

## MANAGEMENT Y RRHH

**Las organizaciones deben repensar sus sistemas de recompensa.** Un bonus anual ni motiva ni mejora el rendimiento, mientras los incentivos a corto plazo apenas lo hacen

# Los bonus salariales ya están en entredicho en los EEUU

Rafael Servent Tarragona

Las empresas de EEUU fueron de las primeras en abrazar, ya hace bastantes años, el concepto de bonus salarial, que vincula una parte de la retribución del empleado al desempeño profesional y al cumplimiento de los objetivos marcados. Tras años de experiencia en este terreno y hectáreas de bosque transformadas en manuales de *management* que loan sus bondades, los bonus salariales empiezan a perder su brillo. Y con fuerza.

En no pocos casos, este sistema de retribución ni motiva ni mejora el rendimiento. Al contrario: se convierte en un engorro de papeleo que roba tiempo a las tareas productivas y que encima ejerce de núcleo radioactivo en el clima laboral.

Son algunas de las principales conclusiones a las que se llegan tras la lectura del último 'Talent Management and Rewards Pulse Survey', elaborado por la consultora estadounidense Willis Towers Watson en base a los datos de 120 empresas estadounidenses y titulado *Pay for Performance: Time to Challenge Conventional Thinking*.

A día de hoy, apenas un 20% de las empresas estadounidenses que participan en este estudio defienden que el sistema de bonus sirva para alcanzar mayores niveles de rendimiento individual en sus organizaciones.

El patrón común es que estos bonus se cobren de forma anualizada, lo cual al final ha provocado su asimilación como parte

esperada del salario. Y así termina siendo: un 25% de las empresas consultadas reconoce haber pagado bonus a empleados que no habían cumplido con lo esperado.

Si esto ha terminado siendo así, ¿por qué mantener estos bonus, en lugar de pasar esa parte del salario directamente a la nómina mensual? La explicación es simple: ahorro de costes salariales y posibilidad de aplicar la tijera a discreción. Si la cosa va apurada en la empresa, ese

año no hay bonus y tan tranquilos.

Poco queda, pues, del espíritu que justifica la aplicación de una política de bonus. Hagan más o hagan menos, mejor o peor, el directivo acabará firmando que todos han cumplido con los objetivos.

O, como mínimo, intentará que a todos les caiga algo para asegurar cierta paz. Es el problema de que el bonus no sea ya un plus, sino esa parte esperada del salario con la que

los empleados cuentan para pagar la hipoteca.

¿Solución? Objetivos e incentivos a corto plazo, vinculados a proyectos mucho más concretos, que puedan sucederse a lo largo del año, sin esperar al bonus anual. Pues tampoco. Aunque los porcentajes mejoran algo en este corto plazo más concreto, quedan lejos de lo que sería un modelo de éxito. Apenas un 50% de las empresas consultadas admiten que estos incentivos a corto plazo tienen algún impacto en la mejora del desempeño individual de sus empleados.

Las razones son varias. La primera de ellas es que estos incen-

**El 'pago por desempeño' debe dar paso al concepto de 'recompensa'**

tivos suelen estar subfinanciados. La racanería no acostumbra a ser un gran aliciente. La segunda razón es que las promesas de diferenciación no siempre se cumplen. La meritocracia, que queda bien en los discursos, no vive en la realidad del día a día. Por último está el efecto del 'yo también'. Si esos tienen incentivos por su proyecto, nosotros también. Aunque el proyecto sea de vergüenza ajena y los objetivos no puedan ni compararse.

Pero hay esperanza, a decir de esta consultora. Pasa por definir el desempeño de forma distinta a como se ha hecho hasta ahora: el pago por desempeño debe dar paso al concepto de recompensas (más amplio que la mera retribución), que deben ser concebidas cada vez más en función de las preferencias personales de cada empleado.



### Algunos datos

20%

Porcentaje de empresas estadounidenses que mantienen que el sistema de bonus sirve para un mayor rendimiento.

25%

Porcentaje de empresas estadounidenses que reconocen haber pagado bonus a empleados que no habían cumplido.

50%

Porcentaje de empresas estadounidenses que afirman que los incentivos a corto plazo tienen algún efecto.

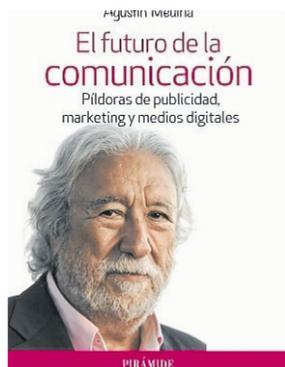
## LIBROS

### El futuro de la comunicación

**Autor:** Agustín Medina

**Editorial:** Pirámide

La comunicación es una constante en nuestras vidas. Todo gira alrededor de la comunicación, desde la publicidad hasta las más sofisticadas herramientas del nuevo marketing y los medios digitales que sirven para que las empresas establezcan el diálogo comercial con sus clientes. Para entender el presente y el futuro de la



comunicación, el autor de esta obra examina las variaciones que se han producido en los últimos años.

### El MBA para la vida real

**Autor:** Jack Welch - Suzy Welch

**Editorial:** Empresa Activa

Lejos de ser un libro teórico sobre corrientes del management, este es un libro cargado de sabiduría práctica que aúna toda la experiencia de uno de los más aclamados ejecutivos de los últimos treinta años, con la buena prosa y las historias sabiamente narradas por quien fuera la editora de Har-



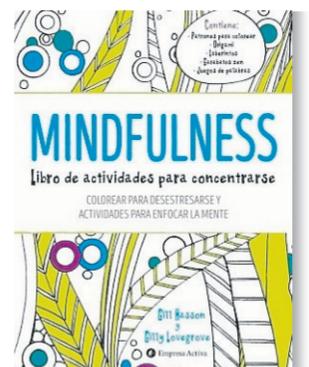
vard Business Review. Basándose en la experiencia propia, es un libro indispensable.

### Mindfulness

**Autor:** Gill Hasson y Gilly Lovegrove

**Editorial:** Empresa Activa

Tras el éxito de Mindfulness eficaz de Gill Hasson, llega el complemento ideal en un libro de actividades de pequeño formato, perfecto para llevar a cualquier sitio y para ser aplicado en diferentes momentos de estrés o cuando necesitamos relajarnos y concentrarnos en algún tema específico. Estar en



mindfulness es estar conectado con el presente. Con una variedad de ejercicios creativos.