colectivo identificado”?**





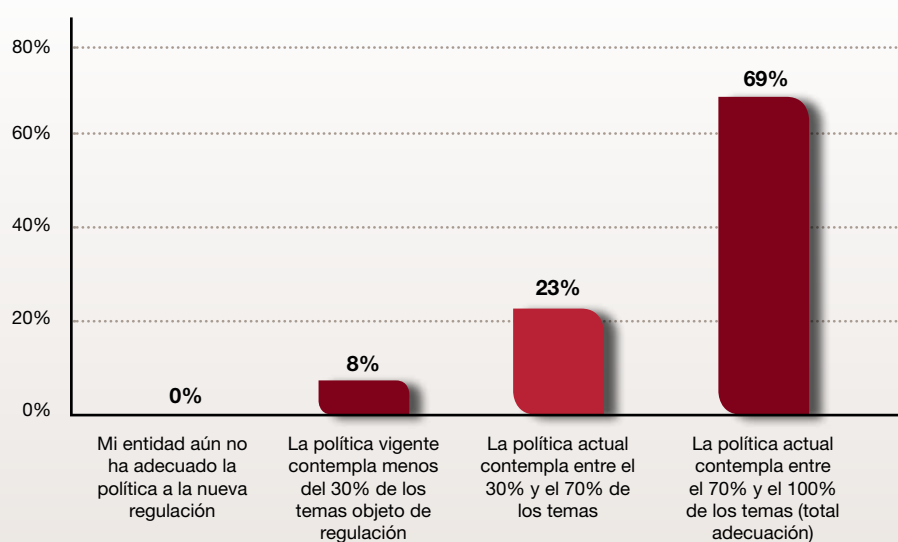
**Gráfico 9. ¿Ha tenido dificultad para identificar al colectivo afectado por el Real Decreto?**



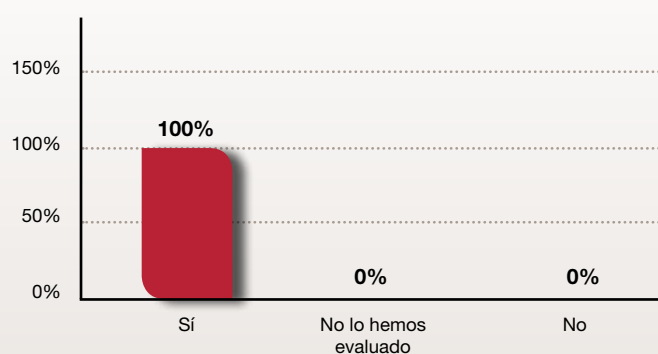
### 3.3.

## Gobernanza de las remuneraciones

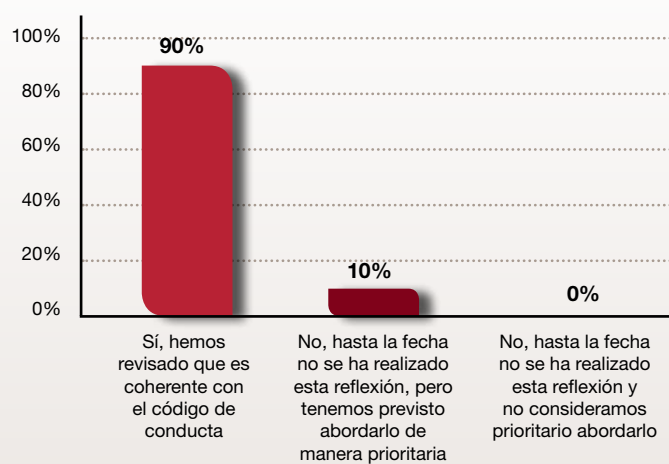
**Gráfico 10. ¿Recoge los temas que son objeto de supervisión?**



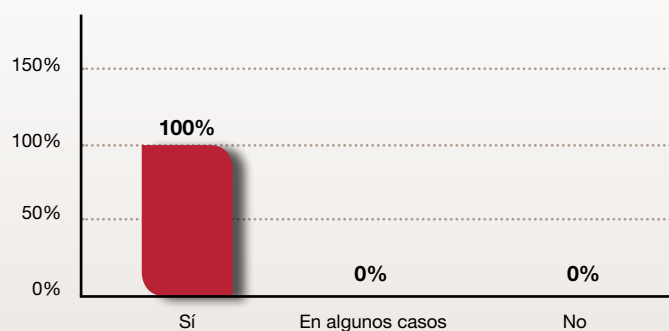
**Gráfico 11. ¿La política de retribuciones de su entidad favorece las conductas prudentes en relación a la asunción de riesgos?**



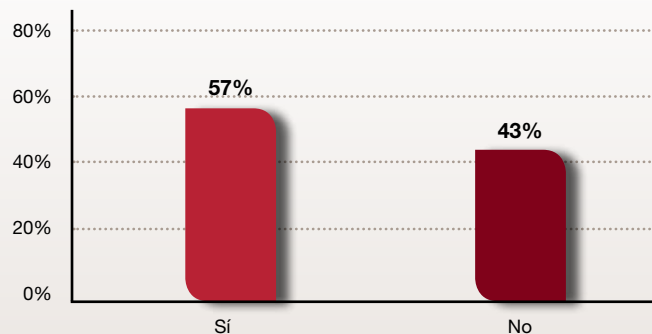
**Gráfico 12. ¿La política de retribuciones de su entidad está alineada con el código de conducta?**



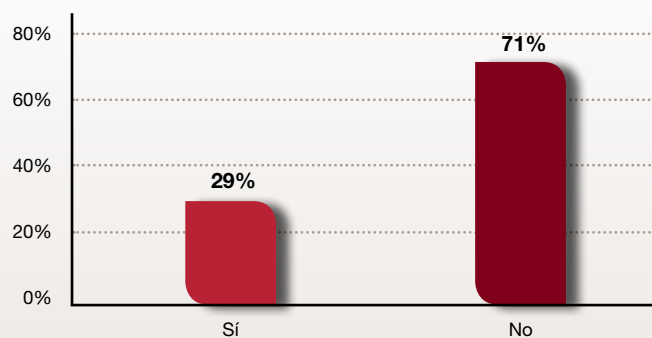
**Gráfico 13. ¿La política de retribuciones de su entidad permite la supresión de la retribución variable en caso de malos resultados?**



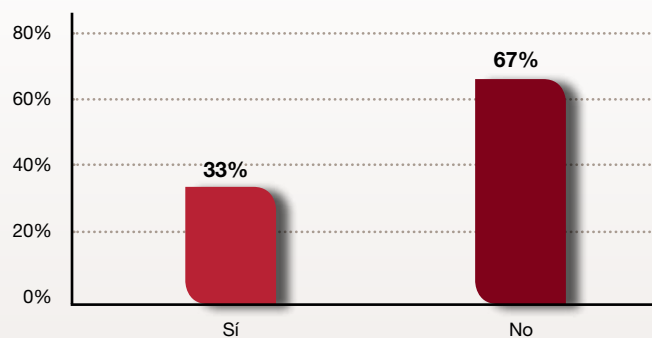
**Gráfico 14. ¿La Comisión de Retribuciones de su entidad tiene al menos un consejero experto en remuneraciones?**



**Gráfico 15. ¿La Comisión de Retribuciones de su entidad tiene al menos un consejero experto en riesgos?**



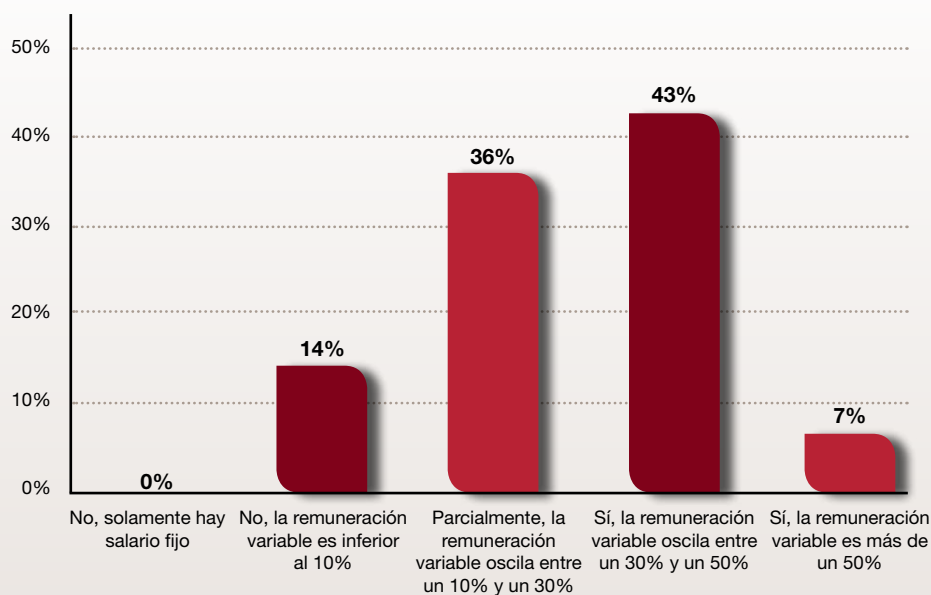
**Gráfico 16. ¿Ha recibido la Comisión formación específica en el último año en materia de nueva regulación acerca de remuneraciones de altos directivos?**



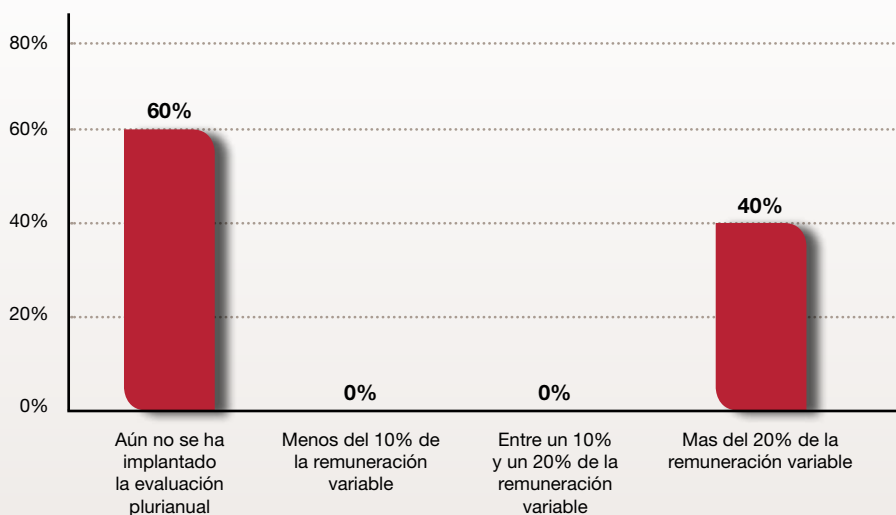
### 3.4.

## Retribución variable de las entidades de crédito españolas

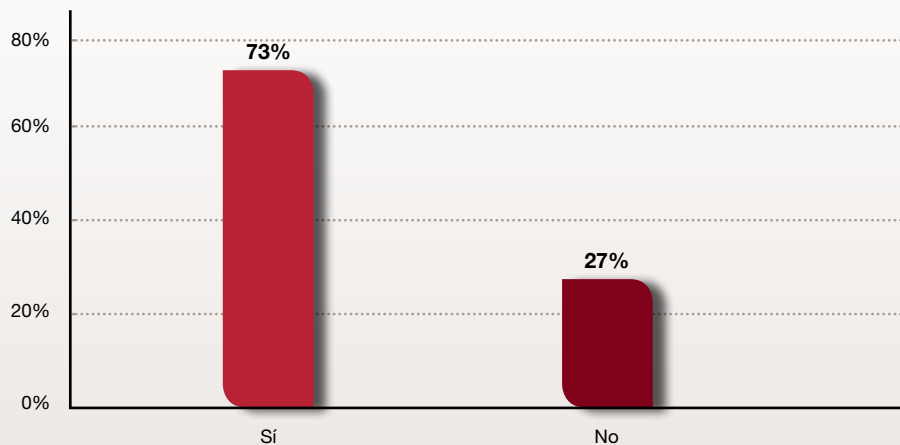
**Gráfico 17. ¿Existe un adecuado balance entre la remuneración fija y variable? Indique los baremos entre los que oscila**



**Gráfico 18. ¿Qué proporción de la remuneración variable está sujeta a evaluación plurianual?**

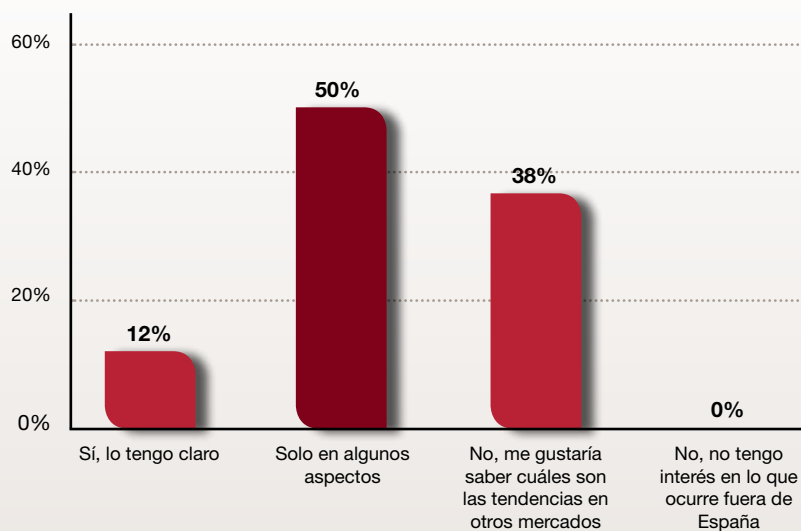


**Gráfico 19. ¿Cuenta con herramientas informáticas de gestión del rendimiento del colectivo identificado?**



### 3.5. *Tendencias emergentes*

**Gráfico 20. ¿Conoce las tendencias emergentes en materia de remuneraciones en otros mercados de referencia?**

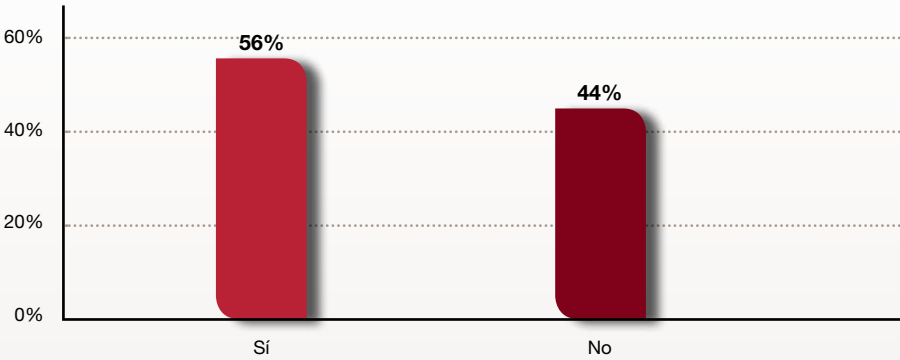




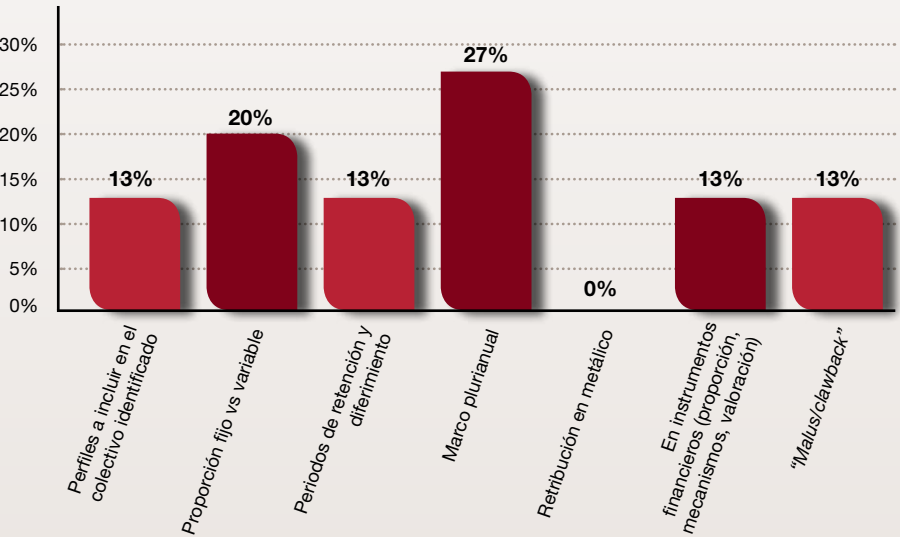
3.6.

**Proporcionalidad**

**Gráfico 21. ¿Considera que su entidad debería poder neutralizar algunos requerimientos del Real Decreto por proporcionalidad?**



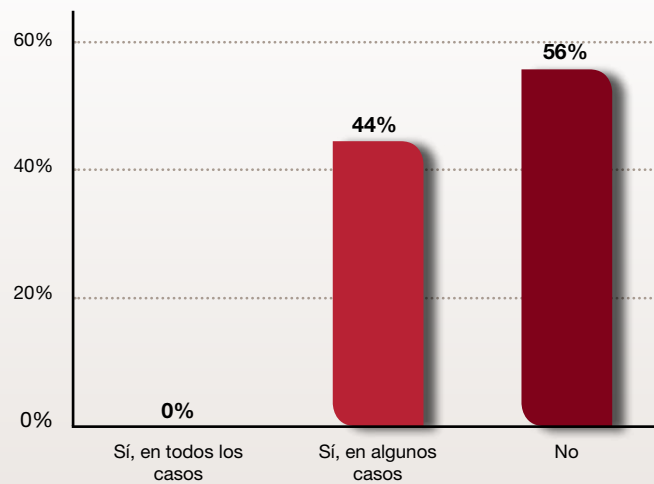
**Gráfico 22. ¿Qué aspectos del Real Decreto considera que deberían ser objeto de revisión de acuerdo a los criterios de proporcionalidad?**



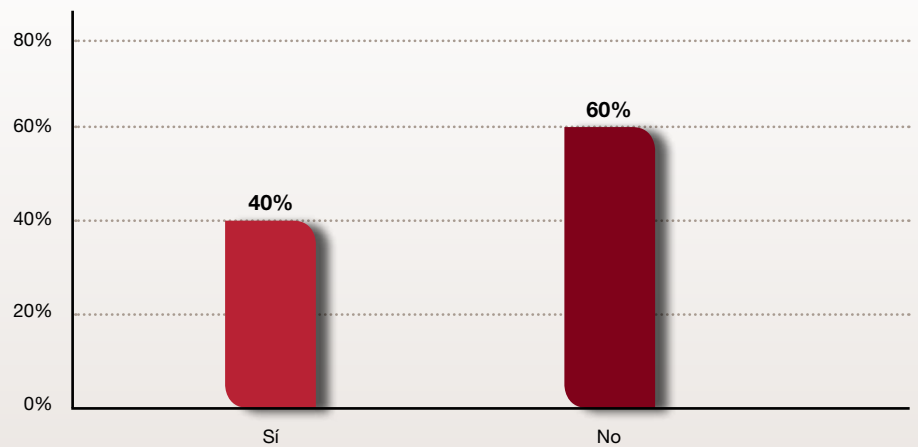
### 3.7.

## *Gestión del talento*

**Gráfico 23. ¿Cree que el Real Decreto pone en peligro el modelo de retención de talento directivo?**



**Gráfico 24. ¿Considera probable la fuga de talento directivo hacia otros sectores u otros países (por ejemplo, países emergentes)?**



---

## **Contactos**

*Si desea analizar con mayor detenimiento cualquiera de las cuestiones abordadas en este informe, estamos a su disposición para que pueda ponerse en contacto con los responsables de su elaboración por parte de la Unidad de Regulación Financiera de PwC.*

***Justo Alcocer***

Socio líder del Sector Financiero  
de PwC  
Tel.: + 34 915 684 044  
justo.alcocer@es.pwc.com

***José María Sanz***

Socio líder de la División de Auditoría  
de PwC  
Tel.: +34 915 684 439  
jose.maria.sanz@es.pwc.com

***Alberto Calles Prieto***

Socio líder de la Unidad de Regulación  
Financiera de PwC  
Tel.: + 34 915 684 931  
alberto.calles.prieto@es.pwc.com

***Enrique Fernández Albarracín***

Servicios Legales & Regulatorios al  
Sector Financiero de PwC  
Tel.: + 34 915 684 504  
enrique.fernandez.albarracin@es.pwc.com







PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.