

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS...

Para unas buenas prácticas de compensación

Cuenta la historia que aquel jueves negro del '29 cuando se produjo el gran crack de la Bolsa neoyorkina, los banqueros acababan tirándose por la ventana empujados por el pánico y la desesperación. Ahora lo que nos describe la prensa en la crónica diaria y que está tristemente en boca de todos es que cierran bien sus ventanas y llenan sus bolsillos.



Susana Marcos
Socio de Peoplematters

Las conclusiones derivadas del análisis de las retribuciones de los primeros ejecutivos pertenecientes a las entidades financieras de los países de nuestro entorno económico han llevado a que gobiernos, organizaciones supranacionales y ciudadanos de a pie se lleven las manos a la cabeza cuando han visto cómo el castillo de naipes de esos negocios se derrumbaba arrastrando tras de sí a toda la economía mundial.

Según el *16th Annual Executive Compensation Survey*, realizado recientemente por el *Institute of Policy Studies*, los 100 directivos mejor pagados de las 20 entidades financieras estadounidenses que recibieron fondos del gobierno ingresaron un total de 3.200 M\$ en los últimos tres ejercicios (32 millones cada uno de ellos, como media). En 2008, el año del rescate financiero, los primeros ejecutivos de estas 20 entidades percibieron, como media, casi un 40% más retribución (13,8 M\$) que la media de sus pares en las empresas del S&P 500 (10,1M\$). Desde el 1 de enero de ese mismo año, estas organizaciones han despedido conjuntamente a más de 160.000 empleados. En Estados Unidos, un CEO medio gana 319 veces lo que un trabajador medio; en el caso de estas organizaciones, el ratio llega hasta 435 veces.

La Reserva Federal y la Casa Blanca reaccionaron tempranamente ante esta situación señalando los excesos en la retribución como uno de los factores desencadenantes del cataclismo económico, quizá el principal. Pero no han sido las únicas voces que se han oído, ya que muchos de los gobiernos occidentales se han pronunciado en el mismo sentido y han puesto en marcha medidas que han pretendido aumentar el control.

El cénit llegó en abril de este mismo año cuando los líderes del G-20, reunidos en la cumbre de Londres, decidieron elaborar e implantar un conjunto de principios y buenas prácticas en compensación a través del *Financial Stability Forum* (FSF) y apoyar planes retributivos sostenibles en las entidades financieras de sus respectivos países. También acordaron la formación del *Financial Stability Board* (FSB), organismo global de supervisión y regulación, cuya misión fuera la de extender estos principios a entidades financieras significativas internacionales.

Para evitar un riesgo excesivo

Estos principios parten de la constatación del hecho de que los beneficios a corto plazo han supuesto para muchos profesionales bancarios sustanciosos bonos que les han animado

a asumir excesivos y descontrolados riesgos a largo plazo para sus firmas. Dado que esta falta de atención al riesgo ha sido alentada por los sistemas retributivos y ha contribuido, junto con otros factores, a la crisis que comenzó en 2007, se considera que también deberán ser aquéllos los que sirvan, entre otros, para reforzar la gestión del riesgo.

Estas deficiencias en el sistema han venido siendo atendidas con urgencia por parte de los gobiernos en la medida en la que han tenido que salir al rescate de las entidades financieras, pero se ha hecho necesario dar pasos más definitivos para que el futuro no vuelva a ver una situación semejante. Los principios, por tanto, pretenden reducir a futuro la incentivación de una toma de riesgo excesiva a partir de la estructura de los esquemas de retribución, asegurando un gobierno eficaz de compensación, su alineamiento con una prudente asunción de riesgo y una supervisión efectiva e implicación por parte de los *stakeholders*. Un resumen de tales principios sería:

Gobierno eficaz de la compensación (Principios 1-3).

El Consejo de Administración debería realizar una buena administración de las prácticas retributivas de sus organizaciones y asegurar que la compensación trabaja a favor de la gestión del riesgo. Por tanto, sus miembros deberían ser expertos en ambas materias, ocuparse no sólo del diseño sino también de la operativa y consecuencias de la aplicación de los sistemas, y esto a todos los niveles organizativos (no únicamente de los Directivos). Por su parte, el personal en ro-

les financieros o de control de riesgos no debería ser remunerado en función de los resultados de las áreas que supervisan sino de forma independiente y en relación con su papel en el global de la firma.

Alineamiento con una prudente asunción de riesgo (Principios 4-7).

La compensación que percibe un empleado debería estar relacionada con los resultados que finalmente genera, pero también con la cantidad y calidad del riesgo que asume. Por consiguiente, las medidas cuantitativas del riesgo serán insuficientes y habrá que considerar el buen juicio y el sentido común para valorar todo tipo de riesgos.

Además, la cuantía de los bonos generados debería estar vinculada al rendimiento del individuo y del general de la firma y, por tanto, disminuir o desaparecer en el caso de un mal resultado global, de la división o de la unidad de negocio. El calendario de pago de los incentivos debería ser sensible al horizonte temporal del riesgo y, en consecuencia, diferirse al momento en el que no hay ninguna duda de que el buen resultado es firme.

Finalmente, la composición del paquete retributivo (efectivo, capital y otras formas de compensación) podrá variar en función de la posición y rol del

empleado, pero la organización debería ser capaz de explicar el porqué de dicho mix.

Supervisión efectiva e implicación por parte de los *stakeholders* (Principios 8-9).

Las entidades financieras deberían poder demostrar a sus reguladores y a otros *stakeholders* que sus prácticas de compensación son buenas. Los supervisores del sistema financiero deberían incluir las prácticas retributivas en su evaluación de riesgos de las entidades y esforzarse por llevar a cabo revisiones e intervenciones que garanticen el cumplimiento de los principios. Las entidades, por su parte, deberían revelar información clara, completa y oportuna sobre sus prácticas de compensación para facilitar a los distintos *stakeholders* una evaluación de la calidad del soporte que proporcionan a la estrategia de la organización y a la gestión del riesgo.

Propuesta de reforma desde el G20

A finales de septiembre pasado, la cumbre del G20 en Pittsburgh resolvió la publicación de los Estándares de Implantación de los principios antes resumidos, detallando propuestas específicas de reforma en el gobierno corporativo, estándares generales en la estructura de la retribución y mayor transparencia como

La compensación que percibe un empleado debería estar relacionada con los resultados que finalmente genera, pero también con la cantidad y calidad del riesgo que asume

áreas de urgente y prioritaria intervención para la estabilidad y robustez del sistema financiero mundial:

Gobierno. Las entidades financieras significativas deberían tener una comisión de retribuciones como parte integrante de su estructura de gobierno que supervise el diseño y operación de los sistemas de compensación en nombre del consejo de administración. Deberían, además, trabajar muy de la mano de la comisión de riesgos a la hora de evaluar los incentivos.

Compensación y capital. Dichas entidades deberían, igualmente, asegurar que la compensación variable total no limitase su capacidad para fortalecer la base de capital. Por tanto, los supervisores nacionales deberían limitarla a un porcentaje de los ingresos netos totales cuando no es consistente con el mantenimiento de una base de capital adecuada.

Estructura de la retribución y alineamiento con el riesgo. La cuantía total de la compensación variable y su asignación debería tener en cuenta riesgos actuales y potenciales como el coste y la cantidad de capital necesarios para soportar el riesgo asumido. En el caso de que el rendimiento financiero de la organización se redujera o fuera negativo, debería producirse una considerable contracción del variable, tanto el actual como el percibido con anterioridad.

Nos quedan muchos kilómetros por recorrer y barreras que superar, y será necesario disponer de profesionales independientes, autorizados y capacitados desde un punto de vista técnico y moral

Si se trata de un alto directivo o de un empleado con capacidad para impactar significativamente en el riesgo de la entidad, una parte sustancial de su compensación debería ser variable y vinculada al rendimiento del individuo, la unidad de negocio y de toda la organización. Además, gran parte de ese variable debería pagarse de forma diferida a varios años (al menos, tres), y la mitad o más debería ser entregado en acciones o en otro instrumento vinculado con el capital de la entidad, y preferiblemente bajo un esquema de retención de las mismas en el tiempo.

Si se produce una intervención excepcional del Estado para estabilizar o rescatar la institución financiera, los supervisores deberían tener potestad para reestructurar la compensación e investigar en detalle la de los empleados mejor pagados. Los bonos garantizados están en contra de los principios y sólo deberían entregarse mínimos bonos excepcionales con fines de captación de nuevos empleados y únicamente durante el primer año. Del mismo modo, los blindajes deberían ser revisados y vincularse al buen desempeño y no al fracaso.

Publicación. Las entidades financieras significativas deberían hacer público un informe anual sobre retribuciones que incluyera: el proceso de decisión sobre la política retributiva, las características

más importantes del diseño del sistema de compensación e información retributiva cuantitativa agregada (fijo, variable en sus diversas formas, compensación diferida, cláusulas de garantía, número de beneficiarios, compensación más alta otorgada a una única persona...).

Además de todas estas reformas, el G20 adelanta que nuevas medidas serán propuestas no más tarde de marzo de 2010.

A todos los sectores y de manera global

Los primeros pasos están dados y para todos es claro que el cambio es necesario. Pero éste sólo será posible y se mantendrá en el tiempo si las buenas prácticas (éstas y muchas más que no reflejan todavía estos principios) se extienden a todos los sectores y de manera global. El sector financiero compite por talento en un mercado global y responderá a las prácticas generales (buenas o no) si se nutre de los mejores profesionales. Nos quedan muchos kilómetros por recorrer y muchas barreras que superar, y será necesario disponer de profesionales independientes, autorizados y capacitados desde un punto de vista técnico y moral, tanto dentro como fuera de las organizaciones, que ayuden a asegurar que las ventanas se puedan abrir de par en par para que el aire fresco y limpio entre y salga de nuestras organizaciones.