

**Tendencias en Psicología Contemporánea**  
**"Incentivos a Largo Plazo para la Retención de Talentos"**  
**Ignacio Fernández y María Graciela Ananías**

**Serie Azul Psicología y Empresa**  
**Cuadernos de Trabajo N° 7**  
**Mayo 2006**

## INCENTIVOS A LARGO PLAZO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTOS

Ignacio Fernández <sup>1</sup> y María Graciela Ananías <sup>2</sup>

### Resumen

Los incentivos a largo plazo son considerados uno de los incentivos que mejor cumplen las funciones de atraer y retener a los ejecutivos claves en la empresa. El presente artículo, basado en la revisión bibliográfica del tema, presenta las tendencias generales actuales respecto al diseño de este tipo de incentivos, observadas en el mercado mundial.

Cada tipo de incentivo a largo plazo está descrito individualmente, accediendo a una lectura específica de aquellos aspectos que más interesen al lector. Los tipos de incentivos más comúnmente utilizados son los siguientes:

- a) Opciones sobre Acciones (Stock Options)
- b) Acciones Restringidas (Restricted Shares)
- c) Acciones Ficticias (Phantom Shares)
- d) Derecho sobre Revalorización de Acciones (Stock Appreciation Rights)
- e) Compra Financiada de Acciones
- f) Performance Shares
- g) Discontinued Stock Options
- h) Bonos Diferidos
- i) Plan de Pensiones
- j) Indemnización a Todo Evento

---

<sup>1</sup> Psicólogo, Director Académico Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez. Mail: ignacio.fernandez@uai.cl

<sup>2</sup> Ingeniero Comercial, Consultor PROSEL.

## Contextualización

Sabemos que remuneración es toda contraprestación en dinero y las adicionales en especies valuables en dinero, que debe recibir el trabajador del empleador por la prestación de servicios, de conformidad con el contrato de trabajo (Art. 41 Código del Trabajo). La remuneración está conformada por diferentes elementos tales como sueldo base, incentivos individuales, pago basado en el equipo y otros elementos de la remuneración.

Los incentivos constituyen una parte importante de la remuneración y, en este sentido, podemos decir que en la gestión de compensaciones se distinguen cuatro tipos de incentivos:

1. Salario fijo (que determina el estilo de vida).
2. Anuales a corto plazo (que en muchas ocasiones es el elemento con mayor impacto en el comportamiento).
3. Plurianuales a largo plazo (que es el elemento más fidelizador).
4. Compensaciones extrasalariales (retribución indirecta que constituye el elemento diferenciador).

Los dos últimos tipos de incentivos mencionados son los que surten más efecto, siendo analizado en detalle en este artículo el relacionado a los incentivos a largo plazo.

La principal función de los incentivos a largo plazo es retener a los mejores ejecutivos y talentos y, al mismo tiempo, evitar que éstos privilegien el corto plazo para focalizarse exclusivamente en obtener mejores utilidades y con ello bonos más altos, por sobre el éxito continuado y sostenido de la compañía, logrando con ello el alineamiento de los intereses entre ejecutivos y accionistas.

Es por ello que este tipo de incentivos está dirigido principalmente a la alta dirección, constituyéndose en un elemento relevante de la compensación total que reciben, quedando de manifiesto en variados estudios realizados por diferentes consultoras internacionales, que el porcentaje variable de la compensación de este nivel está constituido en partes iguales por bonos de corto plazo e incentivos a largo plazo.

Estas prácticas, más comunes en empresas norteamericanas que en corporaciones europeas, comenzaron a extenderse a las subsidiarias de las multinacionales en la década de 1990. Como consecuencia de la importación de métodos de compensación por parte de las empresas multinacionales, algunas compañías latinoamericanas han creado fórmulas parecidas para alinear a sus ejecutivos con los resultados del negocio a largo plazo y ser competitivas en la captación de los mejores talentos.

En los últimos años el continuo crecimiento observado en la implantación de este tipo de incentivos ha dejado en evidencia que uno de los más utilizados es el sistema de opciones sobre acciones o stock options, no obstante, existen diferentes mecanismos que han ido incrementando su uso con el fin de aprovechar las posibilidades que entrega el mercado local.

## **Incentivos a Largo Plazo**

La mayoría de las compañías alrededor del mundo están enfrentadas a los mismos problemas de remuneración de ejecutivos:

- ¿cómo atraer a los que poseen competencias y capacidades apropiadas para las necesidades de la compañía?
- ¿cómo retener a los mismos en el largo plazo?
- ¿cómo motivarlos e incentivarles comportamientos de alto desempeño y creación de valor, alineando sus intereses con los de los accionistas, reflejado en un pago que no sea más que aquel que los accionistas piensen es justificado?

Por ello, no es de extrañar que normalmente las compañías citen estos tres objetivos para sus planes de incentivos a largo plazo.

El diseño del plan de incentivos a largo plazo es un proceso en el que interviene una serie de factores como la estrategia de negocios de la compañía, las prácticas del mercado, las proyecciones de pérdidas y ganancias, las consecuencias en el flujo de caja, la eficiencia impositiva, la influencia que pueden tener los ejecutivos sobre las medidas de desempeño a ser usadas y, finalmente, si el plan y las medidas de desempeño adoptadas son comprendidas por los participantes en el principio y pueden permanecer durante todo el tiempo de vida del plan. A menudo es imposible satisfacer todos estos requerimientos, sin embargo, es importante identificar y priorizar estos requerimientos a lo largo del tiempo.

Hasta algunos años atrás los planes de incentivos a largo plazo eran adoptados por las compañías manteniendo invariantes las demás condiciones organizacionales, las que operaban por varios años y no constituían foco de atención. Desde el 2004 esta realidad ha cambiado drásticamente en Chile y evidencia de ello son los numerosos y conocidos cambios de ejecutivos en importantes empresas locales. Se podría hipotetizar que estos cambios se produjeron, en parte, por la insatisfacción de los ejecutivos con las condiciones que le ofrecía la

empresa, donde lo económico sólo juega un papel higiénico y secundario, siendo los elementos asociados a la satisfacción y desarrollo profesional y personal los definitorios para las decisiones de cambio de trabajo.

Por lo mismo, los planes de incentivos a largo plazo:

- Necesitan ser revisados anualmente.
- Toman variadas formas, adaptándose dinámicamente a las necesidades específicas de cada compañía.
- Probablemente son planes de opciones sobre acciones, aunque en algunas compañías pueden ser usados en combinación con otros planes de incentivos centrados en el largo plazo.
- Adoptan una gran variedad de indicadores de resultados y condiciones de desempeño, que son las que conducen a la compañía a sus particulares circunstancias, procesos y objetivos.

Varios factores han influido para estos cambios, entre los cuales destacan el aumento en la proporción del pago de los ejecutivos relacionado al cumplimiento de planes estratégicos y desempeño de largo plazo de la compañía, y los impactos de los incentivos basados en acciones sobre la imagen, valor de mercado y sustentabilidad de la empresa, como directa consecuencia de los escándalos contables iniciados con el caso Enron.

Por lo mismo, un rol importante en el diseño de los planes de incentivos a largo plazo es el que desarrollan los Comités de Compensaciones, quienes frente a los cambios ocurridos en los últimos años han hecho un trabajo bastante fuerte, pues cada vez es más difícil evaluar competitividad, efectividad y costo de cada plan y poder compararlo con el mercado. Es parte de la modernización en la gestión de los gobiernos corporativos y los directorios de las compañías.

## Tipos de Incentivos a Largo Plazo

Se distinguen diversos incentivos a largo plazo, siendo los más frecuentemente utilizados los siguientes:

<b>Opciones Sobre Acciones (Stock Options)</b>	
<u>Concepto</u>	: Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía, a un precio fijado al inicio del plan.
<u>Funcionamiento</u>	: En la concesión de la opción se especifica el número de acciones, precio y período de ejercicio. Cuando la opción vence, el empleado puede comprar acciones al precio determinado al inicio del plan. En el momento de ejercer la opción de compra, la ganancia del empleado es la diferencia entre el precio fijado al inicio del plan y el valor de mercado en el momento de ejercer la opción. Se pueden establecer vencimientos fraccionados con el fin de aumentar la duración del plan y así incrementar su poder de retención o establecer períodos amplios de ejercicio a fin de evitar fluctuaciones en el precio de la acción ajenas al normal comportamiento del mercado.

En Chile este sistema fue autorizado en la Ley de Oferta Pública de Acciones (OPA) el año 2000 y actualmente el estudio de Determinación de Bonos de Gerentes Generales y Gerentes de Área realizado por Seminarium Head Hunting (2004) en 10 empresas indica que dentro de las empresas que tienen incentivos a largo plazo, el 66% utiliza stock options, siendo el caso más conocido y exitoso el del Banco de Crédito e Inversiones, BCI. Quiñenco y Madeco también utilizan este sistema.

Para que este sistema sea efectivo es necesario sensibilizar a los empleados respecto de cómo se crea valor y cómo pueden contribuir a ello individualmente y en equipo, puesto que es indispensable pasar desde la propiedad hacia el compromiso y la acción enfocada en la creación de valor.

En el caso de los directivos, además de las stock options, se sugiere a su vez utilizar otro tipo de incentivos a largo plazo (por ejemplo planes de bonos plurianuales pagados en dinero) basados en elementos de medición que reflejen los factores de creación de valor, donde los directivos y empleados inciden directamente. Por este motivo,

resulta conveniente que estos programas sean comunicados junto con los indicadores que se utilizarán para medir los resultados.

En la década pasada el incentivo a largo plazo elegido por las firmas tecnológicas fueron las stock options, tanto para el nivel ejecutivo como para los demás trabajadores. Sin embargo, la pasada depresión del mercado así como la aparentemente delicada relación entre el funcionamiento corporativo de operaciones y el funcionamiento de la bolsa, ha levantado interés sobre los que son los mejores modos de crear incentivos para ejecutivos (directivos) con el propósito de alcanzar los niveles más altos de funcionamiento del trabajo y contribuir al funcionamiento general de la empresa.

<b>Acciones Restringidas (Restricted Shares)</b>	
<u>Concepto</u>	: Consiste en la entrega de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen determinados objetivos una vez transcurridos el período de tiempo definido al inicio del plan.
<u>Funcionamiento</u>	: Los empleados tienen el derecho a percibir los dividendos durante el período fijado para la consecución de los objetivos.

Una de las ventajas importantes de este sistema es que el empleado siempre será propietario de las acciones que tendrán un valor económico, aunque el precio de la acción en el momento de la venta sea inferior al valor de la acción en el momento de la concesión.

Este tipo de incentivo es altamente valorado por quienes lo reciben, y también por la empresa dado su limitado costo.

En forma alternativa, empresas norteamericanas como Microsoft Corp., Dell Computer y Amazon han comenzando a sustituir la entrega de stock options por acciones restringidas o restricted shares. En el año 2002, el 43% de las 250 compañías del Fortune 100 utilizaban este tipo de incentivo.

### Acciones Ficticias (Phantom Shares)

<u>Concepto</u>	:	Derecho a recibir unidades análogas a las acciones de la compañía.
<u>Funcionamiento</u>	:	Se suelen utilizar en compañías que no tienen acciones disponibles, por lo que se conceden "unidades análogas a una acción" que suelen dar derecho al cobro de dividendos cuyo valor es equivalente al de una acción y que al fin del período de duración del plan dan derecho al cobro de la revalorización.

### Derecho sobre Revalorización de Acciones ( Stock Appreciation Rights – SARS)

<u>Concepto</u>	:	Es el derecho a recibir el valor equivalente a la valorización futura de la acción.
<u>Funcionamiento</u>	:	Se concede el derecho al empleado de percibir la revalorización sobre el valor de mercado de un determinado número de acciones. Transcurrido cierto período de tiempo, el empleado recibe la cantidad equivalente a la revalorización de las acciones, pudiéndose vincular el ejercicio del derecho al cumplimiento de otro tipo de objetivos financieros u operativos. La valorización se recibe en dinero por lo que no existe cesión ni propiedad en la titularidad de las acciones.

Uno de los aspectos positivos de este tipo de incentivos es que puede ser combinado con opciones sobre acciones además que puede ser usado cuando la disponibilidad de opciones es limitada, y el pago puede ser echo en una proporción de efectivo y otra de acciones.

Su aplicación es indicada cuando se busca encontrar un balance entre riesgo/ recompensa de las opciones sobre acciones y planes de incentivo alargo plazo en dinero, y cuando las acciones disponibles para opciones son limitadas.

<b>Compra Financiada de Acciones</b>	
<u>Concepto</u>	: El empleado compra acciones de la compañía que solo podrá vender cuando haya transcurrido el periodo de tiempo establecido. La compra se financia a través de un préstamo personal del empleado que vencerá a la finalización del plan.
<u>Funcionamiento</u>	: Las acciones compradas por el empleado permanecen hipotecadas durante el período de duración del plan, pero desde el momento de compra los empleados tendrán derecho al pago de dividendos. La mayor parte del préstamo se pagará con el producto de la venta de las acciones que realice el empleado que obtendrá la ganancia derivada del incremento del precio de la acción. La compañía abonará los intereses y compartirá la responsabilidad del préstamo con el empleado de forma que, en caso de descenso de la acción por debajo del precio de compra, responderá por la diferencia.

Este tipo de incentivo combina los beneficios de las acciones y el funcionamiento operativo de los incentivos por desempeño.

<b>Performance Shares</b>	
<u>Concepto</u>	: Consiste en la entrega de acciones condicionada al cumplimiento de determinados objetivos.
<u>Funcionamiento</u>	: Es similar al de los bonos a largo plazo, con la única diferencia de que el pago se realiza en acciones de la compañía.

A diferencia de las acciones restringidas, la entrega se hace efectiva sólo una vez que se compruebe el cumplimiento de los objetivos señalados al inicio del período de devengo.

Al igual que en el caso de los bonos a largo plazo diferidos, este tipo de incentivo se vincula al cumplimiento del plan estratégico y/u otro tipo de hitos financieros u operativos.

<b>Discontinued Stock Options</b>	
<u>Concepto</u>	: Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía.
<u>Funcionamiento</u>	: En la concesión de la opción se especifica el número de acciones y período de ejercicio. Cuando la opción vence, el empleado puede comprar acciones al precio de mercado que las acciones tengan en ese momento determinado.

La diferencia con las opciones sobre acciones regulares radica principalmente en que en éstas el precio al cual sería adquirida la acción al vencimiento de la opción es fijado en el momento de la concesión de la opción.

Este tipo de incentivo garantiza una retención más fuerte que las opciones sobre acciones regulares, sin embargo, tiene una negativa percepción por parte de los inversionistas.

## Bonos Diferidos

<u>Concepto</u>	:	Los programas de bonos diferidos establecen el derecho a percibir una cantidad en dinero transcurrido un período de tiempo superior a un año.
<u>Funcionamiento</u>	:	El período de devengo suele coincidir con la duración del plan estratégico de la compañía, entre 3 a 5 años.

Entre los bonos diferidos se pueden distinguir los siguientes tipos:

1. Vinculados a los objetivos a largo plazo de la compañía, entre los que se puede mencionar el cumplimiento del plan estratégico, el lanzamiento de nuevos productos, la creación de nuevas líneas de negocio, la expansión y/o consolidación internacional y los beneficios del grupo.

2. Vinculados a la permanencia de la organización.

A pesar de la cultura del corto plazo instalada en épocas de alta inflación, los grandes grupos empresarios latinoamericanos están incorporando esta herramienta.

De los tipos de incentivos descritos anteriormente, la tendencia de los últimos años indica:

- La emergencia de planes basados en acciones más que en opciones de acciones;
- El uso de planes de acciones largo plazo relacionados a premios de bonos anuales;
- El aumento en el uso de múltiples planes para mismos participantes.

Finalmente, la evidencia para América Latina revela que los incentivos a largo plazo representan aproximadamente el 20% de la compensación variable de Directores Ejecutivos, Alta Dirección y Otros Directivos, siendo la frecuencia según los tipos de incentivos utilizados la siguiente:

- ✓ Stock Options : 26%
- ✓ Phantom Shares : 10%
- ✓ Restricted Shares : 3%
- ✓ Performamnce Shares : 3%

Aún cuando las cifras anteriores están muy por debajo de las observadas en Estados Unidos, donde la frecuencia de stock options es del 100%, es importante mencionar que cada vez son más las empresas que están utilizando algunos de estos tipos de incentivos a largo plazo.

Por otra parte, aún cuando los beneficios no operan como grandes incentivos, en el mercado actual es cada vez más importante ofrecer buenos y mejores paquetes de beneficios a los empleados, especialmente a aquellos que aportan mucho al éxito de su empresa. En este sentido se considera como incentivos a largo plazo:

<b>Plan de Pensiones</b>	
<u>Concepto</u>	: Es un programa de ahorro que permite a sus empleados acumular voluntariamente un capital adicional al que se dispone en la AFP, con el objetivo de adquirir una pensión complementaria que les facilite mantener su nivel de vida al momento de jubilarse.
<u>Funcionamiento</u>	: La empresa puede ser la patrocinadora del Plan de Pensiones para sus empleados y realizar aportes de acuerdo a los objetivos y metas, con la libertad de aportar o no dinero para todos o algunos de sus empleados.

En referencia a la importancia de ofrecer un buen plan de pensiones a los ejecutivos, se tiene que de las 15 empresas participantes en la Encuesta de Compensación Total de Watson Wyatt (2004) el 20% del total cuenta con Planes de Pensiones especiales para Directores y Gerentes, quedando en manifiesto su utilidad para atraer y retener

a los ejecutivos de la compañía mostrando preocupación por su futuro, así como también para fomentar en ellos una visión de largo plazo.

<b>Indemnización a Todo Evento</b>	
<u>Concepto</u>	: Es la suma de dinero, pactada en el contrato de trabajo, que debe entregar el empleador al trabajador cuando se pone término a la relación laboral por causa de despido o de retiro.
<u>Funcionamiento</u>	: El beneficio lo van devengando los trabajadores a medida que transcurre el tiempo, puesto que su pago será inminente ya sea que el empleador ponga término al contrato o lo haga el trabajador. De este modo, dichas indemnizaciones se van adeudando año a año, debiendo el empleador provisionarlas en cada balance, lo que motiva que el impuesto único de segunda categoría que las grava también se vaya devengando en la fecha de cada provisión, de acuerdo con las normas tributarias vigentes en cada época.

Es importante mencionar que este incentivo a largo plazo evita la generación de situaciones perjudiciales para la empresa que surgen por parte de empleados que buscan ser despedidos para recibir el pago de la indemnización.

Concluyendo, los incentivos a largo plazo no sólo constituyen una verdadera herramienta de retención de ejecutivos, sino que permiten que el foco de acción de los mismos sea el largo plazo, fomentando con ello mejoramientos sostenidos en los resultados de la compañía, el aumento de la motivación personal y el estímulo al trabajo en equipo, logrando una mayor coherencia entre los intereses de los accionistas y los empleados.

## Referencias

### Artículos Técnicos

Allen, R. & Kilmann, R. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 14, N° 2, 110-125.

Bartol, K. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 9 N° 1, 64-76.

Bland, A. (2004). Motivate and reward: performance appraisal and incentive systems for business success. *Human Resources Management Journal*, Vol. 14 N° 1, pp. 99-101.

Elson, C. (2003). ¿Qué anda mal en la compensación ejecutiva? *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 1, 56-66.

Fernández, I. (2003). Comités de compensaciones. *Revista Conocimiento y Dirección*, N° 56.

Lowe, K., Milliman, J. De Cieri, H. & Dowling, P. (2002). International compensation practices: a ten-country comparative analysis. *Human Resources Management*, Vol. 41 N° 1, 45-66.

Zingheim, P. & Schuster, J. (2001). Winning the talent game: total reward and the better workforce deal! *Compensation & Benefits*.

### Referencias en internet

<http://www.mercerhr.com.mx/eventredirect.jhtml/dynamic/idContent/1172095>: Definiciones de Incentivos a Largo Plazo.

[http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf?IDZONA=480&IDSUBZONA=2&IDART=3300&ZH=0](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=480&IDSUBZONA=2&IDART=3300&ZH=0): Sueldos a Medida.

<http://www.masterdisseny.com/master-net/atrasadas/164.php3>: Las opciones sobre acciones continúan su camino ascendente.

<http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not001107a.htm>: Los incentivos a largo plazo para directivos han aumentado un 30% en cuatro años.