



## ¿Pagamos el variable evaluando competencias u objetivos?

Itziar Usandizaga,

Consultora de Peoplematters.

Lo primero sobre lo que deberíamos reflexionar es qué queremos lograr estableciendo un sistema de retribución variable, cuál es el propósito de embarcarnos en la definición y la evaluación de objetivos (que no suele resultar tarea fácil). ¿Se trata de una necesidad de negocio? ¿Quiero enfocar a las personas que trabajan en mi organización hacia un fin común? ¿Mi competencia ha establecido un sistema y ahora me toca a mí? Un sistema de retribución variable no debe responder a una moda o capricho del departamento de RR.HH. o de un manager, aunque en muchos casos así sea. Debemos preguntarnos qué queremos lograr con él.

Lo más habitual es pagar el variable por el logro de resultados no vinculados a competencias. Normalmente esto se relaciona con la necesidad de nuestra organización de lograr objetivos de negocio, ya sean financieros u operativos. Eso sí, siempre de forma objetiva y con unas reglas pre-establecidas, ya que de otra forma perdería toda credibilidad.

Debería ponerse el énfasis en los resultados cuando el desempeño actual esté cercano a los objetivos organizativos, si los empleados verdaderamente pueden tener impacto en las medidas o cuando los procesos y las destrezas del trabajo están firmemente establecidos. Además, la evaluación de objetivos suele ser

más fácilmente medible y puede hacerse de forma mucho más objetiva que la evaluación de competencias.

Por el contrario, habitualmente el pago de competencias se articula a través de la retribución fija, ya que con las competencias lo que normalmente se está pagando es el “cómo” se está haciendo el trabajo, los conocimientos, habilidades y actitudes que se utilizan en el día a día, y que se van adquiriendo mediante la formación o la experiencia.

Esto no quiere decir que no deba pagarse la retribución variable evaluando competencias; al contrario, esto sería positivo si se asume que cuando los individuos desempeñan sus responsabilidades de forma correcta, ello seguro conllevará resultados de negocio positivos, o, en contraposición a lo descrito para la retribución variable vinculada a resultados, cuando el desempeño actual esté muy lejano de los objetivos organizativos, cuando los empleados piensen o crean que pueden tener impacto en las medidas o mientras se está aprendiendo un proceso de trabajo o una destreza, de tal forma que se motive el aprendizaje de los mismos.

No hay fórmulas mágicas a la hora de establecer nuestra estrategia de recompensa y, aunque siempre es positivo y muy enriquecedor salir a ver qué están haciendo nuestros competidores, nuestro entorno o el mercado en general, finalmente debemos mirarnos a nosotros mismos, reflexionar sobre dónde estamos y a dónde queremos llegar y entonces establecer el sistema de recompensa más adecuado para lograr nuestros objetivos. )

La evaluación de objetivos suele ser más fácilmente medible y puede hacerse de forma mucho más objetiva que la evaluación de competencias )

Información elaborada por:

peoplematters



23, 24 y 25  
OCTUBRE 2007  
**PREVENTIA**

la feria de la  
**prevención** y la **seguridad**

**palau de congressos**  
de Fira Barcelona *reserva ya tu espacio*

**PREVENTIA**  
2007

Punto de encuentro  
de la **prevención**  
y la **seguridad**

[www.preventia.org](http://www.preventia.org)

Organiza:

grupo **event**  
consulting

Tel. 93 237 09 01



**Fira Barcelona**

**inmas forum**  
integrated management systems  
BCN 07

Integrando **sistemas**  
**de gestión** desde  
la eficiencia a la eficacia

[www.inmasforum.org](http://www.inmasforum.org)

Dirección Científica:



Dirección Técnica:



Tel. 93 254 19 40