T

ratándose del control interno nos han explicado que los directivos determinan el tono de las organizaciones. Así las cosas, por ejemplo, si estos son muy cuidadosos en el cumplimiento de disposiciones, por lo común el resto de funcionarios también lo es.

Las observaciones sicosociales de las organizaciones indican que los grupos humanos tienen conceptos sobre los directivos. Cuando hay empatía entre unos y otros, el desempeño mejora. Si no, las cosas son difíciles. En este último caso es común que finalmente el empleado sea cesado.

Jeremy Douthita y Michael Majerczykb, en su artículo [*Subordinate perceptions of the superior and agency costs: Theory and evidence*](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368219300443?via%3Dihub)*,* publicado en Accounting, Organizations and Society Volume 78, October 2019, 101057, advierten: “(…) *Firms can monitor the perceptions of subordinates not being considered for promotion about candidates for a superior position prior to deciding which internal candidate, if any, to promote. As perceptions of the merit of an internal candidate increase (decrease), our results suggest that concerns for property rights by subordinates increase (decrease), making an internal (external) candidate more appealing. Firms may be able to shift perceptions of a superior during role placement via the information disseminated around the placement. Given our consistent result that the absence of role legitimacy is damaging, firms should take care to justify and legitimize any new superior rather than risk negative, or even neutral, impressions*. (…)”

Hay dueños, controlantes y administradores que piensan que la designación de un director o de un alto ejecutivo es asunto que solo es de su incumbencia. Resulta que no. Hay entidades en las cuales se ausculta la opinión de los funcionarios sobre las características de quien se elija. Sin embargo, en muchos casos no se da verdadero peso a estas manifestaciones y se obra como si la decisión debiera responder únicamente a las aspiraciones de los superiores mencionados. Quienes tienen en cuenta las expectativas del personal tienen un grado de acierto superior, que se hará visible en el desempeño y en los resultados, tanto económicos como sociales. La reputación de buena empresa es una variable que se desprende de las percepciones de los subordinados y no de las opiniones de los directivos.

El contagio que se produce del modo de proceder de los directivos tiene inmensas consecuencias en las organizaciones. Si el mensaje es que no es necesario controlar, nadie vigilará. Si lo que importa son aplausos políticos, se descuidarán los éxitos económicos. Si para los directivos no es importante que la información sea transparente, los funcionarios preparadores no se esmeran en esto. Puede resultar que los directivos carezcan de poder sobre sus organizaciones. Esto es lo que advertimos en grandes instituciones estatales cuya cultura organizacional no se deja afectar por el parecer o el obrar de los directivos. Un contador debe evaluar estos vínculos para saber a qué atenerse.

*Hernando Bermúdez Gómez*