
PORTADA
CURRÉN
ÚLTIM
Google

IBEX 35 ▼ -1,69%
DOW JONES ▲ 0,15%
NASDAQ 100 ▲ 0,03%
EUROSTOXX50 ▼ -1,60%
IR

invertia
Inmobiliario | Contactar | Foros | Cartera | Acciones
Empresa

MIS FINANZAS
FOROS
MERCADOS
EMPRESAS
FREEQUENCE
Iniciar Sesión
Regístrate
[Terra ID]

Avales ICO-Anticipos a empresas con Entidades Locales

PUBLICIDAD

Cobre sus facturas en ~~180 días~~ 2 días



MIS FINANZAS

- Depósitos
- Hipotecas
- Préstamos
- Fondos
- Planes de Pensiones
- Oferta Inmobiliaria
- Vivienda
- Fiscal
- Franquicia

MERCADOS

- Bolsa
- Renta fija
- Warrants
- CFDs
- Divisas y Materias Primas
- Tiempo Real
- Cartera

EMPRESAS

- Resultados
- Recomendaciones
- Hechos CNMV
- Dividendos
- OPV's
- Capital Riesgo
- Análisis Premium

INFORMACIÓN

- Noticias
- Economía
- Al Minuto
- Agenda
- Especiales

FOROS

- Carpetas
- Destacados
- Mis Foros
- Los + Foreros

SERVICIOS

- Móviles
- Mensajería
- Juego
- Chat
- Viajes

PUBLICIDAD

INSISTIR PARA QUE ME QUITEN LAS COMISIONES

FREEQUENCE

OPERA EN BOLSA EN CONDICIONES EXCELENTES

Empresa
 Titulares
 Fuente

| Economía | Empresas | Fiscalidad | Mercados | Mis Finanzas

Empleo & Trabajo

¿Deben cobrar bonus los empleados y directivos que no logran objetivos?

Fecha: 5/6/2009 Fuente: Invertia imprimir enviar A+ A-



Definición de bono : pago, habitualmente en metálico, realizado por completar un hecho o evento. Si atendemos a la definición de bono, la respuesta a la pregunta planteada **claramente es no**. Sin perjuicio de lo anterior, y dada la situación mundial actual y las recientes polémicas de ejecutivos de compañías declaradas en bancarota que han obtenido millones de dólares derivados de sus bonos, habría que **replantearse la estrategia retributiva de cada una de nuestras compañías** en relación a la forma de obtener la retribución variable, ya sea ésta a corto o a largo plazo.

No parece que la mejor de las opciones sea el pago de retribución variable no vinculado a objetivos, entre otras cosas porque ya contamos con la retribución fija para pagar el desempeño normal en el puesto, por hacer todo aquello que tenemos que hacer. La retribución variable debe ir destinada a que el empleado logre algo "extra-ordinario", algo que va más allá de sus propias funciones.

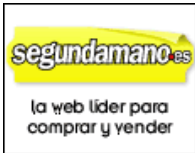
En épocas de bonanza económica ha "valido todo", hemos estado invirtiendo (¿o deberíamos decir malgastando?) nuestro dinero en pagar la retribución fija, los beneficios sociales, la retribución variable a corto plazo, los incentivos a largo plazo, los planes de acciones, etcétera, sin ser demasiado rigurosos en la medición u obtención de resultados y sin ningún interés por parte de Gobiernos, Administraciones o accionistas.

Ahora que el panorama económico ha cambiado, todos nos llevamos las manos a la cabeza cuando nos enteramos de los bonos recibidos por los directivos simplemente por permanecer en la Compañía (bonos de retención), por tener una visión cortoplacista y ligada únicamente al crecimiento, obviando la toma excesiva de riesgos, o por engañar directamente a los órganos reguladores presentando unas cuentas que no siempre reflejaban fielmente la situación real de la empresa. Estos son ejemplos claros de logro de resultados no necesariamente positivos para la compañía (p.ej. la compañía quería que el directivo permaneciera en la casa y él permanece, por lo tanto, cobra su bono; objetivos trimestrales por lograr ingresos que no contemplan la rentabilidad a largo plazo y finalmente la cuenta de resultados es negativa...).

¿Cómo y quién fija los objetivos Por lo tanto, **¿a qué resultados hay que vincular la retribución variable? ¿Cómo establecer los objetivos?** Lo primero que deberíamos hacer es conocer y comprender realmente la estrategia de la compañía, a dónde queremos llegar y qué queremos lograr.

Como pieza fundamental de todo el proceso debería encontrarse la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración, velando por el establecimiento de unos objetivos realmente vinculados con los intereses de los accionistas, de los empleados (en tanto aseguren la continuidad e incluso el éxito del negocio, no en el sentido paternalista de "quiero que estén contentos") e incluso de la propia sociedad generando riqueza y creando empleo.

Una vez se toma la decisión de vincularlo a los resultados estratégicos que garantizan la buena toma de decisiones pensando en el largo plazo, sin asumir riesgos excesivos que puedan llevarnos a la peor de las crisis conocidas hasta ahora, es labor de los directivos bajar estos



objetivos a cada uno de sus equipos y establecer los hitos a corto plazo que nos ayuden a conseguir esas metas estratégicas.



Si los directivos no toman la decisión de comenzar a pagar la retribución variable por la consecución de objetivos en lugar de distribuir el bono de forma más o menos uniforme entre sus colaboradores, de nada servirá el establecimiento de un sistema de variable o la involucración del Consejo.



Suena a tópico, pero ahora más que nunca debemos contar con los mejores profesionales posibles, con los que verdaderamente contribuyen a que la compañía haga las cosas mejor, pueda seguir produciendo y vendiendo sus productos. Son éstos los que nos van a ayudar a superar el complicado momento que atravesamos. Por lo tanto, es en ellos donde debemos poner toda nuestra atención y nuestros esfuerzos, y por lo tanto, nuestra inversión. Para saber si contribuyen, no basta con el esfuerzo, hay que poder medir sus logros.

Hay que comenzar a capacitar a nuestros directivos y mandos intermedios para co-responsabilizarlos y que sean conscientes de que no da igual repartir el bono de forma "democrática" entre sus colaboradores, de que es crítico premiar la consecución de resultados que realmente influyan en la consecución de la estrategia, y de que el café para todos realmente ya no funciona. Es necesario discriminar premiando al que contribuye, y, por el contrario, no premiando al que no contribuye, todo ello con un doble objetivo: reconocer al bueno su trabajo, e invertir el dinero donde realmente tenemos que hacerlo, esto es, donde logramos establecer un retorno de la inversión claro y directo.

Desde Recursos Humanos y más concretamente desde la función de Compensación podemos y debemos ser críticos, tener la suficiente formación y visión para poner en marcha los mejores sistemas, los que más apoyen la organización que queremos, los que nos ayuden a llegar a donde queremos; pero no podemos olvidar que son los directivos y mandos intermedios los responsables de implantarlos.

Y como premisa principal hay que ayudarles a entender que un plan de retribución variable, ahora más que nunca, debe contribuir a los resultados. No podemos pagar por perder dinero. Ya no.

peoplematters

* Itziar Usandizaga, Gerente de PeopleMatters

Anuncios Google

Retribución Variable

Plan de Compensación Integral. Sistema de gestión online sin coste
es.sodexo.com

Recomendaciones Forex

Banco Suizo, cuenta gratuita Recomendaciones diarias
www.saxobank.com

Publica Ofertas De Empleo

Online. Miles De Profesionales ¡Encuentra Al Candidato Que Buscas!
InfoJobs.net/Busco_Empleados

"la Caixa" 3,5% TAE

Nuevo depósito 3,5% TAE a 6 meses. Invierte y rentabiliza tus ahorros!
www.lacaixa.es/IN

Últimas noticias

13:22	Ahora o ¿nunca? El alza bursátil invita a la banca española a ampliar capital	Invertia
11:40	Los tipos bajos hacen proliferar los depósitos estructurados	El Boletín
11:08	Popular inicia una emisión de cédulas hipotecarias sin el respaldo gubernamental	Invertia
09:35	El Ibex cede un 1% y pone en entredicho la cota de los 9.400 puntos	Invertia
08:45	Almunia cree que a la izquierda le faltó un "proyecto claro" contra la crisis	EFE

[ver más...](#)

- [del.icio.us](#)
- [Menéame](#)
- [digg](#)
- [Technorati](#)

Mis Finanzas: Seguros · Planes Pensiones · Fondos · Derivados · Warrants · Tarjetas · Terra Virtual · Depósitos
Préstamos · Hipotecas · Brokers · Fiscal **Foros:** Carpetas · Destacados · Mis Foros
Mercados: Al minuto · Noticias · Bolsa · Renta Fija · Divisas · Economía **Empresas:** OPV's · Hechos CNMV