

¿Qué es razonable en la compensación de los ejecutivos?

Uno de los legados de la era de las puntocom y de los diversos escándalos empresariales de los últimos años es que opinión pública, reguladores y legisladores han puesto una mayor atención sobre el gobierno corporativo en general y la retribución de los ejecutivos en particular. Frecuentemente la prensa recoge referencias sobre las cuantías percibidas por consejeros y directivos y se reabre el debate sobre lo que es o no razonable.

No parece que haya una respuesta sencilla a esta pregunta ya que el debate se centra fundamentalmente en la razonabilidad del cuánto, y las opiniones sobre éste difícilmente podrían alcanzar un consenso. Sin embargo, cuando el debate se centra en cómo o por qué se llegó a una determinada cifra las posibilidades de entenderse son mucho más altas.

Compensación razonable

La mayoría diríamos que una retribución razonable no debería ser ni excesiva ni extrema, sino algo “de sentido común”. Desafortunadamente, aunque definir lo que es razonable no sea tan complicado, aplicarlo

da lugar a no pocas perspectivas: un sindicalista seguramente tendría una opinión distinta de la de un ejecutivo, un empresario pensaría de forma diferente a la de un directivo, incluso un hombre mostraría probablemente una perspectiva distinta a la de una mujer. La interpretación de lo que es razonable resulta especialmente subjetiva cuando se trata de dinero. Que un Consejero Delegado gane 5 M€ en un año puede sonar tanto a “por qué no”, como a “parece mucho en comparación con lo que ganan sus empleados” o a “¡tendría que ir a la cárcel por ello!”. El debate aparece y reaparece desde hace años, acrecentándose cuando las condiciones económicas son adversas, cuando empiezan los despidos masivos, momentos en los que la atención de todos se vuelve

hacia aquéllos que levantan sospechas de enriquecimiento injustificado.

A principios de los ‘90, el IRC (Internal Revenue Code, legislación fiscal de los EEUU) definió “razonable” como la cuantía que comúnmente sería pagada por servicios similares en organizaciones similares en unas circunstancias similares. Y aunque sigue centrándose en el resultado (cuánto) está mostrando un proceso para determinar los niveles de compensación adecuados.

A esta definición inicial, le siguieron limitaciones impuestas a la retribución en empresas cotizadas de EEUU como, por ejemplo, la famosa limitación del millón de dólares según la cual sólo sería fiscalmente deducible para un alto ejecutivo la compensación vinculada a desempeño si se superara



Susana Marcos
Socio de PeopleMatters

dicha cifra. Esto, lejos de limitar los ingresos al “razonable” millón de dólares, ocasionó un espectacular despliegue de imaginación sobre programas de incentivos a corto y largo plazo. En nuestro país, hoy por hoy no existen limitaciones legales a la retribución de consejeros y ejecutivos salvo las que puedan imponerse a las mismas empresas a través de sus propios estatutos. Otros intentos de poner control en la retribución de los altos ejecutivos y consejeros han seguido a estos iniciales pero, poco a poco, han ido abandonando el foco sobre las cuantías y se han concentrado en el proceso para definirlos. De hecho, lo que se ha venido pretendiendo en los últimos años es que se explique, documente e informe del proceso que se ha seguido, como garantía de razonabilidad. De esta manera, se está llegando a un consenso sobre los que pudieran ser criterios y factores que las Comisiones de Retribuciones de los Consejos

La mayoría diríamos que una retribución razonable no debería ser ni excesiva ni extrema, sino algo de “sentido común”

de Administración pudieran aplicar en sus decisiones al respecto:

- El papel del ejecutivo en la compañía y su capacidad real para impactar los resultados e imagen de la misma en el corto y en el largo plazo.
- Las retribuciones que podrían estar otorgándose a posiciones similares en el mercado (aunque, a veces, es muy difícil encontrar buena información de referencia, sobre todo en las empresas más grandes).
- La equidad y consistencia en la forma de aplicar la filosofía de compensación a lo largo de toda la organización.
- La perspectiva de un hipotético inversor sobre la compensación de los ejecutivos en función de la historia de reparto de dividendos, el incremento en el valor de la acción y el valor neto de la compañía.
- La consistencia en la aplicación de la fórmula de cálculo de los incentivos año tras año. La línea que separa la razonabilidad del exceso es muy difícil

-si no imposible- de establecer, pero si el resultado está basado en un proceso sistemático que incorpora competitividad en mercado, equidad, consistencia y predictibilidad, es mucho más probable que sea calificado como razonable.

Aplicaciones para la Comisión de Retribuciones

Con independencia del tamaño o tipo de organización de que se trate, una Comisión de Retribuciones debería poder responder a algunas cuestiones básicas:

- ¿Cuál es el papel principal de un ejecutivo dentro de la organización? ¿Cuál es su capacidad de influencia real? ¿Cómo influye, de hecho, en su dirección estratégica?
- ¿Cuánto y en qué forma retribuyen a sus ejecutivos otras organizaciones comparables por responsabilidades similares? ¿En qué medida se alinean estas cantidades y programas con la filosofía de recompensa de la compañía?
- ¿Cuáles han sido los resul-

tados de la organización a lo largo del periodo en cuestión? ¿Qué diría un inversor independiente sobre dicho desempeño? ¿Hay una relación directa entre este desempeño y la retribución de los ejecutivos?

- ¿En qué medida -positiva y/o negativa- puede afectar la retribución de hoy a los resultados de mañana? ¿Al empleo de sus trabajadores? ¿A la imagen, prestigio y sostenibilidad de la compañía?
- ¿Qué recomiendan sus asesores en compensación? ¿Cómo llegaron a esas recomendaciones? ¿Son verdaderamente independientes?
- ¿Se puede demostrar la independencia de la propia Comisión?
- ¿Está plenamente documentado el proceso de establecimiento de niveles retributivos y sus programas derivados?

La conclusión aquí es que la razonabilidad no reside únicamente en la cantidad, sino ante todo y sobre todo en el proceso de toma de decisiones sobre la misma.

Un primer paso para mejorar en este sentido consiste en documentar todo lo relacionado con el asunto:

- Filosofía de compensación de la compañía (algo que en España está por definir en la mayoría de las organizaciones, pero que es considerado como mejor práctica por cualquier organización multinacional de éxito).
- Estrategias y políticas de compensación.
- Contratos de los ejecutivos, cláusulas de garantía y condiciones en que se aplican.
- Programas de incentivos, especialmente en lo relativo a la medición del rendimiento (objetivos, indicadores, métricas).
- Planes de beneficios (especialmente los relacionados con la desvinculación).
- Actas de las reuniones de la Comisión y los acuerdos alcanzados.
- Revisiones y auditorías realizadas.

La documentación puede demostrar que las decisiones no se adoptaron de manera arbitraria. También puede ayudar a descubrir áreas en las que una organización carezca de los recursos expertos necesarios para apoyar a la Comisión de Retribuciones en el desarrollo de prácticas de buen gobierno corporativo. Tanto en organizaciones grandes como pequeñas,

el uso de asesores verdaderamente independientes es condición básica para alcanzar estos estándares de actuación cada vez más exigentes.

Para concluir

Los diversos debates sobre lo que se considera excesivo en el mundo de la retribución de ejecutivos probablemente no nos han acercado a un consenso universal sobre cuánto es demasiado, pero estamos llegando al punto en el que vamos comprendiendo lo que son estándares de buen gobierno. Aunque en nuestro país aún nos queda camino por delante en la aplicación efectiva de los códigos al respecto, las recomendaciones que en ellos se han incluido están siendo adoptadas de manera generalizada por las empresas tanto cotizadas como no cotizadas de determinado tamaño. La reticencia a publicar y explicar las retribuciones individualizadas de los ejecutivos y consejeros todavía es una realidad con muy escasas excepciones, pero confiamos en que ello no se deba a tener algo que esconder.

PAUTAS PARA ALCANZAR LA RAZONABILIDAD

1	Definir una Filosofía de Retribución y Recompensa alineada con la misión, visión y valores, que inspire las políticas sobre el cómo y el por qué de los programas retributivos.	2	Determinar un código ético y políticas derivadas (por ejemplo, sobre conflictos de interés) cuyas reglas definan qué decisiones sobre compensación puede adoptar, quién y sobre quién (Consejo, Comisión, Consejero Delegado, Directivos).	3	Definir el “mercado de referencia” que se va a utilizar para un contraste de competitividad en función del ámbito geográfico, sector, rol, garantizando calidad, diversidad y rigor en las fuentes de información.	4	Identificar la etapa del ciclo de negocio en la que se encuentra la organización (lanzamiento, crecimiento, madurez, declive), dado que diferentes etapas requieren diferentes perfiles de talento y, por tanto, de retribución.	5	Definir los elementos del paquete retributivo identificando su coste y valor para la empresa y el ejecutivo, y demostrando que cada euro invertido en retribución tiene un efecto positivo y rentable para la empresa, no debido simplemente al devenir del mercado.	6	Asegurar que las retribuciones otorgadas están plena y perfectamente justificadas con los resultados alcanzados. Si éstos mejoran, deberá reforzarse a los que ayudaron a conseguirlos; pero si empeoran tendrán que ver mermados sus ingresos.	7	Documentar las decisiones sobre qué hacer, por qué y cuándo, incluyendo un resumen de las mismas, la discusión de base y un registro de los votos otorgados por cada miembro del Consejo.	8	Proporcionar formación técnica a la comisión sobre fundamentos de retribución (principios, modelos, implicaciones, legislación, vinculación con otros procesos de gestión...), para que puedan tomar decisiones razonadas y razonables.	9	Evitar conflictos de interés, tanto internos como en relación con los asesores externos, buscando una absoluta independencia de criterio y rigor en el asesoramiento a los accionistas.	10	Realizar auditorías periódicas de razonabilidad de las retribuciones de los altos ejecutivos a través de un tercero independiente, de reconocido prestigio en el campo.
---	---	---	--	---	--	---	--	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---