

orientación a resultados
dedicación e innovación
performance liderazgo
proactividad **&** iniciativa
global mind team building
orientación al cliente **you**

Staff

Empleados de las áreas de:

Marketing (eventos & medios)

Prensa

Operaciones

Administración

Base de Datos

Business Intelligence

Contenidos

Programación & Logística de Speakers

IT

Recursos Humanos

Objetivos:

- Incentivar la performance estableciendo una fuerte asociación entre desempeño y remuneración.
- Reconocer los resultados diferenciados.
- Motivar la retención del personal.
- Alinear los objetivos de la compañía y motivar el trabajo en equipo.

Condiciones para acceder al bonus:

- Contar con un mínimo de 1 año de antigüedad en la compañía al momento de su evaluación anual de performance.
- Para el cobro del bonus se establece un límite de cumplimiento mínimo que implica o bien alcanzar el 80% del EBITDA presupuestado o superar el EBITDA del año anterior. El menor de los dos. Es decir:

El EBITDA deberá ser mayor al “límite de cumplimiento” → 80% EBITDA Budget
 → EBITDA > año anterior } Cumplimiento del menor de los 2 casos

- El EBITDA deberá ser mayor a cero.

Ejemplo de aplicación del “límite de cumplimiento”:

España:
 EBITDA 2008 = 2.991 → **80%= 2.392**
 Real 07= 2.962

Italia:
 EBITDA 2008= 1.135 → 80%= 908
 Real 07= **471**

Cómo se pondera la asignación del bonus?

50%= Cumplimiento de Objetivos

20%= Cumplimiento de Competencias

30%= Cumplimiento del EBITDA del país

Bonus:

El Bonus podrá ser entre 0 y 2 sueldos.

En caso que supere el 100% el Bonus a percibir podrá ser mayor a 2 sueldos en forma proporcional al excedente del EBITDA presupuestado, hasta un tope máximo de 3 sueldos.

$$\text{Bonus} = 0,5 * \text{VO} + 0,2 * \text{VC} + 0,3 * \text{VE}$$

VO= Valor Objetivos
 VC= Valor Competencias
 VE= Valor EBITDA

Tabla de aplicación:

CUMPLIMIENTO	Valor Objetivos	Valor Competencias
> Límite de cumplimiento	0	0
> ó = 80% y < 90%	1	1
> ó = 90% y < 95%	1,5	1,5
> ó = 95 y < 110%	2	2

CUMPLIMIENTO	Valor EBITDA
< Límite de tolerancia	0
Tramo 1	1
Tramo 2	1,5
Tramo 3	1,8
Tramo 4	2

Ejemplos de aplicación:

CUMPLIMIENTO	VO	VC	VE	BONUS
Obj = 100% ; Comp. =100% ; EBITDA < Límite de cumplimiento	0	0	0	0 sueldos
Obj = 60% ; Comp. = 100% ; EBITDA = Tramo 4	0	2	2	1 sueldos
Obj = 80% ; Comp. = 80% ; EBITDA = Tramo 4	1	1	2	1,3 sueldos
Obj = 90% ; Comp. = 90% ; EBITDA = Tramo 2	1,5	1,5	1,5	1,5 sueldos
Obj = 100% ; Comp. = 100% ; EBITDA = Tramo 3	2	2	1,8	1,9 sueldos
Obj = 100% ; Comp. = 100% ; EBITDA = Tramo 4	2	2	2	2 sueldos

En caso que el EBITDA real supere al EBITDA presupuestado el bonus a percibir se incrementará en forma proporcional.
 Ejemplo: Si bonus =2 y EBITDA 150% bonus= 3 sueldos (hasta un tope máximo de 3 sueldos)

La evaluación contempla 2 aspectos:

1. Cumplimiento de Objetivos:

Cada responsable de área deberá definir, conjuntamente con los miembros de su equipo, los objetivos de trabajo de cada uno. Estos objetivos deberán ser medibles y cuantificables en alguna medida.

2. Cumplimiento de Competencias:

HSM definió 7 competencias identificadas como “clave”, a desarrollar en todos los empleados de la compañía. El cumplimiento de las mismas será evaluado como parte de la Performance de cada empleado:

COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> •Se mide por el cumplimiento de sus objetivos •Optimización de costos •Capacidad de generar mejoras que optimicen la productividad individual o del sector
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir fechas de proyectos •Anticiparse en la resolución de problemas durante la implementación de los mismos •Tener plan B
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> •Proponer e implementar nuevas ideas para optimizar su trabajo o el de su sector •Generación de cambios innovadores en los procesos, servicios o productos
Liderazgo / Proactividad-Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para lograr el reconocimiento respeto de sus pares, superiores y subordinados •Capacidad para retener y promocionar talentos •Implementar K-H de HSM en su sector •Capacidad para autogestionarse •Capacidad para resolver problemas en forma independiente
Team Building	<ul style="list-style-type: none"> •Promover resultados en equipo •Promover la integración entre los distintos sectores de la cía •Vivir y transmitir los valores de la cía. •Capacidad para delegar
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajar con orientación al cliente interno y externo •Dar respuesta en tiempo, forma y calidad a proveedores internos y externos. •Implementar “La Misión” de la compañía.
Global Mind	Comprender el negocio en forma global e interpretar las necesidades de cada cultura local

Consiste en una grilla de 2 páginas:

Página 1: Indica los objetivos, el grado de cumplimiento de los mismos, las fortalezas y debilidades/oportunidades de mejora en su trabajo.

Página 2: Refleja la evaluación de competencias.

La evaluación contempla aspectos cualitativos (referidos a la forma en la que se realizó el trabajo) y aspectos cuantitativos (referidos al grado de alcance tanto de objetivos como de competencias).

RRHH llevará un registro de las evaluaciones de cada empleado. El mismo será utilizado como una fuente de información para analizar el desarrollo de los empleados.

Validación:

Recursos Humanos realizará validaciones sobre:

1. El sistema de evaluación de desempeño.
2. La implementación del mismo por parte de los responsables de área/managers.
3. El sistema de bonus.

Esta validación permitirá realizar mejoras al sistema.

Grupos 1 a 3:

La evaluación tendrá 2 instancias:

- 1) la primera será de control y monitoreo
- 2) la segunda consistirá en la evaluación final del desempeño del empleado durante el año

Este proceso se realiza en forma semestral, lo cual permite realizar un seguimiento sobre el alcance de los objetivos y establecer las acciones correctivas que sean necesarias.

Las evaluaciones se realizan en Julio y Diciembre.

En julio se realiza un monitoreo de objetivos. Cada responsable de área brindará a cada miembro de su equipo una orientación sobre la evolución de sus objetivos y se tomarán medidas correctivas en caso que se requieran. Los resultados de la evaluación de junio son orientativos y no se promediarán con la evaluación final del mes de diciembre.

En diciembre se realiza la evaluación anual de desempeño y la comunicación sobre la percepción de bonus.

Grupo 4:

La evaluación se realizará 1 vez al año.

En todos los casos, el pago del Bonus, si correspondiese, se realiza al mes siguiente del cierre de Balance (abril).

PERFORMANCE EVALUATION

Evaluated Employee	Position
--------------------	----------

Evaluated By	Position
--------------	----------

Country - Area - Year

OBJECTIVES EVALUATION FORM			Evaluation	Weighing 0 to 100%
Goal #	Goal Description	Assigned value (in %)	Indicator / Observations	Accomplishment
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Total	50%	
-------	-----	--

Strengths/Weaknesses in goals accomplishment:

Country - Area - Year

Evaluated Employee	Position
Evaluated By	Position

COMPETENCIES EVALUATION FORM		Evaluation	Weighing 0 to 100%
Competency	Description	Strengths and weaknesses in each competency	Accomplishment
Focus on Results	Measured by goals accomplishment •Cost Optimization •Capability to foster improvements in productivity optimization both on individual and sectorial basis		
Dedication	Meet projects deadlines •Take the lead in problem solving during project implementation • Plan B provision		
Innovation	Suggest and implement new ideas to optimize work process on individual and sectorial basis • Generation of innovative changes in processes, services and products		
Leadership/ Proactivity- Initiative	Capacity to gain recognition and respect from peers, reports and subordinates •Capacity to retain and promote talent • Capacity to implement HSM kH in his/her sector •Capacity of self management •Capacity to solve problems independently		
Team Building	Promote results derived from teamwork • Foster integration among different sectors • Live and communicate HSM values • Capacity to delegate		
Focus on the customer	Focus on internal and external customers •Answer in time, proper form and quality to internal and external suppliers •Implement HSM mission		
Global Mind	Understand our business on a global basis and interpret local cultural needs		
Total		20%	

BONUS	
--------------	--