

# **Retribución variable y el control de gestión**

XAVIER SALES  
EADA Business School

Fecha recepción: 26/07/2013

Fecha aceptación: 28/10/2013

## **RESUMEN**

Las retribuciones variables o incentivos son un elemento clave de los sistemas de control de gestión en su función de influenciar el comportamiento de los empleados para incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización. El objetivo del artículo es identificar las condiciones que han de cumplir las retribuciones variables para tener la capacidad de influenciar el comportamiento de los empleados, y por tanto ser consideradas una herramienta del sistema de control. El artículo sugiere los aspectos clave a tener en cuenta en el diseño del sistema de incentivos (subjetividad, límites y proporción retribución fija/variable) y concluye que para tener el efecto deseado, la cantidad del incentivo debe ser suficientemente significativa, el sistema de cálculo debe ser comprensible para el trabajador, el trabajador ha de ser capaz de influenciar las medidas utilizadas y finalmente, los premios deben pagarse cuanto antes.

## **PALABRAS CLAVE**

Retribución variable, incentivos, control de gestión, gestión desempeño.

## **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. Introducción**

Los sistemas de control de gestión, tienen la función de influenciar el comportamiento de los empleados para que sea el deseable y así incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización (Merchant y Van der Stede, 2007), para lo cual, los incentivos o las retribuciones contingentes de un resultado o del desempeño juegan un papel clave. Todo y que existe una gran variedad de premios por desempeño —desde expresiones de aprobación y reconocimiento por parte de la alta dirección a promociones— las retribuciones monetarias son valoradas cuasi universalmente.

Por retribución variable entendemos, todos los componentes salariales que son contingentes, ya sea de los logros individuales de un trabajador, o del desempeño de una organización (o de alguna de las unidades dentro de ella) como son los planes de participación de los trabajadores en los beneficios o las bonificaciones o incentivos anuales. Ahora bien, no todas las formas de retribución variable pueden considerarse una herramienta de los sistemas de control de gestión. Sólo aquellas retribuciones variables orientadas a influenciar el comportamiento de los empleados y así incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización formarían parte de los sistemas de control de gestión como están definidos en este artículo.

El objetivo del artículo es identificar las condiciones que han de cumplir las retribuciones variables para ser un elemento influyente del compor-

tamiento de los empleados para que sea el deseable y por tanto poder ser consideradas una herramienta del sistema de control. Para ello, el artículo se organiza de la siguiente manera: La primera parte introduce el concepto de control de gestión y la función de los sistemas de recompensas como parte de él. A continuación se relacionan los aspectos a tener en cuenta al diseñar un sistema de indicadores y en el siguiente apartado describe los efectos producidos por la retribución variable como herramienta de control de gestión (función informativa, control motivacional y satisfacción del trabajador). Seguidamente se presentan las consideraciones que ha de tener el gestor a la hora de diseñar un plan de retribución variable efectivo en el marco de los sistemas de control de gestión (subjektividad, límites y proporción retribución fija/variable). Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **2. Sistemas de control de gestión**

La evolución del concepto de control de gestión puede seguirse a través del progreso de las definiciones que diferentes autores han realizado del término. El control de gestión fue descrito inicialmente por Anthony (1965) como el proceso por el cual los managers aseguran que los recursos son obtenidos y utilizados de manera eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos de la organización. Simons (1995) amplía el concepto añadiendo la función influyente de estos sistemas y lo define como procedimientos y declaraciones formales basadas en información que usan los managers para supervisar e influenciar el comportamiento. Para (Otley, 1999) los sistemas de control de gestión son las actividades que la alta dirección utiliza para dirigir la atención de los trabajadores y motivar su comportamiento con el objetivo de implementar la estrategia de la organización. De esta manera, el objetivo de esta influencia es crear las condiciones que motiven a los miembros de la organización a conseguir los resultados predeterminados o deseables (Fisher, 1998). Integrando también la idea de influencia y objetivo encontramos la definición de Merchant (Merchant y Van der Stede, 2007), para él que los sistemas de control de gestión tienen la función de influenciar el comportamiento de los empleados de manera deseable y así incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización. Estas últimas definiciones son más amplias que la de Simons incorporando la posibilidad de utilizar herramientas informales además de formales.

Los sistemas de recompensas son un elemento lógico en un sistema de

control de gestión en la medida en que los premios son normalmente el resultado de la evaluación del rendimiento. Los premios pueden ser considerados en un sentido amplio, desde expresiones de aprobación y reconocimiento por parte de la alta dirección, a promociones o recompensas financieras (ya sean incentivos monetarios o aumentos salariales). Esta concepción amplia de las recompensas permite además la distinción entre comportamientos positivos —aquello que es premiado— y comportamientos negativos —aquello que es penalizado. La fuerza motivadora de las recompensas puede entenderse en base a la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) que se ha utilizado para explicar fenómenos organizacionales como las preferencias, la satisfacción o la motivación laboral. Según esta teoría, la fuerza motivacional de un individuo para realizar una determinada conducta se basa en su análisis de la valencia (el atractivo global) que percibe y que se asocia con los resultados de su conducta y por otro lado de la esperanza (la estimación subjetiva de la probabilidad) de que su conducta conducirá a los resultados deseados. Vroom define la esperanza como una creencia acerca de la probabilidad de que un resultado deseado se cumpla como consecuencia de una acción determinada y valencia como el interés en un cierto resultado. Utilizando el concepto de instrumentalidad, Vroom propuso que los resultados de primer nivel (el desempeño del trabajo) se convierten en instrumentos para el logro o no de los resultados de segundo nivel (los premios), y de esta manera la alta dirección puede utilizarlos como medio de motivar a los trabajadores a realizar un buen trabajo a través de estos premios.

El efecto que distintas formas de recompensas tienen sobre diferentes individuos puede variar ampliamente en función de sus gustos y circunstancias personales. Algunas personas pueden estar muy interesadas en premios inmediatos en efectivo, mientras que otras puede ser que prefieran un plan de jubilación, más responsabilidad o una mejora de sus posibilidades de promoción. Además, estas preferencias pueden ser diferentes entre países por razones culturales o incluso impositivas. Por tanto, la adaptación de las recompensas a las preferencias de los empleados marcará una diferencia en cuanto a su efecto sobre la motivación. Ahora bien, la adaptación de recompensas a los individuos o pequeños grupos dentro de una organización grande es una tarea complicada. Un traje a medida será complejo y costoso de administrar, y además puede conducir fácilmente a percepciones de injusticia por parte de los empleados provocando el efecto contrario al buscado, esto es, desmotivación y/o comportamientos no deseables (Hope y Fraser, 2003).

### 3. Diseño del sistema de indicadores

El diseño de una organización significa definir qué autoridad es delegada en los managers, que objetivos se les pide que alcancen, y cómo se mide el cumplimiento de estos objetivos y que incentivos conseguirán si los alcanzan. El control por resultados es un elemento crítico en entornos en los que los trabajadores tienen la capacidad, y se espera de ellos que tomen decisiones. Son por tanto, un elemento necesario en organizaciones descentralizadas.

El control por resultados puede aplicarse desde los niveles más altos de una organización (por ejemplo, cuando le pedimos al director general que incremente el EVA de la empresa), a niveles más bajos (por ejemplo, cuando en una línea de montaje el operario tiene un incentivo por pieza realizada). Para que este control por resultados sea efectivo, es necesario saber qué resultados deseamos y poder comunicarlos a los trabajadores. Todos estaremos de acuerdo que el objetivo último de una organización con ánimo de lucro es maximizar el valor para los accionistas (Roberts, 2004), pero a partir de aquí, es necesario identificar qué objetivos se deducen para cada uno de los miembros de la organización en sus respectivas funciones para colaborar en alcanzar el objetivo último. Tomando un restaurante como ejemplo, pediremos al maître que realice una asignación eficiente de mesas para maximizar el espacio ocupado o al encargado de compras que adquiera los alimentos con la calidad y plazo de entrega necesario al mínimo precio posible. La importancia de algunos objetivos puede variar con el tiempo o la situación de la organización, por ejemplo, si existen problemas de liquidez puede ser necesario minimizar los stocks o acelerar el cobro de clientes a crédito.

Además de conocer los resultados deseados, es necesario también que seamos capaces de medir de manera efectiva estos resultados. Esto implica que ser capaces de identificar un indicador que refleje exactamente los resultados que deseamos, un error en este aspecto puede ser catastrófico ya que el trabajador dirigirá sus esfuerzos a conseguir el indicador. Un ejemplo típico de indicador erróneo es medir el desempeño de un responsable de crédito a clientes mediante el nivel de impagos, ya que existe un comportamiento que conseguiría un buen indicador pero no es el deseado, y que consiste en negar el crédito a los clientes, que no es lo que se espera del gestor. Respecto a los indicadores, para que estos sean efectivos como parte del sistema de control de gestión, deben cumplir también algunas condiciones (Merchant y Van der Stede, 2007): asignación del indicador, controlabilidad, simplicidad, precisión, medición en el corto plazo y finalmente, el sistema de indicadores debe ser completo.

Para cumplir su función como herramienta de control de gestión, el indicador debe estar asignado a una persona, el «propietario» de la medida, no puede ser una unidad de negocio o departamento, o «tan importante que todos somos responsables». Si no hay una persona responsable de la medida, es difícil exigir comportamientos ni pedir responsabilidades. En segundo lugar, este responsable del indicador debe ser capaz de influenciar su resultado, si no es capaz de afectarlo no provocará ningún comportamiento deseable. En un sistema de control de gestión los indicadores son útiles sólo si nos informan de las acciones que se llevaron a cabo para conseguirlos. Evidentemente, siempre hay factores incontrolables pero sí es necesario que al menos la capacidad de responder ante esos factores incontrolables. Por ejemplo, el encargado de un bar con un objetivo de facturación en la terraza no puede controlar que llueva pero sí puede decidir poner un toldo.

El tercer aspecto es la simplicidad del indicador. Los responsables deben ser capaces de entender qué se les pide y cómo son medidas. Deben ser capaces de entender como influenciar los indicadores, que acciones o decisiones son las adecuadas para conseguir las metas, si no es así, no modificarán los comportamientos en la manera esperada por la organización. Eso no significa que no se puedan usar medidas complejas, el resultado de una cuenta de explotación es una medida bastante compleja pero un director general debería entenderla y saber que acciones o decisiones son las adecuadas para alcanzar la meta establecida.

Para que los indicadores cumplan su función de control deben ser medibles en el corto plazo, y así tener los efectos informativo y motivador, y evitar sorpresas a la alta dirección. Es fácil saber después de los años que los directivos de Lehman Brothers tomaron decisiones erróneas, pero hubiera sido deseable saberlo antes de 2007. Finalmente, debería existir al menos un indicador para cada uno de los factores clave de éxito identificados a partir de la estrategia de la organización. No es comprensible que algo sea muy importante y no lo midamos ni hagamos a nadie en la organización responsable de ello.

Para entender los efectos de un indicador (ligado a una retribución variable) podemos referirnos al estudio de Lazear (2000) sobre el cambio de método de retribución en Safelite Glass Corporation. En 1994-1995, Safelite cambió su método de retribución basado únicamente en salarios por hora, a un fijo más tanto por pieza, de esta manera los instaladores de cristales tenían garantizados 11 dólares/hora, y luego podían ganar más en función del número de unidades instaladas (pago por rendimiento). Lazear analizó más de 3.000 trabajadores durante un período de 19 meses y encon-

tró que el cambio produjo un incremento de la productividad (instalaciones por trabajador) del 44%. El estudio concluye que el incremento se debía por una parte a la incorporación de trabajadores atraídos por el nuevo sistema y la marcha de los que no estaban cómodos con el pago por pieza, y por otra parte al aumento de piezas por instalador. Los dos efectos eran deseables para la empresa y por tanto el indicador e incentivo asociados fueron diseñados de manera correcta.

#### **4. Efectos de la retribución variable como herramienta de control de gestión**

La retribución variable ligada al desempeño, cuando está bien diseñada, ayuda a alinear los intereses individuales del trabajador con los objetivos de la organización (Hopwood, 1974) mientras que aquello que no se retribuye tiende a ser descuidado (Kerr, 1975). Esta retribución variable como herramienta de un sistema de control de gestión tiene tres efectos. Primero, tiene una función informativa, el incentivo atrae la atención del empleado y le informa de los aspectos de su trabajo a los que ha de prestar atención y de los resultados que se espera que obtenga, ya sean costes, calidad, servicio al cliente, gestión de activos o crecimiento de ventas. El hecho de decir a un trabajador que el servicio al cliente, por ejemplo, es muy importante podría tener algún efecto en sus comportamientos, pero si existen bonificaciones ligadas a indicadores de atención al cliente es más probable que este haga un mayor esfuerzo en enfatizar ese servicio. Señalando al trabajador que áreas son importantes a través de un incentivo, le ayudamos a decidir hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

El segundo efecto es el control motivacional (Bonner *et al.*, 2000). Algunos empleados necesitan incentivos para hacer el esfuerzo adicional que se requiere para tener éxito en la realización de algunas tareas o alcanzar algunos objetivos. Incluso un buen trabajador puede necesitar un incentivo para superar su aversión natural a alguna acción difícil o aburrida pero que son deseables para la organización, como resolver quejas de los clientes o preparar documentación.

El tercer efecto tiene que ver con la satisfacción del trabajador en la organización, los incentivos son una parte importante de la retribución de muchos trabajadores y pueden ayudar tanto a la contratación de nuevos trabajadores como a la retención de los existentes. Una empresa que pague un sueldo básico por debajo de la media, pero con la posibilidad de variables que hagan posible ganar por encima de la media si se consigue un buen

rendimiento, atraerá a empleados con carácter emprendedor y confianza en sus capacidades (Burke y Hsieh, 2006). Mientras que paquetes con mayor salario fijo y pocos variables, atraerán seguramente a empleados con mayor aversión al riesgo.

Existe la posibilidad de que los premios o recompensas en el sistema de control no estén ligados al desempeño o los resultados conseguidos por un trabajador individual si no a los de un grupo, de un centro de responsabilidad o de una unidad de negocio (Rosen, 2005). Los incentivos en grupo son frecuentes en situaciones en que existen sinergias entre, por ejemplo, productos o zonas de ventas. Hay que tener en cuenta que los incentivos en grupo no producen un incentivo directo y solo tendrán efecto en el comportamiento de un individuo si este percibe que puede influenciar de manera significativa el desempeño al que están ligados. Cuando las recompensas se basan en el rendimiento de un grupo grande o incluso de toda la empresa, es probable que ninguna persona, excepto tal vez la alta dirección, pueden tener una influencia significativa en el resultado y por tanto el efecto motivador quedará en el mejor de los casos muy diluido.

Los incentivos en grupo pueden producir sin embargo, una forma benéfica de control cultural, al hacer que los miembros del grupo ejerzan una influencia mutua animando a sus compañeros a realizar un buen trabajo. Pero pueden tener un efecto indeseado que es la aparición de «*free-riders*», algunos miembros del equipo pueden limitar su esfuerzo sin sufrir los efectos ya que aprovechan el esfuerzo de sus compañeros.

## **5. Elaboración de un plan de retribución variable en un sistema de control de gestión**

Existen tres consideraciones especiales a tener en cuenta al diseñar un plan de retribución variable desde el punto de vista del control de gestión: la subjetividad en el cálculo, los límites a las cantidades y la proporción de retribución variable respecto a la fija.

En muchos casos el tipo y cantidad de la recompensa prometida, y las bases sobre las que se conceden, se comunican al receptor por medio de una fórmula de cálculo y están descritas en detalle por escrito. Sin embargo, a veces los incentivos no son explicitados y son por tanto, entendidos por las partes de manera implícita, o incluso quedan sin definir y por tanto se asignan subjetivamente. Esta subjetividad puede aparecer de varias maneras, puede que la totalidad o parte del incentivo se base en juicios subjetivos sobre el rendimiento, o que sea subjetiva la ponderación de las medi-



das cuantitativas. La subjetividad puede afectar tanto la cantidad como la decisión de pagar o no un incentivo.

Puede ocurrir que un directivo no explicita las condiciones y forma de cálculo de los incentivos deliberadamente, sin que haya mala fe en ello. Ya sea por no saber cómo hacerlo, tenga miedo a equivocarse en los objetivos (demasiado altos pueden provocar que el trabajador se dé por vencido y demasiado bajos que no tenga que esforzarse) o por mantener una flexibilidad si hay cambios en el entorno. La subjetividad puede jugar a favor del empleado al permitir «ajustar» los cálculos para tener en cuenta factores que no se consideraron al crear la fórmula del incentivo o factores que afectaron el rendimiento pero sobre los que el trabajador no tiene control (un desastre natural puede hacer imposible conseguir los objetivos establecidos y eso no significa que el trabajador no se hubiera esforzado). Pero en general la subjetividad es percibida por los trabajadores como algo negativo, ya que suele producir evaluaciones diferentes de las que se habían asumido (por definición, la subjetividad implica que diferentes sujetos harán diferentes evaluaciones), provocando frustración y desmotivación. La evaluación subjetiva puede hacer que los trabajadores lleguen a la conclusión que es más productivo intentar influenciar a los evaluadores que perseguir los objetivos de la organización. Estos problemas de la evaluación subjetiva pueden reducirse si evaluado y evaluador desarrollan una relación de trabajo de confianza mutua, factor que además ha demostrado ser fundamental para la aplicación efectiva de los sistemas de incentivos en el ámbito de un sistema de control de gestión.

La segunda consideración a tener en cuenta son los límites del incentivo. Cuando el importe a recibir del incentivo sigue una fórmula o función relacionada con los resultados o el desempeño, en muchas ocasiones se considera que hay un mínimo que no se debe premiar y que si no se alcanza no dará derecho a ningún variable. A partir de aquí, este premio se incrementará siguiendo la fórmula, normalmente también hasta un máximo a partir del cual, nuevas mejoras en el desempeño o en el resultado no se traducirán en mayores incrementos del incentivo. Normalmente, la razón para establecer límites inferiores es no premiar un desempeño pobre, mientras que el establecimiento de límites superiores puede ser por miedo a que un golpe de suerte haga incrementar extraordinariamente los resultados, a que un trabajador acabe ganando más que su superior, a un error en la fórmula, o a que los trabajadores tomen decisiones para incrementar el resultado a corto plazo comprometiendo el futuro. Aunque estos límites pueden estar justificados, también tienen contraindicaciones, pueden desmotivar a aquellos que están por debajo del mínimo o por encima del máximo,

provocando juegos entre períodos, por ejemplo, un vendedor que sabe que no va alcanzar el mínimo o ha sobrepasado el máximo no tiene incentivo para seguir vendiendo en el período actual y «guardará» pedidos para el siguiente.

La última consideración a tener en cuenta al diseñar un plan de incentivos es la proporción que debe existir entre salario fijo y retribución variable. Cuanto mayor sea la proporción de la compensación basada en el rendimiento, mayores son los incentivos de los empleados para alcanzar los objetivos y adicionalmente servirá para atraer a aquellos que más confían en su capacidad de producir resultados. Llevada esta lógica al extremo podría no pagarse ninguna retribución fija y que el 100% fuera variable, pero esto supondría cargar al trabajador con todos los riesgos empresariales sin que por otro lado tuviera control sobre la empresa y por tanto solo los propietarios de la empresa están en posición de aceptar este nivel de riesgo. Para un trabajador, un fijo que no le permita mantener un estilo de vida aceptable es un riesgo demasiado grande en relación al control que tiene sobre los resultados.

## **6. Conclusiones**

La retribución variable es un elemento indispensable de un sistema de control de gestión, siguiendo a la definición de rendimientos o resultados deseados y a la asignación de la responsabilidad sobre su logro. Uno de los principales objetivos de la planificación y de los sistemas presupuestarios es establecer objetivos de rendimiento (motivadores pero alcanzables) y a continuación a través de los centros de responsabilidad se asignarán esos objetivos a los managers correspondientes. Finalmente, el sistema de incentivos o recompensas (o castigos) completa el marco de la gestión del desempeño informando y recordando a los trabajadores qué resultados se espera de ellos, qué es lo más importante, y motivándolos a alcanzar y superar sus objetivos.

Las recompensas pueden ser positivas o negativas, sin embargo normalmente, las negativas se manifiestan a través de la ausencia de recompensas positivas, como no pagar una prima o no ser tenido en cuenta para una promoción. Igualmente, aunque este artículo se centra en retribuciones variables —y podemos afirmar que los individuos cuasi universalmente valoran este tipo de recompensas— estas no son la única forma de recompensar el esfuerzo y en muchas ocasiones hay otras formas no monetarias que pueden ser incluso más valoradas. Dicho esto, el dinero tiene valores

simbólicos importantes, refleja logro y éxito, y otorga prestigio y a veces, poder. Algunas personas incluso utilizan las recompensas monetarias como una medida de su propio valor.

Para que las retribuciones variables puedan ser consideradas parte del sistema de control de gestión, es decir, sean capaces de influenciar el comportamiento de los empleados para que este sea el deseable para la organización y así incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos de esta, deben cumplir algunas condiciones:

En primer lugar, la cantidad de la retribución variable ha de ser suficientemente significativa para provocar su efecto motivador. Si el incentivo es una cantidad insignificante, no solo no afectará el comportamiento si no que, el efecto puede ser el opuesto, resultando en enfado y desprecio. Por tanto, los premios deben ser suficientemente significativos para compensar otros incentivos que los empleados pueden tener para actuar de manera contraria a los intereses de su organización. Ahora bien, un sistema de incentivos para ser de utilidad, ha de ser capaz de generar un valor para la organización superior al coste del incentivo asociado y los gastos de gestión de ese sistema de incentivos.

En segundo lugar, el sistema de premios debe ser comprensible para el trabajador. El trabajador debe comprender a que están ligadas las recompensas, cual es la razón, es decir, como su desempeño o los objetivos que se le piden ayudan a conseguir los objetivos de la organización y como se calculan (cuál es la fórmula que conecta su esfuerzo con un premio). Si el trabajador no es capaz de entender como su esfuerzo se traduce en un premio, ya sea porque la fórmula de cálculo es demasiado compleja, ambigua, subjetiva o incluso secreta, difícilmente este sistema de incentivos ayudará a provocar los comportamientos o decisiones deseados. Algunos planes de incentivos a largo plazo, como las *stock option*, pueden ser difíciles de entender para algunos directivos. En cuanto a la comprensión del valor, en muchas ocasiones puede ser necesario explicar el impacto impositivo de las retribuciones y porque una opción puede resultar más atractiva que otra después de impuestos o a largo plazo.

En tercer lugar, para que el sistema de incentivos sea efectivo, es necesario que el trabajador, a través de su comportamiento y decisiones, sea capaz de influenciar los resultados que se le piden. Si el trabajador no puede controlar el resultado, ningún sistema de incentivos modificará su comportamiento ya que no hay conexión posible entre este y los resultados. Siempre habrá variables fuera del control del trabajador pero la controlabilidad de los resultados es un elemento clave al hacer a alguien responsable de ellos.

En cuarto lugar, es importante que las recompensas se produzcan en el momento adecuado. Si la recompensa se produce inmediatamente después de la acción o del resultado requerido, tiene un efecto motivador mucho mayor que si se retrasa. Adicionalmente, las recompensas rápidas incrementan el efecto de cualquier proceso de aprendizaje que se estuviera desarrollando. No obstante, la mayoría de las empresas esperan a final de año o incluso al siguiente para pagar las retribuciones variables y aun se difiere más en premios ligados a objetivos multianuales.

Finalmente, es deseable que el efecto de las recompensas permanezca en el tiempo, los premios tienen mayor impacto si los trabajadores son capaces de recordarlos durante mucho tiempo. En este aspecto los premios en efectivo tienen una clara desventaja, será difícil para el trabajador recordar en que se gastó el dinero (a no ser que lo dedicase específicamente a comprar algo) mientras que otros premios como una promoción, un despacho más grande o un viaje, es más fácil que permanezcan en la memoria.

## Referencias bibliográficas

- 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. y 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. y 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. y 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. y 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.