



Apuntes Ejecutivos



Incorporando a los Empleados Como Accionistas

Por Cristina Simón

Exceptuando –como suele ser el caso- el ámbito norteamericano, las políticas de oferta de acciones a todos los empleados de la empresa no suelen ser frecuentes. Una buena proporción de compañías ofrecen algún tipo de plan de basado en acciones (ya sean reales o en algún tipo de modalidad demorada tipo *stock option*) a sus colectivos ejecutivos, y a veces los hacen extensivos a niveles de directivos más operativos. Pero el salto a invitar masivamente a los trabajadores a adoptar el rol de accionistas es ya un salto cualitativo menos común.

En este sentido, Telefónica, una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, acaba de lanzar el Plan Global de Acciones. Dicho plan, que ya fue anunciado y aprobado en Junta de Accionistas el pasado año, invita a cada empleado a adquirir el equivalente hasta un máximo de 100 euros mensuales durante un año en acciones de la compañía. Si además el trabajador mantiene su inversión durante otro año, la compañía se compromete a regalar una acción adicional por cada una adquirida. Una vez aplicados los correspondientes filtros (es necesaria una cierta antigüedad como empleado, no todas las filiales del grupo pueden participar), el plan alcanza potencialmente a la mitad de la plantilla (unos 120.000 trabajadores).



Desde el punto de vista de gestión de Recursos Humanos, la noticia resulta muy positiva por varias razones. En primer lugar, las investigaciones realizadas a lo largo de las últimas décadas demuestran sistemáticamente que el rendimiento corporativo de las empresas con planes de acciones para empleados es superior al de aquellas de sectores y tamaños similares que no disponen de ellos. El NCEO (*National Center for Employee Ownership*) americano realiza un seguimiento de las decenas de estudios que se realizan sobre este tema, y la práctica totalidad de ellos reporta mejores indicadores de crecimiento, beneficio, retorno sobre capital y productividad. Parece que las cuentas salen.

Si analizamos estos planes desde la perspectiva cómo los percibe el empleado, parece claro que el sentimiento de pertenencia se refuerza. Aunque el gigantesco tamaño de una compañía como Telefónica no permita generar la ilusión de 'ser el dueño' por poseer 1200 euros en acciones, sin duda el trabajador siente que su rol en la empresa se enriquece.

Incorporar a los empleados como accionistas aporta también el valor de hacerles conscientes de la importancia de indicadores como el valor bursátil, que a menudo se encuentran muy alejados de la actividad diaria. Cuando se implantan este tipo de planes llama la atención observar cómo crecen las consultas de la página para accionistas en la Web corporativa, o ver a un número creciente de empleados con la prensa económica debajo del brazo por las mañanas. Aunque sea en una proporción muy pequeña, la inversión en acciones desencadena curiosidad sobre qué hace que suban los precios de las acciones, cómo están en comparación con otras empresas, etc., con lo que esto conlleva de comprender mejor el funcionamiento financiero de la propia empresa.

Telefónica afirma haberse marcado precisamente este objetivo de generar mayor compromiso e implicación en sus

trabajadores. Existen básicamente otros dos motivos que pueden hacer que las empresas lancen un plan basado en acciones: realizar una ampliación de fondos por necesidades financieras, e intentar retener a los empleados en momentos complicados, como por ejemplo una operación de fusión o adquisición con alto riesgo de rotación. Encontramos un ejemplo reciente del primer caso en Mexicana de Aviación, la cuarta línea aérea más antigua del mundo y una de las más importantes de América Latina, que ha lanzado una oferta similar con el objetivo de contribuir a una ampliación de capital que permita superar la difícil situación financiera que atraviesa. La experiencia también demuestra que en estos casos los implicados reaccionan de forma muy positiva aportando un esfuerzo extra para sacar el negocio a flote.

El sistema ya no funciona tan bien cuando se utiliza como mecanismo de retención. Es cierto que las ofertas suelen ser económicamente sustanciosas –lo cual siempre es un gran aliciente. Pero el anuncio de estas políticas dentro de un clima de 'sálvese quien pueda' suele generar falta de credibilidad, sobre todo si la oferta se centra exclusivamente en las *stock options* y no se complementa con proyectos interesantes o perspectivas de futuro. Los profesionales somos cada día menos sensibles al incentivo puramente económico, y más al valor que aporta nuestro trabajo. Por ello el caso de Telefónica es un buen ejemplo, porque representa la voluntad de una compañía de compartir con sus trabajadores el retorno de su propio rendimiento en valor para sus accionistas.

Cristina Simón, Ph.D. es Directora Académica del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa así como Profesora de RRHH. La profesora Simón se interesa en un amplio rango de elementos de la relación entre un empleado y su contexto de trabajo, incluyendo el valor de mercado, el mercado de trabajo, las tendencias macroeconómicas y la filosofía y valores de las empresas y de la sociedad.

