

## Bonificaciones y evaluaciones de rendimiento

Las bonificaciones individuales no siempre conllevan un aumento del rendimiento; depende de las características del puesto de trabajo

### DISCURSO DE ASCENSOR

Los economistas llevan tiempo debatiendo si las bonificaciones basadas en el rendimiento lo aumentan. Ciertamente, son muchas las empresas que usan las bonificaciones vinculadas al rendimiento individual para motivar a sus empleados. Sin embargo, entre los profesionales de recursos humanos ha tenido lugar un encendido debate últimamente y algunas empresas han abandonado las bonificaciones del rendimiento individual para pasar a salarios fijos solamente o a programas de incentivos de rendimiento colectivo, como la participación en los beneficios o los incentivos de equipo. El enfoque adecuado depende de la situación única de cada empresa; los directivos deben darse cuenta de que los planes de bonificación individual no son una panacea para motivar a los empleados.

### HALLAZGOS CLAVE

#### Pros

- ⊕ Las bonificaciones pueden aumentar el rendimiento cuando existen medidas objetivas que evalúen los aspectos clave del rendimiento y si los trabajadores tienen margen suficiente para aumentarlo.
- ⊕ Las bonificaciones motivan a las persona que muestran poca motivación por su trabajo.
- ⊕ Las bonificaciones de equipo pueden aumentar el rendimiento porque los efectos de los compañeros y las preferencias sociales pueden reducir el problema del llamado parasitismo.

#### Contras

- ⊕ Los programas de bonificación pueden causar distorsiones cuando los empleados se ocupan de varias tareas y los esfuerzos para llevar a cabo tareas importantes son difíciles de evaluar.
- ⊕ Las bonificaciones basadas en el rendimiento pueden tener efectos limitados para empleados más concienzudos. Las bonificaciones salariales pueden afectar, y potencialmente incluso perjudicar, a otras prácticas de gestión para motivar a los empleados.
- ⊕ Las bonificaciones basadas en el rendimiento individual dependen a menudo de evaluaciones de rendimiento subjetivas y estas evaluaciones tienden a ser sesgadas.

### MENSAJE PRINCIPAL DE LOS AUTORES

La evidencia empírica reciente sobre los efectos de los programas de bonificación muestra que los detalles de su implementación importan. Los programas de bonificación pueden funcionar en tareas que se miden fácilmente cuando la motivación intrínseca es baja y el rendimiento es difícil de monitorizar. Pero en otros contextos, hay varios factores que limitan sus beneficios. Los programas de bonificación deben evaluarse con cuidado en el contexto de la organización en la que se van a implementar. Las empresas y académicos deben buscar un diseño de bonificación basado en la evidencia, con programas distintos para subgrupos de empleados que permitan evaluar bien las consecuencias observadas.

