E

n el artículo de Jonas Gerdin, Tobias Johansson y Gabriella Wennblom, titulado [*The contingent nature of complementarity between results and value-based controls for managing company-level profitability: A situational strength perspective*](https://pdf.sciencedirectassets.com/271665/1-s2.0-S0361368219X00094/1-s2.0-S0361368219300534/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjECQaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIBhz%2BpLqp%2FDWoeDT8%2FyJAwOImbMFzBBwbvj5K%2BSTHIIfAiADdUqZTsOh3sRh5k3gH1%2F15OG6h4KFXhuh95y48q%2B09CrQAghdEAIaDDA1OTAwMzU0Njg2NSIMrO3rvcFjQLU6wjBoKq0CNqC%2FpdJwcH6NmxiSwOw8T5U%2B5F%2Bo0pVgrXQsHoVzxQmPgAvkpBY%2Fdea1JGdF6vLBl25sZTrGXeqDpoH%2FuE6nSPk3%2FeKrM8dgCH61Uez%2BZlgg39jrrRP7jJ%2Fn7npRmENa%2BpiuKsQyZGXfi8KyVBe27C4gL2afdMug%2FB5CnxpWAcbgiBtpH%2BtPz3Asmh9sECc5uB5VI4xr8dwyBdpcrgmzqmU7dmQ067ustAigl4AgyctHA6wyi7OsbgmmLM5ZOE%2BQSf5Q85Tlru6AcjzH3ysaNMJ2z3qP6ZGRMSLoOjjJyWGkCRw79BDxB2H3OSGm6QQPVTqki3djOoSdVIcb1DGCka7qpqxoqc8Rk1PTJL0GdLTkY2xzeAfogQi5HgEdp8SoZ23u3VEy2eqgIjoxvTD5%2BO7uBTrQAlQx3KS5IxhrmQu1RUQc%2Bjl5M%2BrdV%2BfvpZ%2FedwcLbFVxruulanFEJo2ln7XD7IHbEiy8tMlPUIX%2FmIgCDM9pQwvtMjFg4AXWUwZn%2BWBfbhtxXXf8RI8Ybs1JwkQLtoHj909HIDVS%2Bmmc006yJGuKzcp53ATWFQndM0e10tOzJ0IaNp6C9Da%2FftZUqyj5jpeY5K7ZJbrQAnDJdv4YIyEURaU1HCKXvLCBAYT4EnizIXv4wXDsfcQPHgNYuWlNxOKs9W5OvMK0mGJaxZbTRjCyWnc3yUukwzFZ3sjDZMe1nCgKe4eml2mBi%2Bdy9OvsRfmC3Sj7NEOqaTynIOQPI93G%2BfI4Q%2FOhdpvuUbj2KST9M25PUZUaOXbK7ib2sLANeS1dNuCI9ikhiehJwLj7sjzXIL0vt8r7ehUdyf7VJW7GT4NGk9fYXqxzkpatJjteWJhSuw%3D%3D&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20191125T130332Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTY7IZGSJ2Y%2F20191125%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Signature=2796c0420cdd905c9813aec08be58f8f1d9b92f1df04b0125a8a461b733cd111&hash=312d2500c41aa53d434ad20127d2e92e14fd196e6b87d34f218363278904f984&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S0361368219300534&tid=spdf-0b67775f-e2d0-41dc-bce1-24ae521290d5&sid=689eae645289544d4548f5e87d446a6b86eegxrqa&type=client)(Accounting, Organizations and Society 79 (2019) 101058) se lee: “(…) *As argued (and empirically shown) above, a top priority for most stand-alone companies and SBUs is to manage their overall profitability. And when doing so, a key challenge is to develop a MCS that motivates subordinates and directs their attention to what is important for optimizing their particular areas of responsibility while, at the same time, ensures that they do so in a way that is consistent with company-wide objectives of profitability (Abernethy et al., 2015; Cardinal et al., 2017; Merchant & Van der Stede, 2012). This paper set out to study how the combined use of results control and two value-based controls can beneficially contribute to addressing this goal alignment problem, thereby generating synergetic effects on company profitability. Overall, our study generates two key findings. First, it shows that it is a joint, rather than independent and additive, use of employee socialization practices and results control that affects profitability (see H1 and Table 3). Hence, our study provides further support to the emerging literature suggesting that certain combinations of management controls can generate synergetic effects on organizational outcomes (e.g. Bedford, 2015; De Jong et al., 2014; Kreutzer et al., 2016).* (…)”

Muchos piensan que el control consiste en evitar malas conductas. En el artículo mencionado se nos recuerda que los controles sirven para dirigir la organización hacia ciertos objetivos, ya que operan sobre la conciencia y el comportamiento de los funcionarios. El control ante todo debe ser una herramienta de éxito. Tal como lo postuló el trabajo patrocinado por COSO, el control debe propender por la eficacia y la eficiencia de las operaciones.

Al concebir correctamente el control se reorientan todas las medidas que lo integran. En el caso del artículo se estudia cómo alinear las metas de cada unidad con los objetivos globales de la respectiva entidad.

Por lo tanto, el riesgo de malos controles nos expone a la ineficiencia empresarial. Muchos controles son pesadas cargas que enredan los procesos. Otros cuidan aspectos tales como la legalidad, pero no contribuyen al logro de la eficiencia. A veces se gasta mucha energía en verificar el origen de los recursos, pero no se estudian las posibilidades de fraude por parte de los mismos empleados, especialmente los de mayor tiempo de vinculación.

La realización de la eficacia y la eficiencia supone una constante reflexión sobre el comportamiento para discernir en dónde están las oportunidades de éxito. Si evaluamos las cosas solo a través de los números estaremos viendo solo una parte de la actividad empresarial. Los contadores deben saber mirar.

*Hernando Bermúdez Gómez*