



Cláusulas de recuperación de incentivos

Marta del Olmo,

Consultor Senior de PeopleMatters.

El principal objetivo de las cláusulas de recuperación de incentivos es establecer mecanismos para impedir el enriquecimiento injusto de quienes asumen riesgos, que no habrían asumido de no haber tenido un plan de retribución variable mal diseñado.

Tras el caso Enron, la Ley Sarbanes-Oxley habilitó a la SEC para solicitar las retribuciones cobradas por los CEOs y CFOs en los tres años precedentes en caso de demostrarse la existencia de prácticas empresariales poco éticas. Sin embargo, nada se decía de la obligación de que los sistemas de retribución variable no incentivaran una asunción de riesgos excesiva, que pudiera poner en peligro la viabilidad futura de la empresa y la generación de valor para el accionista. Será con el estallido de la crisis financiera de 2008 cuando diversas legislaciones americanas y europeas introdujeran la obligación de vincular la retribución de los puestos ejecutivos a la asunción de riesgos, especialmente en el sector bancario y asegurador. Entre estas obligaciones destaca la necesidad de contar con mecanismos que permitan aplazar el pago del bonus, de forma temporal o definitiva, en función de que los riesgos se acaben materializando o no, conocidas como cláusulas *malus* y *clawback*.

La activación de las cláusulas *malus* supone la pérdida del derecho a cobrar la remuneración variable devengada y no satisfecha. El pago no

está condicionado sólo por el calendario sino también por los resultados del negocio en los años posteriores, de tal forma que aunque se alcancen los objetivos de un año, los posibles resultados negativos en años posteriores impiden que se pague todo o parte del variable sobre el que todavía no se han consolidado los derechos.

La utilización de las cláusulas *clawback* implica la obligación de devolver la remuneración variable que ya ha sido abonada. La recuperación del incentivo queda condicionada a que previamente se hayan definido los escenarios que finalmente se han materializado.

Si la principal responsabilidad de los niveles directivos es fijar objetivos de negocio e implantar la estrategia para alcanzarlos en un horizonte temporal a largo plazo, parece razonable que se establezcan planes de retribución ligados a la consecución de estos objetivos, en lugar de retribuir los resultados obtenidos durante un ejercicio económico.

Sin embargo, en la actualidad existen dos aspectos que dificultan la implantación de estas cláusulas. Por un lado, la percepción que tienen los directivos de estar siendo castigados en lugar de ver en ellas un mecanismo de control de sus actuaciones por parte de los accionistas, y por otro, la dificultad de recuperar la parte abonada al erario público en concepto de IRPF.)

La utilización de las cláusulas *clawback* implica la obligación de devolver la remuneración variable que ya ha sido abonada)