E

n *Management Accounting Research* 59 (2023) 100831, encontramos el artículo [Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance?](https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831) Escrito por Sander van Triest, Helena Kloosterman, Bianca A.C. Groen “*Finally, we note that managers may use these results when deciding on the level of formalization in their unit. First, they should consider the extensiveness of controls and the enabling use of controls as separate dimensions. Extensive control is less beneficial for routine tasks, even while it is likely easier to design formal controls for such tasks. Furthermore, employees with a less positive attitude towards extensive controls perform worse when extensiveness increases. As a whole, this suggests that managers should be careful in using extensive controls; our findings further suggest that the negative effects of control extensiveness cannot be reduced by using the extensive controls in a more enabling way. Second, an enabling use of controls has a positive effect irrespective of employees’ preferences; it also is beneficial for nonroutine tasks while it does not affect routine tasks. This suggests that in general, managers should look into the possibility of using controls in an enabling way when applying them in the daily operations*.” Empecemos por reiterar que el control es una función administrativa. Sin él una organización no puede estar segura de que alcanzará sus objetivos. El artículo enseña que el control debe ejercerse teniendo en cuenta las tareas que se deben desarrollar. Las hay que exigen comportamientos muy ajustados a sus diseños y otros que, por el contrario, requieren que sus realizadores tengan mayor libertad, digamos creatividad. Podría pensarse que en el primer caso el control se caracteriza por reglas que cubren cada detalle, mientras que en el segundo se expresa como principios que suponen aplicaciones fruto de juicios que consideran las circunstancias y los objetivos. Esto quiere decir que un buen administrador debe saber dosificar los controles, por lo cual no cabe hablar de si son perfectos sino si son adecuados. Es probable que las actividades formales, repetitivas, sean asumidas por máquinas, hoy electrónicas, que, incluso, adopten caminos según unas fórmulas. Esto hará, como ya ha sucedido en el pasado, que los ejercientes se vean en la necesidad de ocuparse más de asuntos que exijan muchas actividades de pensamiento. Si un contable no sabe pensar es probable que las máquinas lo dejen sin trabajo. No será por la falta de valor de la contaduría sino por la pobreza intelectual del contador. Cada cual puede hacer un autoexamen. ¿Cuántas de las cosas que hago necesitan ser pensadas, intuidas, discernidas, inventadas? Cuanto más, mi disciplina me exigirá más libertad, flexibilidad, transversalidad y controles de similar naturaleza. Uno de los peligros más grandes es la cultura de lo obligatorio, es decir, de lo que debe hacerse según las normas, o de lo que podemos hacer mientras no nos castiguen. No tiene gracia ser arbitrario en un país con malos controles y sin suficientes controlantes. El deber ser porque la autoridad así lo exige es muy distinto de lo que se hace porque se considera lo correcto. ¿Esto qué es?

*Hernando Bermúdez Gómez*