

La retribución a largo plazo:



[iStockphoto]/Thinkstock.

una vía para la
consecución de

objetivos y la retención del
talento

Sin duda, una de las mejores maneras, aunque no la única, de atraer y retener el talento en una organización es a través de una política retributiva adecuada. No sólo se trata de pagar bien, sino de utilizar la política retributiva como herramienta para la consecución de objetivos. Demasiado habitualmente el corto plazo gana al largo. No se diseñan los objetivos, no se fijan los incentivos y no se obtiene, por tanto, el mejor resultado.

Yolanda Antón

Podríamos generalizar diciendo que la tendencia natural de cualquier ejecutivo no socio de una empresa es maximizar su remuneración al plazo más corto posible buscando para ello el cumplimiento de los objetivos inmediatos marcados necesarios para lograr su bonus. Con la remuneración diferida, logramos que prime el largo plazo sobre el corto favoreciendo el

crecimiento continuado y sostenido de la empresa y alineando de este modo los intereses de ejecutivos y accionistas.

Son muchas las preguntas que surgen a la hora de decidirse por incorporar esta forma de retribución a la política retributiva de la empresa: ¿cuáles son los incentivos a largo plazo más utilizados?, ¿pueden servir

a cualquier tipo de empresa?, ¿qué parte de la retribución total deben suponer?, ¿deben revisarse anualmente o pueden permanecer invariables por años?...

Es necesario encontrar los programas de compensación adecuados al entorno empresarial

Con independencia del tamaño y del sector en el que se muevan, la mayoría de las empresas se enfrentan a problemas similares a la hora de remunerar a sus ejecutivos y, por tanto, también las soluciones son similares. No hay definido de antemano un porcentaje aconsejable de participación de la retribución fija sobre la total. Dependerá, en gran medida, de la ambición del objetivo marcado, que, en cualquier caso, deberá ser, como todos los objetivos, medible y alcanzable si no queremos que ejerza sobre el ejecutivo el efecto contrario al perseguido, desmotivación y salida de la organización.

Los objetivos pueden ser muchos, variados y combinables: crecimiento en ingresos, en márgenes, reducción de la presión fiscal, aumento de la tesorería, regeneración de equipos, puesta en valor de nuevas líneas de negocio, internacionalización, diversificación de clientes y mercados, aumentos de cuota, etc.

Uno de los incentivos a largo plazo más utilizados han sido los sistemas de opciones sobre acciones o *stock options*, pero no son los únicos. Acciones restringidas, acciones ficticias, compra financiada de acciones, *performance shares*, bonos diferidos, etc. son algunas otras vías de remuneración que se han de tener en cuenta.

- Opciones sobre acciones (*stock options*). Establecen el derecho a comprar en el futuro, al vencimiento del plan, un número concreto de acciones de

la compañía a un precio fijado al inicio del plan de incentivos. Normalmente, el precio de las acciones fijado al inicio es inferior al existente en el momento de la ejecución de las opciones, de modo que el empleado gana la diferencia entre ambos precios. Para que este sistema surta efecto, es fundamental la sensibilización de los empleados respecto a cómo crear valor y cómo puede contribuir a ello cada uno desde su propia posición en la compañía.



- Acciones restringidas. Han venido a sustituir en parte a las *stock options*, que tienen el problema de la volatilidad. En estos casos, el empleado tiene títulos de la sociedad depositados a su nombre con derechos limitados, pero no los puede vender hasta pasado un plazo predefinido, por lo que intentará que la compañía genere valor en ese plazo.

- Acciones ficticias. Suponen el derecho a recibir unidades análogas a las acciones de la empresa. Son apropiadas para compañías que no tienen acciones disponibles. Las unidades que se entregan dan derecho al cobro de dividendos del mismo importe que el correspondiente a una acción real. Al final del período de duración del plan, dan derecho al cobro de una revalorización.

- Compra financiada de acciones. El empleado compra

acciones de la empresa con todos los derechos, que sólo podrá vender cuando haya transcurrido el tiempo establecido. La compra se financia a través de un préstamo personal al empleado, que vencerá a la finalización del plan. Las acciones compradas permanecen como garantía del préstamo durante el período de duración del plan, pero, desde el momento de compra, se tiene derecho al cobro de dividendos.

- Bonos diferidos. Suponen el derecho a recibir un importe pactado una vez transcurrido un período de tiempo que viene a coincidir con la duración del plan estratégico de la empresa, entre tres y cinco años.

Persiguen un doble objetivo:

- Vincular al empleado con los objetivos a largo plazo de la compañía.
- Asegurarse la permanencia de los destinatarios del plan en la organización.

No se trata de eliminar la retribución a corto plazo, sino de equilibrarla para alinear mejor los objetivos del empleado con los de la compañía

Según un reciente informe elaborado por la consultora Hay Group, Suecia y Noruega son los países que registran la proporción de incentivos a largo plazo más baja. Las más altas se dan en Suiza, Italia y Reino Unido mientras que en España esta partida representa poco más del 20% de la retribución total. Aún hay mucho camino por recorrer y empresas como Inditex ya lo han comenzado con la puesta en marcha recientemente de un plan de incentivos a largo plazo con un escenario de tres años para un total de 400 empleados de su grupo de empresas, quienes cobrarán un *bonus* si consiguen los objetivos estipulados en este plazo de tiempo. Todo un ejemplo ::