

El bonus puede esperar

No son pocos los ejecutivos que saben que este año no alcanzarán las metas. Cómo compensar la baja prevista.

Muchas empresas descartan el pago de esa bonificación a sus ejecutivos. Otras, en cambio, lo abonan en cuotas. En este escenario de crisis, los directivos locales no sólo reciben menos aumentos que los empleados de convenio, sino que la parte variable de su remuneración está en el ojo de la tormenta, debido a que no se cumple con las metas de facturación. Sin embargo, los especialistas creen que esto

es “momentáneo y coyuntural”. Hay olor a cosa juzgada. Se percibe en el ambiente corporativo. El indicio más concreto que tienen los ejecutivos locales es que, en algunos casos, se produjeron ciertas “demoras” en los pagos de los *bonus* '08 debido a que, en la mayoría de las empresas, no se cumplieron los resultados en el último ejercicio.

“Tarde, pero seguro; se están abonando”, asegura Alejandro Ferrazuolo, gerente de Select Executive. La noticia está empujando a generalizarse e, incluso, se dieron casos en los que se tomó una decisión más drástica. “A nosotros nos comunicaron directamente que no lo cobraremos”, señala un importante ejecutivo de una compañía del sector eléctrico.

La temporada no presenta un horizonte alentador para los gerentes. El hecho de que los aumentos salariales se estén pactando por sumas fijas favorece al personal de ingresos más bajos. Y, pese a que todavía falta tiempo para que finalice el año, también será complicado cumplir los presupuestos '09. Entonces, como las empresas sentirán el impacto en su facturación, el interrogante gana espacio: ¿habrá que despedirse del *bonus* '09?

“Será muy difícil llegar a los objetivos. Es un año con elecciones, ventas en baja...”, agrega Ferrazuolo. Pero tranquiliza: “Es un tema momentáneo, coyuntural”. Por su parte, Emilia Montero, coordinadora de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, no duda que “si se toma a los ejecutivos como seres racionales que siempre apuntan a maximizar

RIP
BONUS

BONUS

BONUS

BONUS

BONUS

BONUS



su ganancia, diríamos que ésta no sería una buena noticia”.

Igualmente, no todo parecería estar perdido. Al menos, para Ariel Kievsky, director del Posgrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, no “necesariamente” habrá que “olvidarse” de ese premio. “Puede que la recompensa no sea tan grande como era habitual, pero quizá exista en alguna medida”, señala. El especialista opina que algunas empresas toman en cuenta el contexto externo, así como el esfuerzo realizado, a la hora de decidir qué hacer. Y redondea: “La decisión de no pagar nada cuando el compromiso ha sido mucho es muy drástica”.

La tormenta perfecta

El contexto no ayuda. “El año es muy malo”, grafica Ferrazuolo. Sobre todo, la situación afecta a los ejecutivos “atados” a los resultados. A propósito, Eugenia Besler, directora de Selección y Productos de Adecco, explica que, en general, los más perjudicados son los “mandos medios y altos” de las áreas comerciales, en especial en los sectores de servicios y en las empresas con una fuerte orientación comercial. “No todos los puestos de una compañía están asociados a un *bonus*. Se prevé para aquellas posiciones que impactan directamente en el *share* de mercado y los resultados financieros del negocio”, aclara.

“Cambia, todo cambia” sería el *slogan* que domina en este escenario de crisis. La polémica por el *bonus* excede los límites de la geografía local. Está el caso que se originó en los Estados Unidos por el pago de premios a los máximos eje-

cutivos de una compañía quebrada, lo que llevó, incluso, a que el presidente Barack Obama hiciera público su malestar por esta decisión.

Para Raúl Medina Fernández, profesor del Área Comportamiento Humano del IAE, son tiempos en los que se impone la construcción de “nuevos paradigmas”, ya que hubo casas matrices de grandes corporaciones que tomaron decisiones que, por lógica, también impactaron en sus filiales. “Cualquier ejecutivo que está cerca de la toma de decisiones es consciente de que hay años en los que se gana y otros en los que no se logran los resultados; años buenos y años en los que no se gana... Creo que debe-

ría surgir esa motivación intrínseca en los *managers* que pasa por la satisfacción personal por aportar lo suyo para revertir la situación más allá de que a fin de año no tenga ese *bonus*”, analiza.

Por eso, si bien esta situación pega en el corazón de los ingresos de un ejecutivo, los expertos le demandan al propio *management* la responsabilidad de generar una política de comunicación para mostrar cómo afecta la nueva realidad económica a las finanzas de la empresa y la estrategia, y los planes adoptados para navegar la crisis. Todo esto, para buscar que el empleado tenga una visión común a la de la conducción para mantener la motivación. “Si los gerentes no entienden el nuevo escenario, que supuestamente son los que más cerca están de los números, qué se puede pedir a los operarios de planta”, sostiene un consultor.

“Los buenos ejecutivos, frente a una crisis, sufren el impacto como cualquier otro empleado. La diferencia es que, rápidamente, toman la pérdida, se adecuan a la realidad y vuelven a estar en estado de aspiración en el nuevo escenario, gracias a la tolerancia a la ambigüedad, a la compostura y a la energía que desarrollan”, señala Germán Vidal, *Senior Client Partner* de Korn/Ferry International. No obstante, el experto considera que las organizaciones “inteligentes” deberían generar los mecanismos para que tengan bonos asignados alineados a los “nuevos objetivos” de la empresa en una situación de crisis.

Hay una situación ideal, que apunta a que las corporaciones logren que su “mensaje” sea bien recibido por su cúpula.

¿A todos por igual?

¿Este escenario es para todos los sectores por igual? ¿Hay alguno que pueda “salvar” la situación? “El escenario cambia según el rubro de la empresa y cuánto sea el impacto de la crisis. Por ejemplo, consumo de alimentos está menos afectado que la industria metalmecánica”, señala Ariel Kievsky. Y Germán Vidal agrega: “Los sectores de industria que tienen un ingreso por ventas recurrentes, basadas en contratos de largo plazo, sufren un menor impacto en este tipo de crisis y, por ende, las acciones de recorte y reestructuración son menos drásticas”. Por último, Emilia Montero considera que hay rubros y, sobre todo, ciertas posiciones gerenciales en las que el *bonus* juega un rol central. Ejemplo de ello es el *retail* y las áreas de ventas.



Receta de bolsillo

Anticiparse e intentar una renegociación es, para Alejandro Ferrazuolo, de Select Executive, una buena manera de atacar el problema. "Lo importante es trabajarlo en esta etapa del año, no esperar a diciembre para ver qué pasa. No lo dejaría en el tintero. Si bien en las compañías grandes es diferente, en las medianas y chicas iría a lo concreto, plantearía qué objetivo hay que cumplir, los consensuaría y me pondría de acuerdo. Plantearlo ahora evita problemas en el futuro. Porque la realidad cambia todos los días", explica.

En ese sentido, Eugenia Besler, de Adecco, considera que es "recomendable" evitar decisiones abruptas, sugiere "invertir energías" en capacitación y "pensar" en el desarrollo a mediano y largo plazo. "También mantener una actitud positiva hacia las tareas actuales y las nuevas que puedan proponerle sus superiores. Asimismo, apuntar a mantener la armonía en su entorno directo de trabajo, tener presente que se es parte de un equipo, considerando que todos están transitando una misma etapa y están focalizados en alcanzar los mismos objetivos aún en un escenario incierto", agrega.

la directiva. En esa línea de análisis, Medina Fernández considera que el gerente tiene que "pensar" qué puede "aportar" a la organización, de qué manera "colabora" para superar la crisis, para que en un futuro las cosas vuelvan a ser "como eran". Pero todo esto dependerá de un aspecto clave: "Si las empresas confían y exteriorizan demasiado el hecho del *bonus* como herramienta de estimulación, claramente, afectarán la motivación de la gente. Una vez más, depende del *mix* motivacional con el que cuentan", señala Montero.

Más allá del *bonus*

Sin el premio "extra", la cuestión pasa por cómo motivar al personal clave. Montero explica que hay diferentes maneras de "recompensar". Si bien la motivación extrínseca está muy extendida, en situaciones como ésta se observa que es un "arma de doble filo" el hecho de no

El *bonus* en tiempos de crisis

Por Germán Vidal,

Senior Client Partner de Korn/Ferry International

En épocas de crisis es normal que se discuta el papel de los bonos ejecutivos y su impacto. Básicamente, los bonos existen para alinear las acciones de los ejecutivos a la estrategia de una compañía, y por ende, mantener e incrementar su valor, o también evitar, de la mejor manera, la destrucción de ese valor.

Es lógico pensar que los bonos deben estar asociados al crecimiento. Pero también es clave saber asignar bonos a objetivos que son vitales para la supervivencia de un negocio como: evitar o minimizar pérdidas, renegociar una deuda, reestructurar y ajustar de manera eficiente una operación, o, incluso, cerrar una línea de negocio con el menor impacto en los resultados.

En épocas de crisis existen dos errores en la asignación de los bonos para ejecutivos:

- Pagar los bonos como si la crisis no existiera. Esto puede dejar contentos a los gerentes, pero definitivamente atenta contra el valor de la empresa.
- Suspender el pago de bonos. Esto puede desalentar el ánimo de ejecutivos clave que todos

los días están realizando esfuerzos adicionales para minimizar las pérdidas.

Para encontrar un equilibrio entre ambos extremos las empresas deben reaccionar rápidamente y tomar algunas decisiones clave:

- Definir aquellos ejecutivos que, por sus experiencias y sus competencias, ayudarán a minimizar el impacto de la crisis.
- Asignar a estos ejecutivos en las áreas, funciones o proyectos clave para sobrevivir la crisis y generar oportunidades.
- Redefinir sus bonos para que estén alineados a la nueva realidad, y a objetivos que estén asociados a minimizar una pérdida.
- Asignar objetivos bien concretos a resultados que dependan directamente de cada ejecutivo.
- Comunicar a los ejecutivos que no se trabajará con reglas generales, del tipo "todos cobran o nadie cobra", sino que son momentos para generar políticas de excepción.

Si no se generan estas acciones, se afectará la motivación de los ejecutivos clave, que son los que deben estar altamente comprometidos para asegurar la permanencia del negocio.

contar con un *mix*. "El desafío reside en conocer a los ejecutivos, qué les gusta, dónde están sus aspiraciones, hasta sus anhelos", sentencia. Y amplía: "Es una buena oportunidad para poner en marcha prácticas que sean inclusivas en el sentido de que tengan en cuenta a todos pero, a su vez, particularizadas; es decir, que tengan en cuenta las diferencias tanto generacionales como de estadio de carrera de cada ejecutivo dentro de la empresa. Tal vez, un ejecutivo joven valore mucho su tiempo libre. Entonces, sería conveniente comenzar a pensar en esquemas flexibles de trabajo en cuanto a carga horaria. En otros casos, nos encontramos con gerentes de mayor edad a quienes se les pueden ofrecer alternativas de capacitación ejecutiva".

Besler coincide con esta visión: "De este modo, las compañías demostrarán que están interesados en invertir en su desarrollo, aprovechando la actual situación en

forma productiva", aporta. Y proyecta: "Además, esto representa una ventaja para cuando se produzca la reactivación, ya que los conocimientos y destrezas adquiridas en esta etapa se convertirán, claramente, en un diferencial para el presente y el futuro del profesional. Existen múltiples beneficios para los empleados que les permiten a las compañías seguir reteniendo talentos".

Está claro que, como asegura Kievsky, a los ejecutivos no se los retiene sólo con un bono a fin de año, sino con políticas "consistentes" en el tiempo, que incluyen remuneraciones y recompensas. "También juegan un papel importante los desafíos de carrera, las oportunidades de capacitación y un ambiente laboral estimulante", señala el especialista. "El dinero no es lo único", dispara Medina Fernández. La referencia apunta a que no todo es "lineal" en la carrera laboral de un gerente,

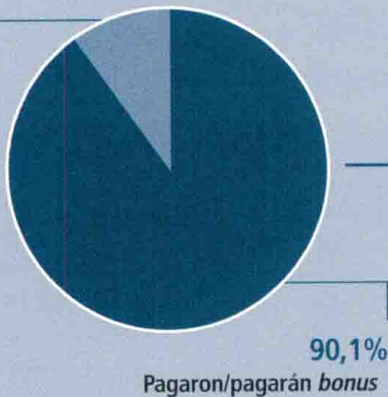


Lejos de 2008

QUÉ PASÓ CON EL PAGO DE BONUS EL AÑO PASADO

¿Pagó *bonus* por resultado?

9,9%
No pagaron/pagarán *bonus*

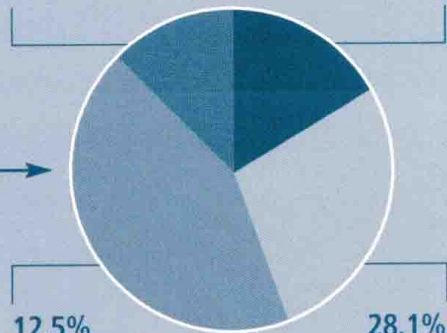


¿Cómo fue el pago por la *performance* 2008?

¿En qué porcentaje bajó el pago?

25 Percentil	Promedio	Mediana	75 Percentil
18,5%	32,2%	30,0%	40,0%

12,5% No definió pago ↑ 16,4% Por debajo del *target*



¿En que porcentaje subió el pago?

25 Percentil	Promedio	Mediana	75 Percentil
14,0%	26,6%	20,0%	33,8%

Fuente: Mercer. Datos a octubre de 2008.

sino que debe demostrar madurez en ciertos contextos, como el actual, para superar las variables que, en casos como estos, son “incontrolables”. “El que dirige tiene que entender que hay años en los que el *bonus* no se podrá pagar”, subraya el especialista del IAE.

Aquí también están en juego aspectos que hacen al perfil de un profesional. Y, entre los puntos que entran a tallar, aparece en escena la manera en que asume la “pérdida” el ejecutivo, su “madurez”, su “visión”, y si mantiene el “compromiso” con el proyecto general de la compañía, lo que muchas veces no sucede. “Algunos ejecutivos de las grandes corporaciones no tienen espíritu *entrepreneur*. Muchos empresarios de PyMES chicas se ajustan ellos mismos el cinturón, dan el ejemplo y le muestran el camino al resto. Así deberían reaccionar muchos gerentes”, critica un consultor en *off the record*. En otras palabras, tendrían que asumir que, en tiempos de crisis, el *bonus* puede esperar. ■ Gustavo Senicio. [Más información en [APERTURA.COM](http://www.apertura.com)]