

**Departamento:** Gestión empresarial

**Director:** Antonio Núñez Partido

**Área:** Recursos Humanos

**Colaborador:** Carlos Anta Callersten

**Revista revisada:** Workspan, WorldatWork. September 2003, Volume 46, Number 9

## **The Microsoft Ripple Effect: Is It Your Time for an Equity Overhaul?**

**Autor:** Richard N. Ericson

En el mes de julio del pasado año, Coca Cola y Microsoft anunciaron cambios en su estrategia de remuneración variable. Según el experto y directivo de la prestigiosa consultora internacional Towers Perrin, Richard Ericson, estos anuncios son una señal del cambio que está experimentando la remuneración variable en general, y el uso de las opciones sobre acciones en particular.

Por una parte, Coca Cola anunció una modificación en las normas de contabilización de las opciones. Esta decisión provoca el reconocimiento de cierto gasto en el mismo momento de la emisión de opciones. De esta forma, Coca Cola se convierte en la primera gran compañía que modifica sus prácticas contables en este área tras los escándalos financieros y el intenso debate sobre la normativa contable aplicable.

Posteriormente, Microsoft comunicó un cambio de rumbo en su estrategia de retribución variable. El extenso programa de opciones sobre acciones que había sido

el santo y seña de su modelo, quedó sustituido por la introducción de un programa de reparto de acciones para empleados, a la vez que confirmó que adoptaría voluntariamente la nueva normativa contable FAS 123.

El artículo analiza las razones de estos cambios así como el impacto sobre las estrategias de remuneración de otras empresas en las mismas circunstancias.

### **Los millonarios de Microsoft**

Durante la mayor parte de los años 80 y 90, las opciones sobre acciones fueron la herramienta de incentivos a largo plazo preferida por la mayoría de las empresas en Estados Unidos. Desde el punto de vista del empresario, las normas de la APB y su sucesora, la FASB, permitían la adjudicación de opciones sobre acciones sin la necesidad de contabilizar coste alguno en el momento de la emisión. Para compañías de nueva creación y en una época de crecimiento económico, esta práctica era ideal para sus intereses.

Además, los beneficios para los empleados fueron muy considerables. La tendencia alcista de la bolsa durante la mayor parte de la década de los 90 provocó una gran acumulación de riqueza por parte de los tenedores de opciones. Desde que Microsoft salió a Bolsa en 1986, la empresa concedió opciones sobre acciones a casi todos los empleados. Se estima que entre el 90% y el 95% de los empleados recibieron opciones. Durante este periodo la cotización de las acciones se disparó y los empleados de Microsoft se encontraron con grandes fortunas acumuladas en el valor de sus opciones. Fueron los llamados “millonarios de Microsoft”.

Sin embargo, en el año 2000, cuando la burbuja especulativa llegaba a su fin y se percibían los efectos sobre el mercado bursátil, las acciones de Microsoft se vieron arrastradas por el mercado. La cotización de la acción bajó desde los \$60 hasta casi los \$20.

En el año 2001 y con una cotización de \$25 por acción, aproximadamente el 70% de las opciones de Microsoft carecían de valor. La mayor parte de sus 50.000 empleados habían sido reclutados durante los últimos cinco años y no habían participado en las millonarias ganancias de la década anterior.

El efecto de las opciones sobre la atracción, retención y motivación de los empleados había sido decisivo en una empresa que había confiado al programa de opciones una parte importante de la estrategia de remuneración de los empleados. En el nuevo contexto, la remuneración no era competitiva frente a otras empresas que confiaban en otras herramientas como planes de pensiones, entrega de acciones, mayores salarios fijos, incentivos anuales y otras de rendimiento más predecible. Se incrementó la rotación de personal y especialmente de directivos. Por este motivo, Microsoft examinó el riesgo que suponía el mantener esta estrategia ante una posible reactivación de la economía y un calentamiento del mercado de trabajo.

Antes de analizar las alternativas y la nueva estrategia adoptada, el autor realiza una reflexión sobre la utilización de opciones como herramienta de motivación para el empleado.

### **El uso de las opciones sobre acciones**

Basándose en los datos de un buen número de empresas, el autor indica que la valoración de las opciones respecto al coste que suponen es inferior al de los planes de acciones. El coste económico de una acción es normalmente similar al de dos opciones. Sin embargo, los directivos y empleados están dispuestos a renunciar a tres opciones por una acción. Por esta razón, la reestructuración de la política de opciones puede crear una situación ganadora tanto para el empresario como para el empleado.

Desde una perspectiva teórica, es cuestionable la eficacia de las opciones en cuanto a la influencia en el comportamiento de los trabajadores. En primer lugar, porque realmente sólo los más altos directivos pueden ejercer una influencia significativa sobre el precio de las acciones. La influencia de la mayoría de los empleados no parece suficiente como para que una parte tan significativa de su remuneración se base en el precio de las mismas. Los incentivos aumentan su eficacia con la percepción de influencia y la proximidad de los objetivos a alcanzar.

Los objetivos próximos al empleado influyen en el comportamiento y provocan el alineamiento con la estrategia empresarial, suponiendo un efectivo acicate para el logro de las metas. En este sentido, no se puede negar que los incentivos que basan la remuneración sobre los resultados de la empresa a largo plazo mejoran el compromiso de los empleados. No obstante, la cotización de la empresa depende no sólo de los resultados sino de otros factores, y por este motivo, la percepción de influencia y eficacia es menor. En opinión del autor, muchos programas de incentivos basados en la entrega de opciones no ejercen la influencia esperada.

Existen otros métodos de motivación a medio y largo plazo que son utilizados de forma complementaria. Uno de los más frecuentes son los planes de incentivos anuales. Estos planes relacionan la retribución con los resultados financieros anuales sobre los cuales existe una directa influencia de los directivos. Sin embargo, la naturaleza anual de estos planes combinada con la necesidad de negociar los objetivos en cada periodo provocan en numerosas ocasiones una escasa relación de la remuneración con el objetivo a largo plazo último del accionista, la creación de riqueza.

Un sistema de incentivos deficiente conlleva una remuneración no acorde con los resultados obtenidos y provoca comportamientos no deseados, como la excesiva preocupación por el corto plazo.

Y es que los empleados y directivos tienen un legítimo derecho a decidir como actuar para maximizar su salario. Por ello, planes incompletos pueden llevar a casos de comportamientos no óptimos para la empresa como el retraso de pedidos y ven-

tas, el aprovechamiento excesivo de oportunidades a corto plazo o un grado de aversión al riesgo inadecuado.

Por estos motivos, el autor destaca la importancia de una remuneración que asegure el perfecto alineamiento del comportamiento con los objetivos empresariales a largo plazo. Uno de los pilares de este sistema es la estabilidad en el método de establecer las métricas de remuneración y los objetivos asociados, de forma que los planes pueden contribuir de una forma más decisiva al éxito de la empresa y a la creación de valor. La mayoría de las empresas basan por lo menos parte de sus planes de incentivos en los resultados empresariales, pero, es conveniente destacar la necesidad de que las métricas financieras sean concebidas dentro de la visión a largo plazo de la empresa.

En absoluto se puede decir que las opciones sobre acciones vayan en contra de los objetivos a largo plazo de la empresa. En última instancia, el valor de la empresa se basa en el precio de la acción que resulta de la evaluación del mercado. No obstante, es dudosa la influencia que percibe la mayoría de los empleados sobre este objetivo

A estos factores hay que añadir las novedades en la normativa contable. Las normas aplicadas por Microsoft hasta la fecha, APB 25, no exigían la contabilización de gastos en las operaciones de entrega de opciones con precio de compra fija, por el contrario sí lo exigían en los programas de distribución de acciones. La decisión de adoptar el FAS 123 implica la necesidad de contabilizar el gasto en ambos casos. Era difícil de predecir cómo reaccionaría el mercado ante este anuncio. El precio de la acción no fue penalizado al igual que había ocurrido con otras compañías de menor tamaño que ya lo habían hecho público.

### **La nueva estrategia de Microsoft**

A la luz de estos precedentes y planteamientos, analicemos en detalles cuál es la nueva estrategia adoptada.

El anuncio de Microsoft constaba de tres partes. En la primera, indicaba que empezaría a distribuir acciones en vez de opciones. El programa de acciones fue elegido por su simplicidad. Al igual que en el programa anterior, todos los empleados pueden participar en el programa anualmente. Sólo se espera que una minoría de los empleados deje de recibir acciones debido a su bajo rendimiento o falta de contribución al crecimiento a largo plazo de la empresa. El número de opciones que un empleado medio puede obtener, será menor que el número de opciones que podía recibir anteriormente. Sin embargo, la empresa no fijó ningún ratio comparativo respecto al anterior programa para definir el número actual. Las acciones se conceden durante un periodo de cinco años, a un 20% anual.

La segunda parte del anuncio daba a conocer la remuneración de los altos directivos de la empresa, el 1% de los empleados. Adicionalmente al nuevo programa de

compra de acciones, los altos ejecutivos participaban en un programa a largo plazo que se desarrollaba en periodos de tres años y con un número de acciones determinadas al principio de cada periodo. Las métricas que determinaban el pago eran comunes a todos, es decir, definidas en términos de grupo y no en base a objetivos individuales.

Las métricas de este programa estaban alineadas con los objetivos que conducen la estrategia de negocio de la compañía, es decir, el número de clientes y su satisfacción. Al final del periodo la empresa determinaría el grado de cumplimiento de los objetivos y el porcentaje de pago que estará dentro de la orquilla del 33% y el 150%. Al finalizar este periodo, se iniciaba un nuevo programa.

El tercer anuncio, y probablemente el más innovador, es el programa de transferencia de opciones que será llevado a cabo con la colaboración de JP Morgan. Microsoft establecerá un precio al cual las opciones se podrán transferir a JP Morgan. Los empleados tendrán la posibilidad de retener las opciones o transferirlas al banco. Este programa todavía no ha sido aprobado por la SEC y por ello, no han sido publicados más detalles del mismo.

La decisión estratégica de Microsoft muestra una alternativa a su modelo anterior en respuesta al nuevo entorno y saca a la luz muchos de los temas relevantes para compañías que actualmente se encuentran en una situación similar. Muchas empresas reconsiderarán su estrategia de remuneración siguiendo el ejemplo de Microsoft, cambiando el uso de los programas de incentivos en respuesta a los mismos factores que han afectado al líder informático.

Las compañías que cambien su enfoque y sustituyan el programa de opciones o acciones por uno de incentivos, deben estar seguros de su capacidad de definir las métricas y objetivos adecuados. El autor advierte sobre las dificultades de este ejercicio que en ocasiones es subestimado por los diseñadores de las políticas retributivas.

Microsoft no ha logrado todos los objetivos que perseguía con su nueva estrategia pero ha mejorado su capacidad de atraer, retener y motivar al mejor talento. Desde su experiencia como consultor, el autor no tiene dudas sobre la existencia de vivos debates en el seno de muchas empresas que resultarán en nuevos anuncios sobre modificaciones en la estrategia de remuneración en línea con las nuevas tendencias del mercado.