E

n Management Accounting Research, Volume 59, June 2023, 100831, encontramos el artículo *Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance*?, escrito por Sander van Triest, Helen Kloosterman & Bianca A.C. Groen, en cuyas conclusiones se lee: *“The positive relation between perceived enabling control and employee performance is in line with the theory of Adler and Borys (1996), who suggest that enabling control will generally have positive effects. This finding resembles prior research findings at the managerial level focusing on how enabling performance measures and budgets supported managerial performance. We believe that finding a positive effect at the employee level is relevant in itself due to the differences in employee versus managerial tasks. Additionally, since we assess the extent of enabling control at the operational level, we can evaluate whether this relationship is different under contingencies with respect to the task and the employee.” “We find that control extensiveness is negatively related to employee performance. This differs from Adler and Borys’s (1996) theorization of this relationship. They expect that a negative relationship between control extensiveness and performance occurs because control extensiveness often coincides with a coercive approach to controls. Consequently, when statistically controlling for the control type, the negative effects should disappear. However, the bivariate correlation between type and extensiveness of control is low (see Table 4), and the regression results show that control extensiveness has a negative relationship with performance also when control type is included in the regression. This suggests that the increased control burden and the reduced autonomy and meaningfulness prevail over any positive effects from reduced ambiguity and increased goal clarity.”.* Cuando suceden tragedias solemos exigir que se aumente la intensidad de los controles. Por lo general se controlan personas, aunque ello puede hacerse respecto de animales y máquinas. Tratándose del control sobre las personas, este no debe ser el máximo posible sino el adecuado, como lo ilustran los párrafos transcritos. El asunto se nos asemeja al llamado freno que se introduce en la boca de los caballos. Si se afloja el mensaje es que el animal actúe como le parezca; si se tiempla un poco el animal debe obedecer las riendas; repitiendo muchas veces esta conducta el caballo empezará a realizarla reflejamente; si se aprieta mucho el animal deberá detenerse. Si se lastima al caballo este se rebelará y tratará de librarse del jinete. Los empleados tienen pensamientos y sentimientos sobre los controles, algunos de los cuales obedecen con docilidad y otros a regañadientes. Solo cuando el tono del control es el adecuado podrá esperarse que sea benéfico para la institución. Es muy claro que la gente convencida tiene una entrega, un ímpetu muy grande que la suele llevar al éxito. En muchas ocasiones lo mejor es fomentar el autocontrol, que puede documentarse y protocolizarse. El concepto de tono del control es muy importante. Hay que tener conocimiento de los controlados para acertar. Lo ideal es que la gente haga bien las cosas porque así lo quieren.

*Hernando Bermúdez Gómez*