

La retribución variable bajo control

7 de septiembre de 2010

El profesor Sandalio Gómez y la consultora KPMG analizan el impacto de la nueva Directiva europea sobre retribución variable en el sector financiero español y descubren los retos que ésta plantea a reguladores, entidades financieras y empresas.

La experiencia vivida en el sector financiero durante los últimos años ha provocado que autoridades competentes y organismos reguladores estén tomando medidas extraordinarias para tratar de reactivar los mercados, aumentar la confianza e incrementar los niveles de supervisión.

Uno de los aspectos más controvertidos de las nuevas normativas es que pretenden que los sistemas de retribución variable se ajusten al nivel de riesgo asumido, fomentando la creación de valor a medio y largo plazo en las compañías. Así se recoge dentro del proyecto de modificación de la Directiva 48/2006, conocida como CRD, de la Comisión Europea, que las autoridades competentes de los distintos países deberán adaptar antes del 31 de diciembre de 2010. Cualquier regulación en este sentido deberá estar sujeta a la actual regulación sobre riesgos contenida en las normas Basilea II y III y en la hoja de ruta de Solvencia II.

El profesor del IESE [Sandalio Gómez](#) y la firma de consultoría KPMG han publicado el estudio "Hacia un nuevo modelo de retribución variable ajustado al riesgo en el sector financiero y

asegurador" con el objetivo de entender el impacto de estas normas en el sector español y ayudar a las compañías a enfrentarse a los retos que esto comporta.

El estudio se ha centrado en los bancos, las cajas de ahorros, las cooperativas de crédito y las compañías aseguradoras, realizando entrevistas personales con directivos vinculado al diseño, aprobación, gestión y seguimiento del sistema de retribución de sus entidades. El documento trata aspectos relacionados con la estrategia de negocio antes y después de la crisis, la existencia y composición de los comités de remuneración, el ciclo de vida del proceso de retribución, los componentes de la retribución, la retribución fija y la retribución variable, de manera particular para la alta dirección. También analiza el nivel de percepción de las entidades respecto a la nueva normativa y su grado de adaptación actual.

De cumplir a sancionar

La revisión de las políticas de retribución variable propuesta por la Comisión Europea tiene como principal objetivo ajustar esas políticas a la gestión del riesgo y, por tanto, a la generación de valor a medio y largo plazo de las entidades financieras y compañías aseguradoras. Para ello, la nueva directiva se basa en tres grandes principios: 1) la necesidad de incrementar el control por parte de los órganos de gobierno, 2) la conveniencia de alinear las políticas de remuneración con la gestión prudente y eficiente del riesgo y, finalmente, 3) la necesidad de aumentar la transparencia del mercado proporcionando más y mejor información en materia de remuneración.

En España, el organismo encargado de esa labor de seguimiento, supervisión y sanción será el Banco Central. La novedad respecto a la situación actual es que este órgano pasa de desempeñar una labor de seguimiento (comply or explain) a ejercitar labores de supervisión y sanción, en caso de que las entidades no se ajusten a la norma aprobada. Además, los sistemas de retribución deberán estar adaptados a la norma antes de que finalice 2010.

Según los entrevistados, la mayor parte (61%) de las entidades españolas considera haber logrado ya un nivel alto o muy alto de adaptación a las nuevas normas emitidas por los reguladores nacionales e internacionales.

Retos estructurales

Este cambio normativo plantea retos estructurales para el sector. Afecta no sólo a las entidades financieras, sino a todas las empresas del grupo; desde los niveles más altos de la dirección al último nivel de los empleados que tengan capacidad de asumir riesgo para la

compañía. Bancos, cajas, aseguradoras y otros actores financieros tendrán que integrar las políticas de compensación con las políticas de gestión del riesgo, para lo cual será necesario homogeneizar conceptos y métricas considerando todos los tipos de riesgo (no solo el de crédito), en un momento en el que la regulación en materia de gestión de riesgos sigue evolucionando.

Según los autores del informe, será preciso abordar una solución conjunta entre diferentes departamentos (RRHH, Riesgos, Planificación, Sistemas, Organización, Dirección General, etc.) que contemple horizontes temporales a corto, medio y largo plazo. Entre otras medidas, habrá que incluir nuevos conceptos en las políticas de retribución como el diferimiento o las cláusulas de devolución ("clawback"), así como revisar y adaptar las funciones de los comités de remuneraciones y los perfiles de quienes los forman. Hoy por hoy, menos de la mitad (48%) de entidades contemplan la fijación de objetivos a largo plazo en los sistemas de retribución y la mayoría (56%) reconocen no haber establecido ningún tipo de ponderación sobre la retribución variable relacionada con el riesgo asumido por la empresa.

Asignaturas pendientes

El estudio revela que se ha producido un cambio radical en la estrategia de las entidades. Prueba de ello es que antes de la crisis, los objetivos de crecimiento eran la prioridad estratégica del 44% de las entidades del sector financiero, mientras que actualmente éstos han pasado al 8% y han sido sustituidos por la gestión del riesgo y la solvencia como prioridad estratégica en un 44% de los casos.

Sin embargo, las entidades tienen muchas cuestiones que resolver para una adaptación plena a las nuevas normativas. En particular, el informe incluye una serie de recomendaciones y líneas de trabajo para facilitar el entendimiento del impacto y el rol que tiene que desempeñar cada área:

- **Buen gobierno de la remuneración.** Las entidades deben plantearse quiénes, con qué independencia, conocimientos y control establecen las remuneraciones. Además, estos órganos de gobierno deberán estar alineados con el Comité de riesgos y cumplir con las distintas normativas sobre la materia.
- **Retribución y creación de valor a medio y largo plazo.** Las nuevas normativas ponen énfasis en los mecanismos de devolución de los incentivos si se no cumplen exactamente los objetivos, la introducción de elementos cualitativos a la hora de remunerar, la vinculación de la retribución a los rendimientos futuros... Los sistemas de remuneración deberán introducir numerosas adaptaciones para cumplir todos

estos requisitos.

- **Transparencia, supervisión y reporting.** La información al mercado y dentro de la propia organización son uno de los aspectos clave de las nuevas normas. Entre otras medidas, las entidades deberán contar con revisiones de sus políticas de remuneración por parte de comités de retribución independientes, agilizar sus sistemas de reporting e informar por anticipado a todas las personas afectadas por la política de retribución de los criterios y el procedimiento seguidos.

Los autores apuntan que no resultará fácil realizar un cambio radical en las políticas de retribución, teniendo en cuenta la cultura que se ha venido impulsando desde hace más de una década, basada principalmente en el crecimiento de negocio. Por este motivo, será necesario trazar un plan de transición a corto, medio y largo plazo, con el objetivo de mover a toda una organización hacia una nueva cultura de retribución variable ajustada al riesgo.

www.iese.edu/es/insight