

Retribució variable i el control de gestió

XAVIER SALES
EADA Business School

Data recepció: 26/07/2013
Data acceptació: 28/10/2013

RESUM

Les retribucions variables o incentius són un element clau dels sistemes de control de gestió en la seva funció d'influir el comportament dels empleats per incrementar les possibilitats d'aconseguir els objectius de l'organització. L'objectiu de l'article és identificar les condicions que han de complir les retribucions variables per tenir la capacitat d'influir el comportament dels empleats, i per tant ser considerades una eina del sistema de control. L'article suggereix els aspectes clau a tenir en compte en el disseny del sistema d'incentius (subjectivitat, límits i proporció retribució fixa/variable) i conclou que per tenir l'efecte desitjat, la quantitat de l'incentiu ha de ser suficientment significativa, el sistema de càlcul ha de ser comprensible per al treballador, el treballador ha de ser capaç d'influir les mesures utilitzades i finalment, els premis han de pagar-se al més aviat possible.

PARAULES CLAU:

Retribució variable, incentius, control de gestió, gestió acompliment.

ABSTRACT

Variable pay or incentives are a key element in the management control systems in its function of influencing employee's behaviors in

desirable ways in order to increase the probabilities of achieving organizational objectives. The aim of this article is to identify the requirements for variable pay to influence employee's behavior so they can be considered a management control tool. The article suggests key aspects when designing an incentive plan (subjectivity, limits, proportion of fixed/variable compensation) and concludes that in order to produce the desired effects, the amount of the incentive must be significant enough, calculation formula must be understandable by the employee, he or she must have control over the measures used, and finally, the prizes must be paid as soon as possible.

KEYWORDS

Variable pay, incentive systems, management control, performance management.

1. Introducció

Els sistemes de control de gestió, tenen la funció d'influir el comportament dels empleats perquè sigui el desitjable i així incrementar les possibilitats d'aconseguir els objectius de l'organització (Merchant i Van der Stede, 2007), per a això, els incentius o les retribucions contingents d'un resultat o de l'acompliment juguen un paper clau. Tot i que existeix una gran varietat de premis per compliment —des d'expressions d'aprovació i reconeixement per part de l'alta direcció a promocions— les retribucions monetàries són valorades quasi universalment.

Per retribució variable entenem tots els components salarials que són contingents, ja sigui dels assoliments individuals d'un treballador, o de l'acompliment d'una organització (o d'alguna de les unitats dins d'aquesta) com són els plans de participació dels treballadors en els beneficis o les bonificacions o incentius anuals. Ara bé, no totes les formes de retribució variable poden considerar-se una eina dels sistemes de control de gestió. Només aquelles retribucions variables orientades a influir el comportament dels empleats i així incrementar les possibilitats d'aconseguir els objectius de l'organització formarien part dels sistemes de control de gestió com estan definits en aquest article.

L'objectiu de l'article és identificar les condicions que han de complir les retribucions variables per ser un element que influeixi en el comporta-

ment dels empleats perquè sigui el desitjable i per tant poder ser considerades una eina del sistema de control. Per a això, l'article s'organitza de la següent manera: La primera part introdueix el concepte de control de gestió i la funció dels sistemes de recompenses com a part d'ell. A continuació es relacionen els aspectes a tenir en compte en dissenyar un sistema d'indicadors, i en el següent apartat descriu els efectes produïts per la retribució variable com a eina de control de gestió (funció informativa, control motivacional i satisfacció del treballador). Seguidament es presenten les consideracions que ha de tenir el gestor a l'hora de dissenyar un pla de retribució variable efectiu en el marc dels sistemes de control de gestió (subjectivitat, límits i proporció retribució fixa/variable). Finalment es presenten les conclusions i recomanacions.

2. Sistemes de control de gestió

L'evolució del concepte de control de gestió pot seguir-se a través del progrés de les definicions que diferents autors han realitzat del terme. El control de gestió va ser descrit inicialment per Anthony (1965) com el procés pel qual els managers asseguren que els recursos són obtinguts i utilitzats de manera eficaç i eficient en la consecució dels objectius de l'organització. Simons (1995) amplia el concepte afegint la funció influent d'aquests sistemes i els defineix com a procediments i declaracions formals basades en informació que usen els managers per supervisar i influir el comportament. Per a (Otley, 1999) els sistemes de control de gestió són les activitats que l'alta direcció utilitza per dirigir l'atenció dels treballadors i motivar el seu comportament amb l'objectiu d'implementar l'estratègia de l'organització. D'aquesta manera, l'objectiu d'aquesta influència és crear les condicions que motivin els membres de l'organització a aconseguir els resultats predeterminats o desitjables (Fisher, 1998). Integrant també la idea d'influència i objectiu trobem la definició de Merchant (Merchant i Van der Stede, 2007). Per a ell, els sistemes de control de gestió tenen la funció d'influir el comportament dels empleats de manera desitjable i així incrementar les possibilitats d'aconseguir els objectius de l'organització. Aquestes últimes definicions són més àmplies que la de Simons incorporant la possibilitat d'utilitzar eines informals a més de formals.

Els sistemes de recompenses són un element lògic en un sistema de control de gestió en la mesura en què els premis són normalment el resultat de l'avaluació del rendiment. Els premis poden ser considerats en un sentit ampli, des d'expressions d'aprovació i reconeixement per part de l'alta di-

recció, a promocions o recompenses financeres (ja siguin incentius monetaris o augments salarials). Aquesta concepció àmplia de les recompenses permet a més la distinció entre comportaments positius —allò que és premiat— i comportaments negatius —allò que és penalitzat. La força motivadora de les recompenses pot entendre's sobre la base de la teoria de les expectatives (Vroom, 1964) que s'ha utilitzat per explicar fenòmens organitzacionals com les preferències, la satisfacció o la motivació laboral. Segons aquesta teoria, la força motivacional d'un individu per realitzar una determinada conducta es basa en la seva anàlisi de la valència (l'atractiu global) que percep i que s'associa amb els resultats de la seva conducta i d'altra banda de l'esperança (l'estimació subjectiva de la probabilitat) que la seva conducta conduirà als resultats desitjats. Vroom defineix l'esperança com una creença sobre la probabilitat que un resultat desitjat es compleixi com a conseqüència d'una acció determinada i valència com l'interès en un cert resultat. Utilitzant el concepte d'instrumentalitat, Vroom va proposar que els resultats de primer nivell (l'acompliment del treball) es converteixen en instruments per a l'assoliment o no dels resultats de segon nivell (els premis), i d'aquesta manera l'alta direcció pot utilitzar-los com a mitjà de motivar els treballadors a realitzar un bon treball a través d'aquests premis.

L'efecte que diferents formes de recompenses tenen sobre diferents individus pot variar àmpliament en funció dels seus gustos i circumstàncies personals. Algunes persones poden estar molt interessades en premis immediats en efectiu, mentre que unes altres pot ser que prefereixin un pla de jubilació, més responsabilitat o una millora de les seves possibilitats de promoció. A més, aquestes preferències poden ser diferents entre països per raons culturals o fins i tot impositives. Per tant, l'adaptació de les recompenses a les preferències dels empleats marcarà una diferència quant al seu efecte sobre la motivació. Ara bé, l'adaptació de recompenses als individus o petits grups dins d'una organització gran és una tasca complicada. Un vestit a mesura serà complex i costós d'administrar, i a més pot conduir fàcilment a percepcions d'injustícia per part dels empleats provocant l'efecte contrari al buscat, això és, desmotivació i/o comportaments no desitjables (Hope i Fraser, 2003).

3. Disseny del sistema d'indicadors

El disseny d'una organització significa definir quina autoritat és delegada en els managers, quins objectius se'ls demana que aconseguixin, i com es mesura el compliment d'aquests objectius i quins incentius aconse-

guiran si els assolixen. El control per resultats és un element crític en entorns en els quals els treballadors tenen la capacitat, i s'espera d'ells que prenguin decisions. Són per tant, un element necessari en organitzacions descentralitzades.

El control per resultats pot aplicar-se des dels nivells més alts d'una organització (per exemple, quan li demanem al director general que incrementi l'EVA de l'empresa), a nivells més baixos (per exemple, quan en una línia de muntatge l'operari té un incentiu per peça realitzada). Perquè aquest control per resultats sigui efectiu, cal saber quins resultats desitgem i poder comunicar-los als treballadors. Tots estarem d'acord que l'objectiu últim d'una organització amb ànim de lucre és maximitzar el valor per als accionistes (Roberts, 2004), però a partir d'aquí, cal identificar quins objectius es dedueixen per a cadascun dels membres de l'organització en les seves respectives funcions per col·laborar a aconseguir l'objectiu últim. Prenent un restaurant com a exemple, demanarem al màitre que realitzi una assignació eficient de taules per optimitzar l'espai ocupat o a l'encarregat de compres que adquireixi els aliments amb la qualitat i termini de lliurament necessari al mínim preu possible. La importància d'alguns objectius pot variar amb el temps o la situació de l'organització, per exemple, si hi ha problemes de liquiditat, pot ser necessari minimitzar els estocs o accelerar el cobrament de clients a crèdit.

A més de conèixer els resultats desitjats, també cal que siguem capaços de mesurar de manera efectiva aquests resultats. Això implica ser capaços d'identificar un indicador que reflecteixi exactament els resultats que desitgem. Un error en aquest aspecte pot ser catastròfic, ja que el treballador dirigirà els seus esforços a aconseguir l'indicador. Un exemple típic d'indicador erroni és mesurar l'acompliment d'un responsable de crèdit a clients mitjançant el nivell d'impagaments, ja que existeix un comportament que aconseguiria un bon indicador però no és el desitjat, i que consisteix a negar el crèdit als clients, que no és el que s'espera del gestor. Respecte als indicadors, perquè aquests siguin efectius com a part del sistema de control de gestió, han de complir també algunes condicions (Merchant i Van der Stede, 2007): assignació de l'indicador, controlabilitat, simplicitat, precisió, mesurament en el curt termini i finalment, el sistema d'indicadors ha de ser complet.

Per complir la seva funció com a eina de control de gestió, l'indicador ha d'estar assignat a una persona, el «propietari» de la mesura, no pot ser una unitat de negoci o departament, o «tan important que tots som responsables». Si no hi ha una persona responsable de la mesura, és difícil exigir comportaments ni demanar responsabilitats. En segon lloc, aquest respon-

sable de l'indicador ha de ser capaç d'influir el seu resultat. Si no és capaç d'afectar-lo no provocarà cap comportament desitjable. En un sistema de control de gestió els indicadors són útils només si ens informen de les accions que es duran a terme per aconseguir-los. Evidentment, sempre hi ha factors incontrolables, però almenys cal la capacitat de respondre davant d'aquests factors incontrolables. Per exemple, l'encarregat d'un bar amb un objectiu de facturació a la terrassa no pot controlar que plougui, però sí que pot decidir posar un tendal.

El tercer aspecte és la simplicitat de l'indicador. Els responsables han de ser capaços d'entendre què se'ls demana i com són mesurats. Han de ser capaços d'entendre com influir en els indicadors i quines accions o decisions són les adequades per aconseguir les metes. Si no és així, no modificaran els comportaments de la manera esperada per l'organització. Això no significa que no es puguin usar mesures complexes. El resultat d'un compte d'explotació és una mesura bastant complexa, però un director general hauria d'entendre-la i saber quines accions o decisions són les adequades per aconseguir la meta establerta.

Perquè els indicadors compleixin la seva funció de control han de ser mesurables en el curt termini, i així tenir els efectes informatiu i motivador, i evitar sorpreses a l'alta direcció. És fàcil saber després dels anys que els directius de Lehman Brothers van prendre decisions errònies, però hagués estat desitjable saber-ho abans del 2007. Finalment, hauria d'existir almenys un indicador per a cadascun dels factors clau d'èxit identificats a partir de l'estratègia de l'organització. No és comprensible que una cosa sigui molt important i no ho mesurem ni en fem responsable a ningú de l'organització.

Per entendre els efectes d'un indicador (lligat a una retribució variable) podem referir-nos a l'estudi de Lazear (2000) sobre el canvi de mètode de retribució a Safelite Glass Corporation. El 1994-1995, Safelite va canviar el seu mètode de retribució basat únicament en salaris per hora, a un fix més tant per peça. D'aquesta manera, els instal·ladors de vidre tenien garantits 11 dòlars/hora, i després podien guanyar més en funció del nombre d'unitats instal·lades (pagament per rendiment). Lazear va analitzar més de 3.000 treballadors durant un període de 19 mesos i va trobar que el canvi va produir un increment de la productivitat (instal·lacions per treballador) del 44%. L'estudi conclou que l'increment es devia d'una banda a la incorporació de treballadors atrets pel nou sistema i la marxa dels que no estaven còmodes amb el pagament per peça, i d'altra banda a l'augment de peces per instal·lador. Els dos efectes eren desitjables per a l'empresa i per tant l'indicador i incentiu associats van ser dissenyats de manera correcta.

4. Efectes de la retribució variable com eina de control de gestió

La retribució variable lligada a l'acompliment, quan està ben dissenyada, ajuda a alinear els interessos individuals del treballador amb els objectius de l'organització (Hopwood, 1974) mentre que allò que no es retribueix tendeix a ser descurat (Kerr, 1975). Aquesta retribució variable com a eina d'un sistema de control de gestió té tres efectes. Primer, té una funció informativa, l'incentiu atreu l'atenció de l'empleat i li informa dels aspectes del seu treball als quals ha de parar esment i dels resultats que s'espera que obtingui, ja siguin costos, qualitat, servei al client, gestió d'actius o creixement de vendes. El fet de dir a un treballador que el servei al client, per exemple, és molt important podria tenir algun efecte en els seus comportaments, però si existeixen bonificacions lligades a indicadors d'atenció al client és més probable que el treballador s'esforci més a emfatitzar aquest servei. Assenyalant al treballador quines àrees són importants a través d'un incentiu, l'ajudem a decidir cap a on dirigir els seus esforços.

El segon efecte és el control motivacional (Bonner *et al.*, 2000). Alguns empleats necessiten incentius per fer l'esforç addicional que es requereix per tenir èxit en la realització d'algunes tasques o aconseguir alguns objectius. Fins i tot un bon treballador pot necessitar un incentiu per superar la seva aversió natural a alguna acció difícil o avorrida però que són desitjables per a l'organització, com resoldre queixes dels clients o preparar documentació.

El tercer efecte té a veure amb la satisfacció del treballador en l'organització. Els incentius són una part important de la retribució de molts treballadors i poden ajudar tant a la contractació de nous treballadors com a la retenció dels existents. Una empresa que pagui un sou bàsic per sota de la mitjana, però amb la possibilitat de variables que facin possible guanyar per sobre de la mitjana si s'aconsegueix un bon rendiment, atraurà empleats amb caràcter emprenedor i confiança en les seves capacitats (Burke i Hsieh, 2006). Mentre que paquets amb major salari fix i pocs variables, atrauran segurament a empleats amb major aversió al risc.

Existeix la possibilitat que els premis o recompenses en el sistema de control no estiguin lligats a l'acompliment o els resultats aconseguits per un treballador individual sinó als d'un grup, d'un centre de responsabilitat o d'una unitat de negoci (Rosen, 2005). Els incentius en grup són freqüents en situacions en què existeixen sinergies entre, per exemple, productes o zones de vendes. Cal tenir en compte que els incentius en grup no produeixen un incentiu directe i solament tindran efecte en el comportament d'un individu

si aquest percep que pot influir de manera significativa l'acompliment al que estan lligats. Quan les recompenses es basen en el rendiment d'un grup gran o fins i tot de tota l'empresa, és probable que cap persona, excepte tal vegada l'alta direcció, puguin tenir una influència significativa en el resultat i per tant l'efecte motivador quedarà en el millor dels casos molt diluït.

Els incentius en grup poden produir, no obstant això, una forma benèfica de control cultural, en fer que els membres del grup exerceixin una influència mútua animant els seus companys a realitzar un bon treball. Però poden tenir un efecte indesitjat, que és l'aparició de «*free-riders*»: alguns membres de l'equip poden limitar el seu esforç sense sofrir-ne els efectes, ja que aprofiten l'esforç dels seus companys.

5. Elaboració d'un pla de retribució variable en un sistema de control de gestió

Existeixen tres consideracions especials a tenir en compte en dissenyar un pla de retribució variable des del punt de vista del control de gestió: la subjectivitat en el càlcul, els límits a les quantitats i la proporció de retribució variable respecte a la fixa.

En molts casos el tipus i quantitat de la recompensa promesa, i les bases sobre les quals es concedeixen, es comuniquen al receptor per mitjà d'una fórmula de càlcul i estan descrites detalladament per escrit. No obstant això, de vegades els incentius no són explicats i són per tant, entesos per les parts de manera implícita, o fins i tot queden sense definir i per tant s'assignen subjectivament. Aquesta subjectivitat pot aparèixer de diverses maneres, pot ser que la totalitat o part de l'incentiu es basi en judicis subjectius sobre el rendiment, o que sigui subjectiva la ponderació de les mesures quantitatives. La subjectivitat pot afectar tant la quantitat com la decisió de pagar o no un incentiu.

Pot ocórrer que un directiu no expliciti les condicions i forma de càlcul dels incentius deliberadament, sense que hi hagi mala fe en això. Ja sigui per no saber com fer-ho, tingui por d'equivocar-se en els objectius (massa alts poden provocar que el treballador es doni per vençut i massa baixos que no hagi d'esforçar-se) o per mantenir una flexibilitat si hi ha canvis en l'entorn. La subjectivitat pot jugar a favor de l'empleat en permetre «ajustar» els càlculs per tenir en compte factors que no es van considerar en crear la fórmula de l'incentiu o factors que van afectar el rendiment però sobre els quals el treballador no té control (un desastre natural pot fer impossible aconseguir els objectius establerts i això no significa que el treballador no s'hagués

esforçat). Però en general la subjectivitat és percebuda pels treballadors com una cosa negativa, ja que sol produir avaluacions diferents de les que s'havien assumit (per definició, la subjectivitat implica que diferents subjectes faran diferents avaluacions), provocant frustració i desmotivació. L'avaluació subjectiva pot fer que els treballadors arribin a la conclusió que és més productiu intentar influir els avaluadors que perseguir els objectius de l'organització. Aquests problemes de l'avaluació subjectiva poden reduir-se si avaluat i avaluador desenvolupen una relació de treball de confiança mútua, factor que a més ha demostrat ser fonamental per a l'aplicació efectiva dels sistemes d'incentius en l'àmbit d'un sistema de control de gestió.

La segona consideració a tenir en compte són els límits de l'incentiu. Quan l'import a rebre de l'incentiu segueix una fórmula o funció relacionada amb els resultats o l'acompliment, en moltes ocasions es considera que hi ha un mínim que no s'ha de premiar i que si no s'aconsegueix no donarà dret a cap variable. A partir d'aquí, aquest premi s'incrementarà seguint la fórmula, normalment també fins a un màxim a partir del com, noves millores en l'acompliment o en el resultat no es traduiran en majors increments de l'incentiu. Normalment, la raó per establir límits inferiors és no premiar un acompliment pobre, mentre que l'establiment de límits superiors pot ser per por de que un cop de sort faci incrementar extraordinàriament els resultats, al fet que un treballador acabi guanyant més que el seu superior, a un error en la fórmula, o al fet que els treballadors prenguin decisions per incrementar el resultat a curt termini comproment el futur. Encara que aquests límits poden estar justificats, també tenen contraindicacions, poden desmotivar a aquells que estan per sota del mínim o per sobre del màxim o provocar jocs entre períodes. Per exemple, un venedor que sap que no aconseguirà el mínim o ha sobrepassat el màxim no té incentiu per continuar venent en el període actual i «guardarà» comandes per al següent.

L'última consideració a tenir en compte en dissenyar un pla d'incentius és la proporció que ha d'existir entre salari fix i retribució variable. Com més gran sigui la proporció de la compensació basada en el rendiment, majors són els incentius dels empleats per aconseguir els objectius i addicionalment servirà per atraure aquells que més confien en la seva capacitat de produir resultats. Portada aquesta lògica a l'extrem podria no pagar-se cap retribució fixa i que el 100% fos variable, però això suposaria carregar al treballador amb tots els riscos empresarials sense que d'altra banda tingués control sobre l'empresa. Per tant, solament els propietaris de l'empresa estan en posició d'acceptar aquest nivell de risc. Per a un treballador, un fix que no li permeti mantenir un estil de vida acceptable és un risc massa gran en relació al control que té sobre els resultats.

6. Conclusions

La retribució variable és un element indispensable d'un sistema de control de gestió, seguint a la definició de rendiments o resultats desitjats i a l'assignació de la responsabilitat d'assolir-los. Un dels principals objectius de la planificació i dels sistemes pressupostaris és establir objectius de rendiment (motivadors però assolibles) i a continuació a través dels centres de responsabilitat s'assignaran aquests objectius als managers corresponents. Finalment, el sistema d'incentius o recompenses (o càstigs) completa el marc de la gestió de l'acompliment informant i recordant als treballadors quins resultats s'espera d'ells, què és el més important, i motivant-los a aconseguir i superar els seus objectius.

Les recompenses poden ser positives o negatives, no obstant això normalment, les negatives es manifesten a través de l'absència de recompenses positives, com no pagar una prima o no ser tingut en compte per a una promoció. Igualment, encara que aquest article se centra en retribucions variables —i podem afirmar que els individus quasi universalment valoren aquest tipus de recompenses— aquestes no són l'única forma de recompensar l'esforç i en moltes ocasions hi ha altres formes no monetàries que poden ser fins i tot més valorades. Dit això, els diners tenen un valor simbòlic important, reflecteix assoliment i èxit, i atorga prestigi i, de vegades, poder. Algunes persones fins i tot utilitzen les recompenses monetàries com una mesura del seu propi valor.

Perquè les retribucions variables puguin ser considerades part del sistema de control de gestió, és a dir, siguin capaces d'influir en el comportament dels empleats perquè aquest sigui el desitjable per a l'organització i així incrementar les possibilitats d'aconseguir els objectius d'aquesta, han de complir algunes condicions:

En primer lloc, la quantitat de la retribució variable ha de ser suficientment significativa per provocar el seu efecte motivador. Si l'incentiu és una quantitat insignificant, no solament no afectarà el comportament sinó que l'efecte pot ser l'oposat, perquè generi enuig i menyspreu. Per tant, els premis han de ser suficientment significatius per compensar altres incentius que els empleats poden tenir per actuar de manera contrària als interessos de la seva organització. Ara bé, un sistema d'incentius per ser d'utilitat, ha de ser capaç de generar un valor per a l'organització superior al cost de l'incentiu associat i les despeses de gestió d'aquest sistema d'incentius.

En segon lloc, el sistema de premis ha de ser comprensible per al treballador. El treballador ha de comprendre a quin fet estan lligades les recompenses, quina és la raó, és a dir, com el seu acompliment o els objectius

que se li demanen ajuden a aconseguir els objectius de l'organització i com es calculen (quina és la fórmula que connecta el seu esforç amb un premi). Si el treballador no és capaç d'entendre com el seu esforç es tradueix en un premi, ja sigui perquè la fórmula de càlcul és massa complexa, ambigua, subjectiva o fins i tot secreta, difícilment aquest sistema d'incentius ajudarà a provocar els comportaments o decisions desitjats. Alguns plans d'incentius a llarg termini, com les *stock option*, poden ser difícils d'entendre per a alguns directius. Quant a la comprensió del valor, en moltes ocasions pot ser necessari explicar l'impacte impositiu de les retribucions i perquè una opció pot resultar més atractiva que una altra després d'impostos o a llarg termini.

En tercer lloc, perquè el sistema d'incentius sigui efectiu, cal que el treballador, a través del seu comportament i decisions, sigui capaç d'influir en els resultats que se li demanen. Si el treballador no pot controlar el resultat, cap sistema d'incentius no en modificarà el comportament, ja que no hi ha connexió possible entre aquest i els resultats. Sempre hi haurà variables fora del control del treballador, però la controlabilitat dels resultats és un element clau en aconseguir que algú en sigui responsable.

En quart lloc, és important que les recompenses es produeixin en el moment adequat. Si la recompensa es produeix immediatament després de l'acció o del resultat requerit, té un efecte motivador molt més gran que si es retarda. A més, les recompenses ràpides incrementen l'efecte de qualsevol procés d'aprenentatge que s'estigui desenvolupant. No obstant això, la majoria de les empreses esperen a final d'any o fins i tot al següent per pagar les retribucions variables, i encara es difereix més en premis lligats a objectius multianuals.

Finalment, és desitjable que l'efecte de les recompenses romangui en el temps. Els premis tenen més impacte si els treballadors són capaços de recordar-los durant molt temps. En aquest aspecte, els premis en efectiu tenen un clar desavantatge, serà difícil per al treballador recordar que es va gastar els diners (tret que ho dediqués específicament a comprar alguna cosa) mentre que altres premis com una promoció, una despatx més gran o un viatge, és més fàcil que romanguin a la memòria.

Referències bibliogràfiques

ANTHONY, R. N. (1965) *Planning and control systems: a framework for analysis*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- BONNER, S. E., HASTIE, R., SPRINKLE, G. B. i YOUNG, S. M. (2000) «A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting», *Journal of Management Accounting Research*, 12, 19-64.
- BURKE, L. A. i HSIEH, C. (2006) «Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity» *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 155-162.
- COOK, F. W. (1980) «Long-Term Incentives for Management, Part 1: An Overview», *Compensation Review (pre-1986)*, 12, 15.
- COOK, F. W. (1990) «How Much Stock Should Management Own?», *Compensation and Benefits Review*, 22, 20.
- FISHER, J. (1998) «Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions», *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47.
- HEWITT, A. (2012) Global Variable Compensation Measurement. AON Hewitt.
- HOPE, J. i FRASER, R. (2003) «New ways of setting rewards: The Beyond Budgeting model», *California Management Review*, 45, 104-119.
- HOPWOOD, A. G. (1974) *Accounting and human behaviour*; London, Haymarket Publishing.
- KERR, S. (1975) «On the folly of rewarding A, while hoping for B», *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.
- KURDELBUSCH, A. (2002) «Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany». *European Journal of Industrial Relations*, 8, 325-349.
- LACEAR, E. (2000) «Performance Pay and Productivity» *The American Economic Review*. 90-5, 1346-1361
- MERCHANT, K. A. i VAN DER STEDE, W. A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Harlow, FT Prentice Hall.
- OTLEY, D. (1999) «Performance management: a framework for management control systems research», *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- ROBERTS, J. (2004). *The modern firm: organizational design for performance and growth*, Oxford; New York, Oxford University Press.
- ROSEN, C. M. (2005) «*Equity: why employee ownership is good for business*», Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- SIMONS, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*, Nueva York, Wiley.