

La justícia en les empreses:

el govern de les empreses i els sistemes de control

© Crèdit Andorrà / Natàlia Cugueró i Josep M. Rosanas

Edita: Crèdit Andorrà

Av. Meritxell, 80 – Andorra la Vella – Principat d'Andorra
www.creditandorragroup.com

Primera edició: ? de 2016

DL L xxx-2016

ISBN: 978-84-xxxx-xxx-x

Imprès a Arts Gràfiques Bobalà, SL

www.bobala.cat

-4 imprès a **lleida** ▶

Josep M. Rosanas

Josep M^a Rosanas Martí és Doctor Enginyer Industrial, Master en Direcció d'Empreses per l'IESE (MBA), i Doctor en Management per la Northwestern University (USA). És Professor Emèrit del Departament de Comptabilitat i Control de l'IESE, malgrat que en els darrers anys s'ha dedicat més a temes relacionats amb Direcció i Organització. Va ser també Catedràtic d'Organització d'Empreses de la Universitat Pompeu Fabra.

És titular de la Càtedra “Crèdit Andorrà” de Mercats, Organitzacions i Humanisme Els seus darrers llibres són “Decision-Making in an Organizational Context: Beyond Economic Criteria” (Palgrave-MacMillan, 2013), y (coeditat amb J.E. Ricart) “Towards a New Theory of the Firm: Humanizing the Firm and the Management Profession” (Fundación BBVA, 2012). Entre els articles més recents en revistes acadèmiques podem trobar “Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach To Organizational Survival (*Journal of Business Ethics*, 2008), Andreu, R., Riverola, J., Rosanas, J.M. and de Santiago, R., 2014. “Capability Building and Learning: An Emergent Behavior Approach”, *International Journal of Management and Economics*. 44, pp 7-38, Cugueró-Escofet, N., and Rosanas, J. M. (2013). “The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence.” *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40. Cugueró-Escofet, N., Rosanas, J. (2016, forthcoming). The Ethics of Metrics: Overcoming the Dysfunctional Effects of Performance Measurements Through Justice, *Journal of Business Ethics*.

Natàlia Cugueró

Natàlia Cugueró Escofet és Doctora en Management Sciences per l'IESE (Universidad de Navarra), Enginyera Industrial per la UPC, i Llicenciada en Dret per la UOC.

És Professora de Direcció d'empreses a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Col·laboradora de la Càtedra "Crèdit Andorrà de Mercats, Organitzacions i Humanisme.

Entre els articles més recents en revistes acadèmiques podem trobar, Cugueró-Escofet, N., and Rosanas, J. M. (2013). "The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence." *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40. Cugueró-Escofet, N. And Fortin, M. (2014). "One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice." *Journal of Business Ethics*, 124:3, 435-451. Cugueró-Escofet, N, Canela, M.A. and Fortin, M. (2014). "Righting the Wrong for Third Parties: How Monetary Compensation, Procedure Changes and Apologies Can Restore Justice for Observers of Injustice." *Journal of Business Ethics*, 122:2, 253-68. Cugueró-Escofet, N., Rosanas, J. (2016, forthcoming). The Ethics of Metrics: Overcoming the Dysfunctional Effects of Performance Measurements Through Justice, *Journal of Business Ethics*. També el capítol 9 titulat "Social dynamics of Justice: The Ex-ante and Ex-post Justice Interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems", en col·laboració amb el Rosanas, J.M. en el llibre "The Social Dynamics of organizational justice" on actuen d'editors, Sckarlikli, Steiner i Gilliland, titulat

La justícia en les empreses: el govern de les empreses i els sistemes de control

Natàlia Cugueró
Josep M. Rosanas

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona, España.

Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid.
España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Introducció

Voldríem, en aquest petit volum, parlar de com el govern d'una empresa (o, més en general, d'una organització) consisteix en una part molt important en el que anomenarem el seu sistema de control, amb l'objectiu final de mostrar com aquest no pot funcionar sense la virtut de la justícia. I que, per tant, no es pot governar una organització sense tenir-la molt en compte. Tractarem, en conseqüència, de donar pautes sobre com es pot operar per incloure-la en el funcionament normal de l'organització.

Però hem de començar pel començament. I, de fet, tant el concepte de “govern” com el de “sistema de control” d'una organització són sovint conceptes una mica equívocs, és a dir, que les paraules s'utilitzen sovint de maneres diferents depenent del context, o del que pensa l'autor; a voltes amb el propòsit de “vendre” un determinat tipus de concepte i/o procediments que es consideren adequats. És, per tant, important quan es parla d'ells clarificar de què s'està parlant des del començament. Principalment del segon concepte, el de “sistemes de control”, que sovint (massa sovint, ens sembla a nosaltres) s'utilitza en un sentit mecànic, repressiu, policíac, d'intentar que les coses es facin d'una manera preestablerta amb uns objectius predeterminats i que, de fet, ho han estat per part d'algué que es creu amb el dret d'establir-los d'una manera arbitrària, i possiblement a favor seu.

Nosaltres no ho volem entendre així. De fet, creiem que els sistemes de control s'han de definir i utilitzar com l'eina principal de direcció (o govern) de les organitzacions. És a dir, com una manera de transmetre de dalt cap a baix allò que l'organització hauria d'aconseguir, sí, però també com una manera de definir quins són els objectius que cal aconseguir, en un procés de planificació i control que haurien de ser les dues cares de la mateixa moneda, tal com definien molt bé ja fa una cinquantena d'anys Anthony, Dearden i Vancil, els tres professors de la Harvard Business School que es poden considerar com els pares fundadors de la disciplina en l'àmbit acadèmic.

Més endavant hi entrarem en més detall, tractant a la vegada de conservar l'esperit que acabem d'enunciar, del qual se'n deriva immediatament que no pot ser una eina purament mecànica i que ha de tenir importants components polítics, en el millor sentit de la paraula, que no vol dir que es pugui trobar una excusa per qualsevol tipus de comportament, ans al contrari, que s'ha de tenir en compte totes les variables importants pel funcionament de l'organització, que per tant n'inclouen de molt immaterials i qualitatives, principalment la qualitat personal i professional de les persones que la integren.

En els primers temps de l'IESE, un dels principis bàsics que es repetia sovint era que “una empresa val el que valen les persones que la integren”. En uns temps com els actuals, en els quals el concepte de valor de l'empresa per als accionistes (“shareholder value”) s'ha sacralitzat, de manera totalment inadequada i sense cap fonament teòric sòlid, com a objectiu de les empreses, val la pena començar per recordar-ho i així desmarcar-nos d'aquesta concepció. De moment només

argumentarem que aquest objectiu, de maximitzar el valor de l'empresa, es pot considerar com un objectiu a curt o a llarg termini. Si és a curt termini, pot ser factible i operatiu, però és absurd i fins i tot pervers: està entre les causes de la crisi actual, en què molts dels fraus han estat causats per l'ansia de mantenir o augmentar el valor. Si, en canvi, l'objectiu és a llarg termini, pot ser acceptable i fins i tot desitjable, però no és operatiu, perquè aquest suposat objectiu no permet deduir en absolut quines decisions concretes s'han de prendre a curt termini, per exemple en àrees immaterials com són la formació i motivació de les persones, la inversió en innovació i recerca, etc., que determinaran els resultats a llarg termini.

“Sistemes de control” voldrà dir, per a nosaltres, el conjunt de procediments i processos mitjançant els quals es determinen els objectius i les metes a perseguir, s'avalua si s'estan aconseguint i, com a conseqüència d'aquesta avaluació (que té, insistim, molts aspectes immaterials), s'empren accions per redefinir-los si no semblen adequats o possibles d'aconseguir o bé per tractar d'empènyer l'organització cap a la seva consecució en cas que sí que ho semblin. Tindran, per tant, un element de “judici” o “seny” no solament imprescindible, sinó que serà la base de l'avaluació. Com és lògic, també hi haurà elements quantitius que tindran la seva importància. No tenir-los en compte és ser tècnicament incompetent; fixar-se només en ells, sovint és ser incompetent també i tenir una certa mala fe, com tractarem d'argumentar en més extensió al llarg del llibre.

La segona idea que cal clarificar és la de “govern”. Sovint, quan es parla de “govern”, o de “governança”, hom es refereix a l'estatus legal de diferents estaments, principalment per la part de dalt (Consell d'Administració, Presidència, etc.) i es discuteix com hauria de ser o com no hauria de ser aquesta estructura legal. Altres vegades es refereix a una determinada manera d'organitzar, principalment en forma d'una estructura organitzativa que algú considera com a òptima, oblidant que ja fa molts anys Chandler mostrava molt convincentment que “no hi ha una manera òptima d'organitzar”, sinó que l'organització interna depèn de l'estratègia i de les circumstàncies de l'entorn. Nosaltres ens referirem aquí a la manera de conduir l'organització en el sentit de veure qui ha de fer què, com es comuniquen la informació i les ordres, i com s'avalua el que s'ha fet; la qual cosa fa que els sistemes de control definits com ho hem fet en siguin un tant per cent molt elevat. De fet, creiem que les activitats relacionades amb els sistemes de control així entesos ocupen un tant per cent elevadíssim (potser de l'ordre del vuitanta, o més) del temps dels alts directius que saben el que es fan.

És una desgràcia considerable que aquests temes, en els darrers temps, es tractin de manera “mecànica”, és a dir, com si existissin solucions tècnicament adequades que farien la feina per si soles i que es podrien aleshores trobar empíricament. I ho és perquè això no és veritat, senzillament, i cal aplicar “judici” a qualsevol decisió relacionada amb el control i no hi ha res que no canviï

amb el temps, principalment l'aprenentatge de les persones. Però també ho és perquè en els darrers temps hem anat retrocedint, i un esperit de prudència que abans tenien (sobre el paper, i en la literatura acadèmica, però també en la pràctica) els sistemes de control han donat pas a un nou esperit mecanicista que només pot conduir a situacions com tantes se n'ha viscut a la crisi.

És en aquest context que volem, en aquest treball, incloure de manera explícita la virtut de la justícia. Podríem dir que amb l'enfocament "convencional" la justícia hi era present de manera moltes vegades implícita, però hi era. En la literatura nord-americana, s'utilitzava sovint la paraula "fairness" com una de les característiques que un sistema de control ha de tenir. "Fairness" no és exactament justícia, en el sentit que utilitzem nosaltres, però hi està relacionada. "Fairness" es tradueix a vegades per "equitat" o "equanimitat", però nosaltres preferim interpretar-la com la percepció subjectiva que tenen les persones de si la situació, l'organització o les circumstàncies en les quals es troben són "justes" o no. I reservem "justícia" per a una avaluació desapassionada, objectiva o almenys intersubjectiva, de si un sistema o una actuació són justos o no. Ho analitzarem en detall més endavant.

Resulta que l'evolució tant de la teoria com de la pràctica dels sistemes de control ens ha portat a oblidar-nos d'aquesta "fairness" i a enfocar-ho tot sobre l'eficàcia, és a dir, la consecució de les variables concretes i quantificables (beneficis, valor de les accions...), a les quals posem com a apèndix un sistema d'incentius, com més fort millor. Quan es fa això, inevitablement es cometin injustícies, i aquesta pot ser una de les causes, i no precisament la menys important, del fet que la justícia hagi aparegut en la literatura acadèmica de manera considerable en els darrers anys. És a dir, abans, en la mateixa teoria, i no diguem en la pràctica, la justícia es considerava de manera explícita (amb la "fairness" com un objectiu important) o implícita; mentre que ara, glorificant l'eficàcia, ens és imprescindible fer un tractament explícit i de fons sobre la virtut de la justícia.

Aquest llibre té com a objectiu desenvolupar aquesta línia de pensament. Ho farem començant per les realitats diàries de l'empresa, els sistemes de control i la seva utilització, per veure com formen part dels processos de govern de les organitzacions, i d'aquí mostrar que sense la virtut de la justícia no poden funcionar ni els uns ni els altres.

1. Sistemes de gestió i sistemes de control

Com ja s'ha anticipat a la Introducció, les organitzacions en general i les empreses en particular necessiten tenir uns sistemes de control mínimament estructurats. Només així es podrà aconseguir que tots els membres de l'organització persegueixin uns objectius comuns, que reflecteixin el que podem considerar que són els objectius d'aquesta organització i que cadascun d'ells rebi el que li correspon per la seva participació en l'objectiu.

Però com dèiem allà, quan es pensa en sistemes de control s'agafa sovint com a punt de referència els sistemes mecànics, on la funció principal del sistema consisteix a obtenir un cert valor predeterminat per a una variable que es pot mesurar amb precisió. I comparant la mesura real d'aquesta variable amb el valor desitjable que voldríem que tingués, sabem si el sistema està desviat de l'objectiu o no, i podem (automàticament) veure què cal fer per tal de corregir i anar-nos aproximant a aquest valor.

SISTEMES DE CONTROL EN EL MÓN FÍSIC

L'exemple més senzill i conegut d'un sistema de control en el món físic és el termòstat. El termòstat mesura la temperatura real d'un local, i la compara amb la temperatura considerada desitjable. En cas que sigui més baixa, engega la calefacció i en cas de ser més alta, l'atura. Aquesta és l'acció correctiva: engegar un sistema de calefacció o aturar-lo depenent de la relació entre la variable mesurada i l'objectiu desitjat. És així de senzill.

Aquest procés de control és, doncs, molt simple. Incorpora un instrument de mesura de la realitat sobre la variable a controlar i una mesura objectiu que es voldria tenir. Es comparen ambdues, i depenent del resultat d'aquesta comparació, s'engega o s'atura el sistema de calefacció. Un sistema de control físic pretén incidir sobre realitats futures, i fer-ho amb certa precisió, tendint a la millora de la situació, atès que l'objectiu de temperatura es pot considerar relativament estable i clar per a tothom.

Ara bé, aquest sistema de control físic ja ens permet observar una qüestió bàsica: en general és impossible ser gaire precisos en determinar quin és el resultat que volem aconseguir a través del sistema de control. La temperatura desitjable caldrà establir-la d'acord amb un conjunt de criteris generals, de benestar i econòmics, que no són els mateixos per a totes les persones, sinó que cal que procedeixin d'un cert compromís entre elles (o potser d'una imposició!). Però tot i donant per descomptat que un consens pugui existir, es presenten alguns problemes fins i tot en aquest cas.

Si volguéssim obtenir una temperatura exacta de 21° C ho tindríem difícil. Cada vegada que ens trobéssim a, posem, 21,00001° caldria parar la calefacció, i quan ens trobéssim a 20,99999° engegar-la. Així, podríem fer embogir el sistema de calefacció, que no pararia d'engegar-se i pa-

rar-se constantment. Per tant, encara que estiguéssim tots d'acord en una temperatura de 21° C, obtenir amb precisió el resultat desitjat que volem que el sistema de control obtingui no és possible ni amb els sistemes purament físics i senzills com el termòstat plantejat. Normalment es donen uns rangs on les variables-objectiu poden oscil·lar i així el sistema pot funcionar sense gaires problemes, fet que implica incorporar-hi una certa flexibilitat. I ja ens podem imaginar que si la flexibilitat és necessària en sistemes físics senzills, podem pensar que en sistemes on les variables a controlar presentin més complexitats, pel fet que es troben vinculades a persones i no a mers sistemes físics, aquesta flexibilitat serà molt més necessària. Fins i tot incorporarà altres requeriments subjectius molt més complexos, i no només un interval de temperatura per no fer embogir la màquina.

Però a més, és clar, aconseguir un cert grau de consens sobre la temperatura de confort pot no ser trivial, i tindrà components subjectius: un fredoluc la voldrà més alta, i un calorós més baixa. Una ordre de dalt pot ser clarament insuficient: si els de baix volen, poden fer-la fracassar amb una certa facilitat.

ELS SISTEMES DE CONTROL A LES ORGANITZACIONS HUMANES

Els sistemes de control de gestió a les organitzacions humanes van més enllà dels sistemes físics. Els sistemes de control de gestió existeixen per controlar accions i resultats provinents de les persones. I, per tant, presenten tres tipus de limitacions addicionals: (1) els objectius, a més de subjectius, també són incomplets i no mancats de certes ambigüitats; (2) els efectes de la intervenció de la direcció quan es disposa a exercir accions de control no són coneguts, és a dir, les persones afectades no sempre reaccionen de la mateixa manera ni com el 'controlador' vol, i per tant poden no aconseguir-se els resultats desitjats, i (3) les mesures que s'utilitzen per indicar que els objectius s'han aconseguit són normalment molt imperfectes, i de vegades, per segons quins objectius, fins i tot inexistent. En definitiva, un directiu no sempre sap quina acció de control ha de posar en pràctica per tal d'obtenir un determinat resultat.

Expliquem breument aquestes limitacions que fan que el sistema de control de gestió sigui complex i, com a conseqüència, l'acció directiva de control sigui absolutament necessària.

Diem que els objectius del sistema que s'han de controlar són subjectius, incomplets i ambigus. Comparat amb la temperatura, decidir, posem per cas, quins són els objectius d'un departament d'estudis de mercat i com es poden avaluar pot ser francament difícil. Hi haurà probablement tantes opinions com persones, i s'acabarà potser amb un cert consens, que pot arribar a tenir ambigüitats considerables. I com més amunt anem en la jerarquia organitzativa, més dificultat, més subjectivitat i més ambigüitats trobem, per la mateixa naturalesa del problema. A més,

les competències distintives precisament com porten que aquestes qualitats siguin presents en major grau. És a dir, dues empreses en principi semblants, en general decidiran tenir objectius diferents, perquè volen i necessiten diferenciar-se. Per posar-ho en termes d'un esquema clàssic (el de l'avantatge competitiu de Porter), no pot fer el mateix una empresa que vol diferenciar fortament el producte i una altra que vol tenir un avantatge en costos.

Dèiem també que els efectes de l'acció de control són incerts, i en molts casos podríem afirmar que pràcticament desconeguts. En un sistema físic, el sistema de control actua de manera precisa. S'engega la calefacció, puja la temperatura, supera el límit objectiu, es para la calefacció i la temperatura va baixant. En canvi en els sistemes de control de gestió això no és tan clar. Si suposem, per exemple, que les vendes d'una empresa són més baixes del que s'havia previst, això pot constituir un problema, evidentment. Però no hi ha cap fórmula màgica que faci que es resolgui. Les persones seran les que hauran de posar en pràctica qualsevol solució de control, i mai no es pot donar per segur que aquesta solució dugui el resultat desitjat. En general, un element important relacionat amb aquesta incertesa i amb el fet que són les persones les que posen en pràctica i reben les accions de control és l'aprenentatge. Les persones aprenen, i hi ha un aprenentatge merament tècnic o intel·lectual, però és important considerar aquí que també hi ha un aprenentatge avaluatiu, que consisteix a adonar-se de si els resultats que s'obtenen ens agraden per decidir millor quan ens trobem en futures situacions similars a les anteriors. Si un element de l'acció de control és fomentar la col·laboració, en un entorn on els empleats se senten maltractats, difícilment aquesta acció de control tindrà el mateix efecte que en un lloc on no hi ha el mateix malestar. I en conseqüència les persones aprendran a avaluar de manera diferent en ambdós casos. Els aprenentatges, a més, un cop assimilats, costen de desaprendre, ja que si les persones tendeixen a desconfiar dels directius i de l'organització, costarà que tornin a recuperar aquesta confiança.

Finalment, en l'entorn empresarial, les mesures dels objectius són imperfectes. Si es vol avaluar "si l'empresa va bé", caldrà tenir en compte moltes variables. Però fins i tot si ens posem d'acord en una mesura més o menys estandarditzada i compartida com pot ser el benefici, el resultat és diferent depenent de quins procediments comptables s'utilitzin, com hem tingut l'ocasió de veure sovint durant la gran recessió d'aquests darrers anys. Aquesta imperfecció en les mesures és una altra manera de veure l'existència de la subjectivitat i també de constatar que els objectius sempre són incomplets. És a dir, pot haver-hi una part dels objectius reals que ni es tingui en compte. A més, en la part que es té en compte i es fa explícita, pot haver-hi objectius que no és possible ni tan sols mesurar, i en cas que sí, les mesures que s'emprin poden ser imperfectes, o fins i tot molt imperfectes. No es poden comparar de cap manera amb la mesura de la temperatura aportada per un bon termòmetre.

EL PROCÉS DE CONTROL

En contrast, per dur a terme un bon control en el sentit positiu de la paraula, cal pensar en un procés que procuri incorporar totes les variables importants i reals. I fer-ho tant si aquestes variables es poden quantificar com si no. Un cop s'obtenen resultats concrets, cal revisar-los fent una diagnosi a través de les variables de control però que es focalitzi en l'aprenentatge del directiu. Aquest aprenentatge del directiu en realitat sempre és tant de coneixements i d'habilitats com d'actituds, i el que faci el "controlador" influirà de manera decisiva en el que faci el "controlat" en endavant; per tant, el model "mecanicista" que no té en compte aquestes variables és primer poc realista i després poc humanista.

Les organitzacions són sistemes de cooperació entre persones que necessiten la intervenció humana no només a l'hora de fixar objectius (un sistema de control mecànic per a regular la temperatura també necessita aquesta intervenció), sinó al llarg de tot el procés de control.

El procés de control per qualsevol unitat organitzativa té inevitablement les cinc fases que passem a enumerar a continuació:

- Cal primer fixar els objectius de la unitat, que inevitablement seran en un cert grau ambigus, incomplets i subjectius.
- Després caldrà executar els plans que es dedueixen dels objectius establerts en el punt anterior.
- En tercer lloc vindrà el mesurament dels resultats, de manera necessàriament poc precisa i en molts casos subjecta a diferents interpretacions. L'avaluació dels resultats comprendrà tant els resultats quantitius, mesurats d'alguna manera, en què la comptabilitat sol tenir un paper important, com els qualitius, que només es podran avaluar de manera subjectiva i informal.
- En quart lloc cal analitzar els resultats i comparar-los amb els objectius proposats, veient si s'han realitzat o no i si el que ha passat realment ha anat en una direcció adequada per a l'organització o no.
- Finalment cal prendre una *acció de control* que faci millorar la situació en el futur. De vegades serà com un termòstat i tractarà de fer assolir els objectius, però altres vegades podrà rectificar i revisar els objectius inicials.

Així, el procés de control de gestió no pot ser mecànic ni senzill, i s'ha d'adaptar al conjunt de sistemes de direcció de l'organització. Imprescindiblement, com veurem, cal que sigui conseqüència de la missió i de l'estratègia.

LA “IL-LUSIÓ DEL CONTROL”

Malgrat això, la professió directiva és sovint víctima del que s'anomena la ‘il·lusió del control’. La il·lusió del control consisteix a pensar que un problema complex com és controlar accions directives perquè es compleixin determinats objectius, pot tenir una solució senzilla, com és la de trobar un incentiu extrínsec que motivi a realitzar les accions necessàries; i que, per tant, el problema té una solució ‘tècnica’ i que cal aplicar-la de manera ‘estricta’.

Pensar d'aquesta manera no és innocu; al contrari, té conseqüències molt negatives. La il·lusió de control porta a pensar que quan l'acció directiva obté un resultat no desitjat, o perjudicial, la solució passa per posar més controls, en el sentit de més variables a avaluar i accions més estrictes.¹ Aquesta és una idea que pot ser atractiva per a certes persones, es troba molt estesa entre els directius i responsables d'empresa i, fins i tot, entre moltes persones llunyanes a la direcció. Només cal tenir present el cas concret d'una persona una mica inexperta a la qual se li assigna una responsabilitat nova. Sovint, el que fa és voler controlar-ho tot des de l'inici. Entra en una obsessió per poder mesurar totes les variables que se li demanen i, alhora, transformar-les en variables mesurables de les quals responsabilitzarà els subordinats que puguin influir en el fet que s'aconsegueixin o no els objectius.

Veure les coses d'aquesta manera suposa implícitament que els objectius quantitatius són els únics importants. Però és que a més, suposa que les persones només es motiven quan se les vigila molt de prop i se'ls posen incentius forts per aconseguir determinats resultats. En aquest cas, la tasca del directiu es redueix a vigilar les variables quantitatives, i aplicar els sistemes d'incentius de manera estricta tant com sigui possible, sense qüestionar-ne la idoneïtat, ni si són justos o equitatius. És un punt de vista que podem qualificar de “mecanicista”, seguint el model del termòstat.

Malauradament, en els darrers temps, quan es parla de sistemes de control es parla, explícitament o implícitament, de sistemes “mecànics” de mesura de determinades variables, que tenen associat un sistema d'incentius monetari, i es cau de ple en la “il·lusió de control”. La major part de llibres, d'articles i d'aplicacions de l'anomenat “balanced scorecard” (o quadre de comandament) són conseqüència d'aquest tipus de mentalitat que, com veurem, fa que sovint (1) es desvii la gent del que realment cal fer, i (2) es creïn situacions d'injustícia, en part com a conseqüència de l'anterior.

1. DERMER, J.D. i LUCAS, R.G. (1986), *The Illusion of Management Control. Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, núm. 6.

MISSIÓ, ESTRATÈGIA, SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓ

La raó de ser d'una organització qualsevol és la seva *missió*. Implícitament o explícita, totes les organitzacions en tenen una, tot i que algunes vegades pugui no estar del tot ben definida i altres pugui ser irracional. Com diem, per a una organització, la missió és el motiu de la seva existència, que només és justificable a partir de la satisfacció de les necessitats dels clients. Una organització que no pretén satisfer les necessitats dels clients és una organització paràsita, que tard o d'hora acabarà desapareixent. Llavors, els sistemes de control de gestió han d'ajudar al compliment d'aquesta missió i verificar que els resultats reals van en la direcció que assenyalava la missió determinada pels clients. En cas de dubte, davant un procediment o acció a emprendre, el que sempre cal tenir al cap és si va o no en la direcció que assenyalava la missió; i només si hi va, tirar-ho endavant. El sentit de missió cal que es trobi interioritzat a tota l'empresa, en els diferents graons jeràrquics, des de la persona que ocupa el primer lloc a dalt de tot fins a les que ocupen el darrer.

Antonio Valero, deia que els objectius genèrics d'una empresa havien de ser (1) oferir béns i serveis útils als clients, (2) generar valor afegit i (3) preocupar-se de l'autocontinuitat. És bo de recordar-ho aquí, perquè en els darrers temps hem viscut (i, malauradament, seguim vivint) una època en els quals es proposa com a únic objectiu el de maximitzar el valor dels accionistes. I aquest objectiu, a banda de ser impossible a llarg termini i absurd a curt, és reduccionista en el sentit que cap dels altres participants en l'empresa no volen això; i els accionistes podrien voler-ho, però, en general, no volen *només* això. Volen (almenys) un equilibri entre això i la continuïtat; la qual cosa significa procurar que determinades variables qualitatives es tinguin en compte potser fins i tot prioritàriament respecte de les quantitatives.

Entre la missió i els sistemes de control de gestió hi ha l'*estratègia*, i aquesta estratègia s'hauria de concretar en objectius tant a curt com a llarg termini. Els sistemes de control de gestió han de servir per avaluar si les activitats de l'organització en tots els nivells respecten l'ordre de prioritats que se'n deriva. L'estructura jeràrquica de l'organització ha de facilitar que això passi, a través de la relació entre caps i subordinats.

És important en aquest context la distinció que ja feien els qui van iniciar la disciplina del control de gestió, vista com una activitat a mig camí entre la planificació estratègica (que també inclou algunes activitats de control) i el control de tasques (que també inclou planificació). Si hi insistim és perquè avui, els sistemes de control sovint es veuen com un instrument, o una activitat, en què la planificació ja ve donada, amb uns objectius i unes metes perfectament establerts que s'han de complir, i aquest és l'error que sol conduir a les idees i als comportaments "mecànics" als quals ens hem referit. No són adequats en cap nivell, però si bé en el control de

tasques poden ser una part important i, per tant, un error menor, en la planificació estratègica i en el control de gestió, el mecanicisme sol tenir conseqüències greus.

És en aquest sentit, és a dir, quan s'agafa com un reduccionisme de tipus gairebé policíac, que l'expressió 'sistemes de control' o, senzillament, 'control', fa en alguns directius molta por: tenen raó. En altres, moltes vegades, fa massa goig: són la manera de fer les coses automàticament, sense haver-s'ho de pensar gaire, amb l'excusa d'unes tècniques de gestió generalment acceptades que 'legitimen' una posició de fons que no es pot legitimar. I que condueix directament a la injustícia en les organitzacions.

CAP A UNA TEORIA DINÀMICA DE L'AGÈNCIA

La relació entre cap i subordinat i l'avaluació i remuneració del subordinat (és a dir, el sistema de control d'una persona per una altra) van constituir les bases de la teoria de l'agència, que va aparèixer (en diferents versions) cap als anys setanta del segle passat en la literatura teòrica, que va ser adoptada immediatament en les revistes acadèmiques de comptabilitat com el punt de referència fonamental. En aquesta teoria se suposa que el cap (o "principal", en la nomenclatura de la teoria) ha d'establir un sistema d'incentius per al subordinat ("agent") de manera que aquest faci el que convé a tots dos, el que és òptim per al conjunt. Òptim en el sentit de Pareto, és clar, és a dir, que la solució és òptima si no es pot millorar la situació de l'un dels dos agents sense empitjorar la de l'altre. Malauradament, aquesta teoria, que és un bon principi que s'havia d'haver desenvolupat amb creixents dosis de realisme, es va quedar molt aviat embrancada en problemes tècnics sense gaire rellevància, com ara la qüestió de l'actitud vers el risc dels dos afectats i l'assegurança.

Un dels defectes importants de la teoria era (i continua essent) que, amb un rigor digne d'èlogi, s'oblida de variables crucials en la relació entre dues persones, i d'una manera particular de la dinàmica. L'anàlisi és estàtica, és a dir, com si la interacció entre les dues persones passés només una vegada, quan és del tot obvi que aquesta sol ser una relació llarga, en la qual les interaccions entre les dues persones solen produir-se moltes vegades, i que cada vegada que es produeixen, les accions que s'emprenen i els seus resultats condicionen (potser de manera decisiva) les interaccions que es produiran a partir de l'endemà.

Podem suposar que, en general, el principal inicia la interacció. Invertint els papers, les conclusions a les quals arribaríem serien les mateixes. Suposem, doncs, que la interacció la comença el cap perquè considera que té un problema a solucionar provinent d'una amenaça competitiva o d'una oportunitat de millora.² Així, el cap inicia una *acció* que obtindrà una *reacció* per part

2. Aquesta part s'inspira en els treballs de Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ (1993), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Rialp i de Josep M. ROSANAS (2013), *Organizational Decision Making*, Basingstoke, UK, Palgrave.

del subordinat, que proporcionarà algun tipus de resultat per a ambdós. Els resultats que realment es buscaven, si s'obtenen, són només una part de les conseqüències reals que té l'acció i la reacció. Hi ha uns resultats que no es buscaven però que també ocorren, i poden ser previsibles o imprevisibles i desitjats o no desitjats. Sigui com sigui, tots els resultats afectaran les persones involucrades, i moltes vegades a altres membres de l'organització.

En qualsevol cas, convé afegir aquí que tota decisió té incerteses, algunes de les quals es poden tractar fàcilment (almenys sobre el paper) amb les eines de la teoria habitual, però que també hi ha incerteses *estructurals*, que van molt més enllà de les incerteses anteriors. Les primeres (el futur estat de l'economia, la meteorologia o qualsevol altra variable) són incerteses sobre les quals es poden establir pactes i contractes; les segones, en canvi, que inclouen la reacció de l'altra persona, solen ser imprevisibles i sobre un esdeveniment imprevisible això no es pot fer. La vida de les empreses, per sort o per desgràcia, és plena d'esdeveniments imprevisibles. Aquesta és la gran (enorme, de fet) limitació de la teoria de jocs: és una eina molt complicada quan la volen fer una mica realista; fent-la, per tant, impossible de portar a la pràctica per part dels professionals de la direcció, que no tenen els elements necessaris per fer-ho. A més, no inclou variables crucials, com les actituds de les persones i com aquestes canvien a través del temps (la dinàmica a la qual ens referíem abans).

APRENTATGE DE DIRECTIUS I SUBORDINATS

En concret, en qualsevol interrelació entre dues persones hi ha sempre, necessàriament, algun tipus d'aprenentatge per part de totes dues. Potser purament intel·lectual (entendem millor el problema o acumulem més dades), potser merament operatiu (quan repetim alguna acció, normalment aprenem a fer-ho millor) o potser avaluatiu (sabem si el resultat ens agrada o no, incloent les conseqüències inesperades), però l'aprenentatge hi és.

L'aprenentatge dels agents durant una interacció fa que la propera interacció sigui necessàriament diferent: potser més adequada per assolir els resultats desitjats, o potser menys, depenent de com hagin anat les coses. Els efectes de l'aprenentatge "solen" ser positius, però a vegades poden ser també "negatius".

Ve al cas aquí definir alguns conceptes que seran importants en aquest context.

Direm que una acció és *eficaç* si els resultats obtinguts de la interacció són els que volia la persona qui l'ha iniciada (o els que volien els qui la van incitar a començar la interacció). L'eficàcia és el resultat de dos components: per una banda, la *instrumentalitat* de l'acció, que és la mesura en què la persona que ha de fer la tasca és un bon "instrument" per a aconseguir-la, capaç tant de dur a terme les "reaccions" que es necessiti com de tenir la voluntat de fer-ho; i, per l'altra,

L'operacionalitat, que és la inversió dels costos (d'oportunitat, podem afegir) que té per al decisor el fet de posar en marxa la interacció. Per exemple, els costos de comunicar de manera efectiva el que s'ha de fer, o els beneficis que no s'obtidran per no haver fet els esforços per iniciar-ne una altra. Com més baixos siguin aquests costos, més alta serà l'operacionalitat. Posant les dues coses juntes, com més altes siguin l'operacionalitat i la instrumentalitat, més alta serà l'eficàcia.

Els aprenentatges afecten de manera òbvia la futura instrumentalitat i operacionalitat i, per tant, l'acció, la reacció i els resultats de les futures interaccions. Des d'aquest punt de vista són crucials. El nostre amic i col·lega Rafael Andreu, d'això n'ha dit "empremtes" (en castellà, "Huellas",³ que és el títol d'un dels seus llibres): cada acció deixa una "empremta" en un mateix i en l'altre que condiciona el futur repetidament.

Els aprenentatges, com hem dit, poden ser *operatius* o *avaluatius*. Els primers, entre els quals inclourem els que abans hem anomenat intel·lectuals, són els que tenen a veure amb els coneixements, teòrics o pràctics, i les habilitats. Són en general positius, és a dir, milloren les persones; però cal no excloure que puguin ser "negatius": coneixements falsos (a vegades anomenats supersticiosos, és a dir, creure que "el que no és, és", com diria Aristòtil) i "vicis" adquirits en la pràctica, com per exemple els que pot adquirir un jugador de tennis que n'aprèn sense mestre. Els avaluatius tenen a veure amb el grau de satisfacció que cadascun ha aconseguit amb aquella interacció. En la Figura 1.1 hem representat en una relació entre cap i subordinat (1) els resultats exteriors a les dues persones (acció i reacció), i (2) els aprenentatges, que es pot aplicar a qual·sevol altra relació, però aquesta és la més freqüentment analitzada en els sistemes de control.

Figura 1.1. Aprenentages en una relació



3. ANDREU, R. (2015), *Huellas*, Barcelona, Nexa.

L'aprenentatge avaluatiu és particularment important per analitzar les situacions de control, ja que encara que l'aprenentatge operatiu hagi estat positiu i la persona cada vegada sigui capaç de fer les coses més bé, pot ser que cada vegada tingui menys disposició a fer-les. I és aquest segon aspecte el que pot ser determinant perquè les coses vagin millorant en el futur o no. Si els aprenentatges van en direccions oposades (l'operatiu positiu i l'avaluatiu negatiu), l'avaluatiu possiblement sigui el que determini el resultat final.

Val la pena d'entretenir-se un moment en l'aprenentatge avaluatiu. Qualsevol acció que puguem emprendre, ens pot “venir de gust” o no. Hi ha feines que ens agraden per si mateixes, o que tenen molt de seguida el resultat que desitgem i que ens mou a començar-les. Aleshores tenim tendència a posar-nos-hi; i si això és el que cal fer, no hi ha problema. Però altres vegades no és així: els resultats a obtenir poden tardar, i poden no aconseguir-se més que amb molt d'esforç i de sacrifici, “passant-ho malament” al començament, amb l'expectativa que després vindrà la part bona, sigui en els resultats en si mateixos, sigui en una part de feina agradable i agraïda. La dimensió temporal de la feina en si mateixa i dels resultats és en aquesta qüestió important: l'aprenentatge avaluatiu ens fa veure si el conjunt (feina en si, aprenentatge i resultats) val la pena o no, independentment de quan s'obtinguin els resultats desitjats. Prendre una medecina amarga és més fàcil si en ocasions anteriors hem vist que ens cura; fer un esforç i una feina dura és més fàcil si anteriorment hem comprovat que “val la pena”. L'aprenentatge avaluatiu, doncs, és crucial per arribar a fer de manera quasi espontània feines no del tot agradables.

Una funció important de la direcció, aleshores, és ajudar que aquest aprenentatge avaluatiu es produeixi. De tot hi ha sempre una primera vegada, i la persuasió per part del cap envers el subordinat pot ser la manera de començar, per la qual cosa, com després tindrem ocasió de veure, cal que es desenvolupi confiança mútua entre ells. Que, evidentment, es destrueixi si la persuasió és en realitat un engany, com tindrem ocasió de comentar més endavant.

Hi ha un cas particularment greu: és el que Pérez López⁴ anomena “aprenentatge negatiu”, i que va més enllà del supersticiós o d'adquirir “vicis” en habilitats com jugar al tennis. És el que es produeix quan l'aprenentatge avaluatiu d'una de les parts és “favorable” (li agrada la interacció i el resultat) i el de l'altre és “desfavorable” (no li agrada). Això condueix a carrerons sense sortida: l'un cada vegada està més motivat (i, per tant, si pensem per exemple en un cap, posarà més incentius per aconseguir que el subordinat sigui “instrumental”) i l'altre (el subordinat) cada vegada ho estarà menys (exigirà, per tant, explícitament o implícitament, un “premi” (probablement monetari) cada vegada més gran per fer el mateix... o anirà complint al peu de la lletra el que

4. *Op. cit.*

li demani el cap sense posar-hi l'esperit que es necessitaria per obtenir els resultats que aquest desitja (és a dir, farà una mena de “vaga del zel”). El final es pot preveure fàcilment com explosiu.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA I CONGRUÈNCIA D'OBJECTIUS

Un sistema de control té una certa *estructura*, que consisteix en una xarxa de centres de responsabilitat, que en part segueix de l'organigrama, consistent en unitats d'organització al capdavant de les quals hi ha una persona responsable. A vegades aquesta estructura és molt explícita, i a vegades és només implícita. El centre i la persona s'avalua sobre els resultats en les variables sobre les quals el centre pot actuar: com veurem, aquest és un concepte de justícia elemental. I cal que l'avaluació es faci de manera que, quan el responsable del centre faci el que sigui bo per a la seva avaluació, això sigui a la vegada el que és bo per a l'organització: és el que se'n sol dir, d'una manera potser una mica altisonant, congruència d'objectius. Aquesta congruència d'objectius sovint s'interpreta com a purament quantitativa, és a dir, entre els beneficis (o marge, o despesa, o la variable financera que sigui) i l'increment monetari del cap i/o els integrants del centre. Ben entès, ha d'incloure, com veurem, variables quantitatives i qualitatives.

Aquesta interacció és la base del sistema de control de gestió, i també és la base per entendre que la justícia hi ha de ser present, per la banda de l'autoritat i de qui ostenta el poder, però també en les reaccions del subordinat. I també és important per la dinàmica que implica. En general, els conceptes de congruència d'objectius i de justícia seran clau a l'hora de realitzar avaluacions que tinguin sentit. Un dels objectius d'aquest llibre és posar-ho de manifest.

ELS PRESSUPOSTOS

Segurament, l'eina principal del control de gestió des de sempre ha estat i és el pressupost. Els pressupostos (potser millor dir-ho en plural, perquè tot i que pugui haver-hi un pressupost que abasti l'empresa en conjunt, es compon de diferents pressupostos a diferents nivells i per a diferents unitats organitzacionals) són una mescla de (1) meres previsions que permeten avançar el que pot passar amb variables depenent de l'entorn i (2) de decisions preses per avançar en els objectius de l'empresa, donades les previsions esmentades.

La principal funció dels pressupostos rau precisament en el fet de poder prendre decisions de manera estructurada i tenint en compte tant els objectius bàsics determinats per la planificació estratègica com l'efecte d'aquestes decisions en el conjunt de l'empresa; però són també un instrument de comunicació de l'estratègia i de les accions que cal fer per portar-la a terme i/o avaluar-la per veure si continua essent vigent, així com de coordinació entre les diferents unitats organitzatives.

En aquest sentit, podem dir que l'objectiu més important dels pressupostos és l'aprenentatge: prendre les decisions adequades, veure'n els efectes i corregir per al futur, sigui les decisions mateixes, sigui la manera com s'han posat en pràctica, sigui l'estratègia com a tal.

Tot i que són, com veiem, una eina important, o fins i tot crucial per al desenvolupament de l'empresa, els pressupostos han rebut crítiques, a voltes severes, des de diferents punts de vista. En primer lloc, per la feina que representen: necessiten un temps considerable, en un tant per cent elevat el temps de persones per a les quals la feina administrativa-financera (treballadors de producció i venedors, per exemple, i els seus caps) no forma part de les seves habilitats immediates: ells fan una altra feina i els molesta no poder fer allò que saben fer bé per fer una feina "administrativa" que no és el seu objectiu. Cal dir que, de vegades, alguna d'aquestes acusacions pot ser certa: hi ha un nombre elevat d'aplicacions dels pressupostos que són merament "burocràtiques" i sense utilitat; però si es fan d'una altra manera, la utilitat hauria de ser evident.

Se'ls ha acusat també d'introduir rigidesa, és a dir, que hi ha decisions que vénen determinades pel pressupost i que, en canvi, a l'hora de l'execució, potser uns quants mesos més tard, les circumstàncies poden haver canviat d'una manera que recomanaria un curs d'acció diferent. Així mateix, se'ls ha acusat de no tenir en compte les variables qualitatives ni de llarg termini i d'introduir incentius equivocats. Totes les crítiques que han rebut, però, no depenen de l'eina en si, que en principi és bona, sinó de *com s'utilitza*. Per exemple, la rigidesa no és una característica intrínseca dels pressupostos, sinó que es basa en com la direcció en determina l'ús. I, és clar, qualsevol sistema d'incentius pot tenir disfuncionalitats, tant si estan o no vinculats amb l'assoliment dels pressupostos. Com és lògic, la tècnica pressupostària no pot ser una panacea, ja que l'acció directiva és necessària i un sistema purament tècnic que tingui les solucions a tots els problemes de la direcció en temes de control ni existeix ni existirà mai, com reiterarem més endavant.

Com en molts altres instruments de direcció, qui vulgui un instrument que funcioni sol, de manera purament mecànica i/o automàtica, s'ha equivocat de professió. La gestió és, abans que res, posar criteri en totes i cadascuna de les decisions que es prenguin. I remarquem que, en el nostre context, un pressupost, tant en la seva preparació com en l'execució, es pot fer de manera justa o injusta; la qual cosa té, com dèiem abans, conseqüències en el futur: l'elaboració del pressupost, la seva execució i la seva revisió són sempre interaccions entre persones i produeixen aprenentatge.

SISTEMES D'INDICADORS I *BALANCED SCORECARD*

Això és aplicable, també, a una altra de les eines dels sistemes de control, que s'han posat “de moda” en els darrers trenta anys, tot i que sembla que la moda ja comença a disminuir: el que en l'original anglès se'n diu “balanced scorecard”, que aquí s'anomena sovint “quadre de comandament”. Consisteix, essencialment, en un conjunt d'indicadors que, segons alguns dels seus proponents, serien suficients per dirigir l'empresa. El símil amb els aparells que mira el pilot d'aviació s'ha utilitzat sovint.

Indicadors de gestió n'han existit des de fa molts anys, en diferents versions. Podríem dir que les primeres versions estructurades daten dels anys cinquanta i seixanta, quan Anthony, Dearden i Vancil, professors de la Harvard Business School, estableixen els fonaments del control de gestió. En aquells moments es pensava que amb uns pocs indicadors era suficient i que una avaluació ben feta havia d'incloure altres variables no quantificades.

La propaganda del “balanced scorecard” va sorgir els anys vuitanta. Els avenços tecnològics en el camp del processament d'informació i el fet que la informació cada vegada es considerava més necessària en els processos de presa de decisions van fer que els sistemes basats en molts indicadors prosperessin. Això també significava un repte atès que implica que pot haver-hi potencials problemes en la definició i generació d'aquesta informació, però també en la seva utilització. L'expressió *balanced scorecard* va aparèixer durant els anys noranta impulsada per Robert Kaplan, professor de la Harvard Business School. En aquest tipus de quadre de comandament (anomenat sovint “integral”, per transmetre la idea falsa que ho inclou tot) els indicadors són de quatre tipus: financers, relacionats amb els clients, els que tenen a veure amb la innovació i els que es troben relacionats amb processos interns de l'empresa.⁵

Però si algunes variables crucials per al futur d'una empresa no són quantificables, basar-se en indicadors únicament quantificables el pot fer perillar. Això és important pel fet que s'hi troben involucrades persones que aprenen. Aquestes persones poden aprendre a millorar les variables que es troben quantificades, i ho poden arribar a aprendre a fer ignorant les variables qualitatives o fins i tot posant en perill allò que representen. Aquesta situació ha dut algunes empreses al frau, perquè s'ha arribat a portar això al límit. Els controls que es basen en un sistema de vigilància molt estricta de variables purament quantitatives, són pitjor que els sistemes que no controlen res. De fet, voler tant sí com no la consecució de certs objectius quantitatius, pot fàcilment portar a empitjorar la situació que hi hauria si no hi hagués cap sistema de control.

5. La referència bàsica seria KAPLAN, R. i NORTON, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

Per tant, el sistema correcte el definiria la virtut, que es troba en l'equilibri, en la justa mesura del que es controla de manera formal i el que es controla de manera informal. En aquest sentit, precisament, trobaríem els sistemes de control que poden aconseguir resultats perquè són equilibradament exigents. Com que hi ha sempre present el component de l'aprenentatge, cal adonar-se que els sistemes humans poden aprendre a millorar o a empitjorar, cosa que depèn de com s'utilitzin els sistemes de control.

De nou, i per recalcar que el tema principal d'aquest llibre és present amb ubiqüitat en totes les activitats del control de la gestió, és prou obvi que un conjunt d'indicadors, prescindint del nom que se li doni, es pot utilitzar justament o injustament; i fins i tot que el seu disseny pot ser just o no, depenent de si inclou totes les variables importants per a una de les parts o no.

FORMES DE CONTROL: QUÈ CAL CONTROLAR?

Merchant,⁶ basant-se en els treballs previs d'altres autors (concretament, Thompson i una elaboració posterior del mateix tema per part d'Ouchi),⁷ proposa una manera de veure allò que cal controlar depenent de dues variables: si es coneix la relació entre l'acció i el resultat, i si els resultats es poden mesurar fàcilment o no. Les conseqüències es poden veure a la Taula 1.1.

Taula 1.1. Esquema de Merchant sobre sistemes de control

	<i>mesurables</i>	<i>mesurables</i>
Relació entre acció i resultat coneguda	Control per accions o per resultats	Control per accions
Relació entre acció i resultat incerta	Control per resultats	Controls de personal

D'aquesta taula es desprenen unes conclusions prou intuïtives. Quan els resultats es poden mesurar i es coneix la relació entre les accions i els resultats (és a dir, en situacions relativament simples), es pot controlar sense gaires problemes les accions o els resultats, o totes dues coses a la vegada. Quan, en canvi, els resultats no es poden mesurar, però es coneix la relació acció-resultat, es poden controlar les accions, és a dir, la direcció pot tenir com un manual de les accions

6. OUCHI, W. (1985), *Control in Business Organizations*, Londres, Pittman; (1982), "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, Summer.

7. OUCHI, W. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25(9) 833-848; THOMPSON, J. (1967), *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill.

que es poden dur a terme o no; però per definició no pot controlar els resultats. Si la relació acció-resultat és desconeguda però els resultats són mesurables, cal controlar necessàriament per resultats. I, finalment, quan els resultats no es poden mesurar i la relació acció-resultats és desconeguda, s'ha de fer altres coses, principalment allò que Merchant en diu “controls de personal”, que significa essencialment trobar les persones adequades per fer-ho amb un mètode de selecció adequat, ensinistrar-les adequadament també, proporcionar-los la motivació necessària per fer les coses ben fetes, i esperar el millor. De fet, els resultats no són mai perfectament mesurables i les relacions acció-resultat tampoc no se saben mai amb precisió, de manera que el control d'accions i de resultats s'haurà de complementar pràcticament sempre amb els controls de personal. I en el nostre context, el d'aquest llibre que volem que parli de justícia, cal adonar-se que un directiu ha de ser conseqüent amb aquestes idees: si es fixa només en els resultats (cosa que en l'actualitat hi ha molta gent que proposa) o obliga la seva gent a prendre certes accions pensant que obtindrà els resultats que vol, està essent injust amb ells, a banda de donar mostres que no entén bé el problema. Només en situacions molt simples, de variables amb relacions mecàniques (com les que preveia Taylor a principi del segle xx), es podrà aplicar estrictament el control de resultats i d'accions. I d'aquestes, en el món actual es pot dir que ja no en queden, perquè les fan les màquines.

CONTROL ESTRICTE I CONTROL LAX (O BÉ “FORT” I “TOU”)

És per aquesta raó que, si es vol tenir un sistema de control massa estricte i basat en dades quantitatives, això pot acabar creant més problemes que no pas tenir sistemes de control, o tenir un control massa relaxat. De fet, l'anàlisi de Merchant explica que poden haver-hi controls ‘estrictes’ i controls ‘relaxats’ (o ‘forts’ i ‘tous’, com es prefereixi). Qui controla es pot fixar de manera molt estricta en els resultats i les accions o bé es pot voler senzillament que es facin les coses de manera aproximada tal com s'havien previst, encara que deixant marge per a l'error, la improvisació, la millora o la impredictibilitat de les circumstàncies. Els sistemes de control utilitzats molt estrictament responen a la mentalitat de “comandament i control”, i normalment s'apliquen sobre els resultats obtinguts. Però en circumstàncies impredictibles i tenint en compte les incerteses inherents a qualsevol sistema social de certa complexitat, en general aquests tipus de sistemes de control són absurds per injustos i injustos per absurds. Una mínima flexibilitat és imprescindible, tot i que el grau de flexibilitat depèn de les circumstàncies concretes. En general, aquest requisit de flexibilitat està relacionat amb la justícia informal, concepte del qual parlarem més endavant.

Hem de remarcar aquí dues coses. Una, que amb un sistema de control molt “estrictes” es pot caure fàcilment en la injustícia. L'expressió tantes vegades usada pels alts directius d'empresa de

“vull resultats, no excuses!” pot portar molt fàcilment a la injustícia: hom pot no obtenir resultats per raons que no tenen res a veure amb ell. Sembla prou evident.

Però també els sistemes laxos poden caure fàcilment en la injustícia. Pensem, per exemple, en el professor tolerant que “aprova a tothom” i dona bones notes amb generositat. Comet una injustícia amb els que s’ho han guanyat posant-hi més esforç i sabent-ne més per no diferenciar adequadament entre uns i altres.

UN PAS MÉS ENLLÀ

Els canvis ràpids que es produeixen actualment a l’entorn, han portat a una extensió dels conceptes clàssics dels sistemes de control. Robert Simons⁸ anomena els sistemes de control clàssics “sistemes de control de diagnosi”. Llavors hi afegeix altres sistemes de control: els sistemes interactius, els sistemes de límits i els sistemes de creences.

Els sistemes de control de diagnosi són en la pràctica els sistemes de control més tradicionals. En general identifiquen les variables crítiques de l’empresa per establir-ne el seguiment. Quan alguna d’elles es desvia es pot actuar. Sovint, aquests sistemes van acompanyats d’un sistema d’incentius formal o, algunes vegades, informal. Aquests sistemes s’acostumen a dissenyar incorporant la seva pròpia eficàcia, és a dir, que el mateix sistema no introdueixi un cost excessiu. Per això es controlen només certes variables, les que serien crítiques. S’elimina la necessitat d’una supervisió constant, és a dir, els sistemes de diagnosi són un instrument de direcció per excepció, que fa que la direcció únicament s’ocupi de les àrees en les quals aquests sistemes hagin detectat l’existència d’un problema.

Els *sistemes interactius* consisteixen en mecanismes formals pels quals l’alta direcció participa de manera regular i personal en les decisions dels subordinats en un entorn de presa de decisions descentralitzat. Si la presa de decisions no és descentralitzada, els sistemes, més que interactius són “descendents” i es basen en els conceptes de *control* i *comandament*, que ja hem dit que en general estan lluny de ser un ideal.

En canvi, en sistemes descentralitzats, es fa evident la necessitat de la *interacció* entre la direcció i els dirigits. La interacció ha de permetre detectar les amenaces i oportunitats estratègiques procedents de les condicions de l’entorn competitiu, que van canviant, per a respondre de manera

8. Hi ha dues referències bàsiques de Robert Simons. La primera, un article de la *Harvard Business Review* titulat “Control In The Age Of Empowerment” (març-abril de 1995); i en segon lloc el seu llibre, en el qual desenvolupa l’esquema més a fons: (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Ma., Harvard Business School Press.

activa, analitzant les incerteses estratègiques a les quals l'empresa s'ha d'enfrontar, i prenent les decisions oportunes. Els sistemes interactius tenen quatre característiques que les diferencien dels sistemes de diagnosi. Primer, estan enfocats a la informació que canvia constantment i que la direcció ha identificat com a potencialment estratègica. Segon, la informació té la importància suficient per a requerir l'atenció periòdica des dels directors operatius fins a tots els nivells de l'organització. Tercer, les dades s'interpreten i es discuteixen millor en reunions obertes, cara a cara, entre els superiors, els subordinats i els companys. I quart, el sistema interactiu ha de ser un catalitzador per a un debat permanent sobre les dades, les hipòtesis i els plans d'accions de l'empresa.

Els *sistemes de límits* segueixen la idea intuïtiva que en molts casos és més senzill dir què no s'ha de fer que no pas què s'ha de fer. El sistema de límits considera quins tipus d'accions o de conductes l'empresa no vol que es produeixin i el sistema de control els prohibeix. Poden incloure codis ètics i codis de conducta, però també polítiques senzillament contràries a aquelles accions o activitats que poden debilitar la competència distintiva de l'empresa, aquelles coses en les quals l'empresa es vol diferenciar. Exemples clars d'aquests sistemes de límits són pràctiques que estan al límit de l'ètica comercial: no s'enganya el client, no es ven un producte que no tingui la qualitat estàndard, etc. Però també polítiques com “no contractar per a posicions d'alta direcció a ningú de fora”, limitant aleshores la provisió d'aquests llocs a la promoció interna, o “no acceptar cap comanda que ens desviï de les nostres àrees de mercat o de producte més enllà d'uns límits especificats per no deteriorar la nostra competència distintiva”. Les primeres, evidentment, no poden tenir excepció; les segones en poden tenir, però, si és el cas, han d'estar molt ben justificades per ser acceptades. Un dels autors clàssics del *management*, Philip Selznick, deia que es pot estar disposat a anar a altres mercats/productes; però que llavors s'ha de fer d'aquest canvi de personalitat el principal objectiu de l'empresa per al proper futur per evitar l'oportunisme. Els sistemes de límits són les “línies vermelles” que no es poden depassar.

Simons complementa els límits amb els *sistemes de creences*. Els sistemes de creences són la base de la missió de l'empresa i dels seus valors. Una empresa o una institució es crea basada en unes certes creences de com s'ha de fer les coses. Per exemple, que cal resoldre un determinat tipus de necessitats dels clients. *Men's Wearhouse* es va crear en la creença del seu fundador, George Zimmer, que els homes, quan van a comprar-se roba, volen que els encertin el que els convé, i minimitzar el temps que passen dintre de la botiga. A *Men's Wearhouse*, això li va proporcionar un gran èxit des del començament, d'una botiga a més de mil. És possible, evidentment, que hi hagi homes que no vulguin això; aquests hauran d'anar a una altra botiga. La creença de Zimmer i de tota l'empresa era que havien de tractar de ser una ajuda (uns “consultors”, deien ells) per als homes que tenen aquesta actitud.

Parlant d'actituds, una altra creença és la de South-West Airlines i dels seus fundadors, i Herb Kelleher i Colleen Barrett, que el personal s'ha de contractar en base a les seves actituds. Allò que no sàpiguen, se'ls pot ensenyar; però si no tenen les actituds correctes (servei al client i no enganyar-lo, esperit d'equip, fer atenció als subordinats i tractar-los com es mereixen, etc.) no serveixen per a una empresa que fa del bon tracte a clients i empleats la seva divisa.

Aquests són els sistemes de creences. Val a dir que els sistemes de creences i els de límits es complementen, i que de vegades poden ser el mateix. Per exemple, dir que cal que la promoció a llocs de direcció sigui interna (creença) i dir que no es contractarà ningú de fora per a aquestes posicions (límit) són dues maneres de dir el mateix amb diferències de matís.

Tant els sistemes de límits com els de creences poden correspondre a dos tipus de conviccions: les que es deriven de l'ètica, d'un caràcter més general, i les que són merament empresarials, en el sentit que, legítimament, pot haver-hi diferents maneres de veure-ho. Les estratègies de les empreses són per definició totes diferents, i respectar-les pot formar part dels sistemes de límits i de creences, però això respondrà senzillament a diferents conviccions de com ha de ser una empresa o institució. En canvi, les que es deriven de l'ètica, i tot i reconeixent que hi ha diferents concepcions d'aquesta disciplina, són creences i límits que cal respectar sempre.

LES LIMITACIONS DELS SISTEMES FORMALS

Els conceptes i les propostes de Merchant i Simons, doncs, tracten d'anar més enllà del model del termòstat en les organitzacions humanes. En primer lloc perquè els indicadors són subjectius, i moltes vegades arbitraris. Merchant utilitza els controls de persones quan ni els resultats són mesurables ni la relació causa-efecte clara entre accions i resultats. Simons incorpora els sistemes de creences, que tenen coses en comú amb els controls de personal de Merchant. Els sistemes formals que busquen aconseguir una congruència d'objectius basada exclusivament en números no poden ser perfectes perquè les mesures són en general imperfectes, i les de les variables importants que tenen a veure amb el llarg termini són *molt* imperfectes. Només cal veure les importants discrepàncies en la valoració d'empreses que en una baralla poden arribar fàcilment al jutjat: el cas de El Corte Inglés ve fàcilment a la memòria, a aquest respecte.

Una qüestió que semblen haver oblidat en els darrers temps, quan tot l'èmfasi es posa en el benefici o en el valor de l'empresa, és que les empreses (i, encara amb més raó, les altres organitzacions) no són gens homogènies, i, per tant, es fa difícil pensar en un objectiu comú sense més qualificacions. Ja en els anys seixanta, Herbert Simon, Premi Nobel d'Economia 1978, deia que a l'empleat "mitjà" d'una empresa, el possible objectiu de beneficis o de valor de l'empresa li queda molt, molt lluny. Primer, perquè aquesta persona no sap gaire bé operativament parlant quina és

la relació entre el que ella fa i el valor de l'empresa; però també perquè té els seus propis objectius que poden estar molt lluny d'aquest benefici o valor.⁹ I fer que vulgui un objectiu comú només es pot aconseguir a través d'un sistema de control pensat de manera racional i raonable. La qual cosa vol dir que s'han de plantejar objectius que puguin ser compartits i per tant incorporin les persones i els seus interessos. Barnard, un altre dels clàssics del *management*, i precursor de Herbert Simon, a qui acabem de citar, ja deia, i ho argumentava amb força, que l'única manera que les empreses puguin durar indefinidament (objectiu que segurament tots compartiríem) és si satisfan els *motius* de tots els que hi participen; que, en el seu esquema, vol dir essencialment empleats i clients.¹⁰ A curt termini es pot potser enganyar les persones, fent-los creure que realment els objectius de l'empresa són bons per a ells, amb publicitat enganyosa a clients, o donant falses expectatives a empleats, etc. Però és molt més difícil poder-los convèncer al llarg termini si el que es diu és mentida: s'atrapa abans un mentider que un coix.

De nou, i amb relació al que és el nostre tema principal en aquest treball, sembla evident que no procurar que en una feina la gent pugui satisfer els seus motius és tractar-los de manera injusta. I que, com veurem, tractar-los de manera injusta fa que no es pugui assolir cap objectiu difícil ni que requereixi la seva col·laboració activa.

MÉS ENLLÀ DELS SISTEMES FORMALS DE DIAGNOSI

Aquests tres darrers sistemes (interactius, límits i creences) van més enllà del que normalment se sol entendre per sistemes de control, i freguen o fins i tot entren ben bé a dintre dels terrenys de l'estratègia i la cultura de l'organització. I és que els sistemes de control "clàssics", que són els que Simons anomena sistemes de diagnosi, no es poden mirar aïllats de la resta, sinó que cal precisament que hi estiguin integrats i no es considerin merament com un instrument tècnic. Considerar-los com un instrument tècnic ha estat un dels errors més freqüents dels darrers temps, tant en la teoria com en la pràctica, però sobretot en aquesta darrera, perquè aplicar una pura tècnica de tipus "balanced scorecard" és treure a l'empresa la seva ànima: allò que es vol aconseguir més enllà dels números.

I aquesta ha estat (i malauradament encara és) la "moda" dels darrers temps: establir mesures quantitatives (tot i sabent que no inclouen aspectes importants) i posar-hi un incentiu monetari automàtic. El model del termòstat. Que, per ser vàlid, cal que siguin veritat tres hipòtesis de partida: que es coneixen els objectius de manera precisa, que es coneixen les accions que condu-

9. SIMON, H. (1964), "On the Concept of Organizational Goal". *Administrative Science Quarterly*, June, 9 (1), 1-22.

10. BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Boston, Harvard University Press.

eixen cap a ells, i que es poden mesurar perfectament. Però tal com ja hem mostrat a la Figura 1.1, en una situació més realista, la més típica a les empreses, on es produeixen interaccions entre persones (podríem dir, qui controla i qui és controlat), aquest funcionament és impossible.

Si hi afegim, a més, la dimensió temporal i la repetició en les interaccions, això encara és menys realista. La dimensió temporal, perquè tot i que es pugui tractar d'una interacció puntual, les dues persones continuen treballant a la mateixa empresa. Però si a més es tracta d'una relació amb interaccions freqüents, el dinamisme és més decisiu, ja que la interacció present afecta, a través de l'aprenentatge, les possibles interaccions futures. Les persones aprenen a fer millor o pitjor la seva feina (aprenentatge operatiu), i com és l'altre i en quina mesura els resultats són satisfactoris per a un mateix (aprenentatge evaluatiu). Com ja hem dit, cada vegada que es produeix una situació de control les dues persones aprenen, es deixen "empremtes", i l'aprenentatge operatiu i evaluatiu condiciona (per bé o per mal) la propera situació de control.

El fet que els objectius no es puguin definir de manera concreta, i tampoc no es puguin mesurar de manera exacta, són dos aspectes amb conseqüències molt semblants. Vol dir que ni abans ni després que es produeixi la situació de control podem dirigir les persones cap a un objectiu que es pugui mesurar i sigui concret. Però és que els resultats (que han de ser la plasmació en la realitat d'objectius marcats) només es poden mesurar de manera imperfecta. La major part de variables importants de l'empresa, com per exemple la identificació de les persones amb l'organització, el desenvolupament de competències distintives, el clima laboral, entre moltes d'altres, són molt difícils d'objectivar de manera quantitativa. Moltes empreses volen treballadors motivats, i saben que la motivació és important, però sovint la redueixen a l'incentiu monetari. Això ens porta sovint a allò que Hofstede denomina pseudocontrol:¹¹ una situació en la qual totes les variables quantitatives tenen els valors correctes, però el sistema no funciona, és a dir, no s'assoleixen els objectius que es desitjaria i les relacions internes dintre de l'organització no són bones.

LES MOTIVACIONS DE LES PERSONES

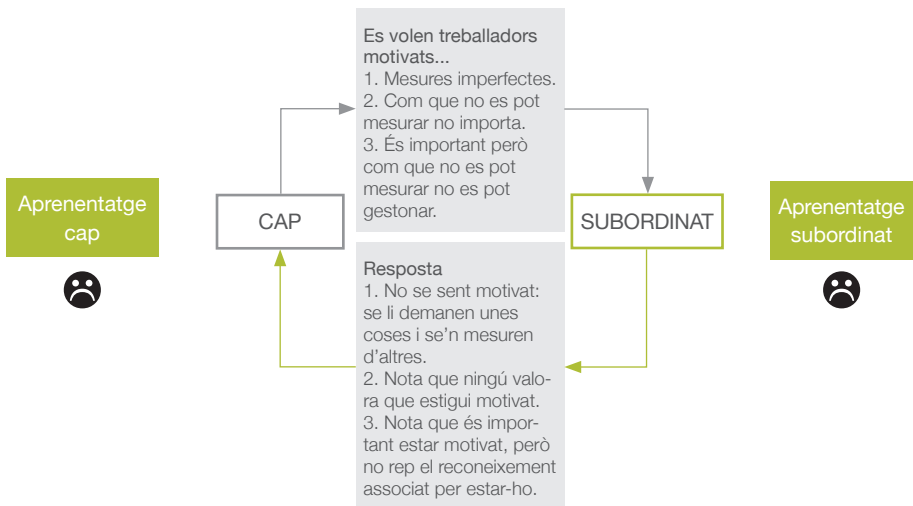
És humà desitjar que les coses siguin fàcils i que es pugui dirigir només amb tècniques que funcionessin pràcticament soles. Seria molt bo que els Reis Mags de l'Orient existissin. Però no existeixen. Els directius desitjarien certes i estabilitat. Però la realitat s'entesta a no donar-nos-en. La idea de directiu implícita en tot el que defensem en aquest text és incompatible amb moltes de les pràctiques acceptades avui en dia, que són precisament les que ens han conduït

11. HOFSTEDE, G. (1978), "The Poverty of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review* July 3(3), 450-61.

cap a l'actual crisi. Les pràctiques de directius porucs o poc preparats, són les que ens han portat a situacions on ha predominat i s'ha estès la falsa creença que tot es pot mesurar, que el que no es pot mesurar no és important, i que encara que fos realment important, si no es pot mesurar millor deixar-ho córrer perquè no es pot gestionar. Un cercle viciós que hem volgut mostrar en la Figura 1.2 i que clarament porta a situacions de poca congruència d'objectius, atès que les persones s'adonen de seguida que les coses importants no es tenen en compte i, per tant, es dediquen a satisfer les variables explícites i quantitatives dels sistemes de control per emportar-se cap a casa com més diners millor.

Però fer que la gent persegueixi els diners només aconsegueix que la gent persegueixi els diners,¹² no que persegueixi els objectius de l'organització. Ja fa anys Herzberg, un altre dels clàssics, deia que “la gent està motivada per les feines interessants, els reptes, i el sentit de la responsabilitat. Aquests factors intrínsecs responen a la molt assentada necessitat de la gent de creixement i d'assolir fites...”¹³

Figura 1.2. El cercle viciós del mal sistema de control



12. Aquesta frase la va fer famosa ja el 1980 Philip Slater en la seva obra *Wealth Addiction*.

13. HERZBERG, F. (1968), “One more time: How do you motivate employees?” *Harvard Business Review*, Jan/Feb, vol. 46, issue 1, 53-62.

Un petit apart sobre l'afirmació anterior (amb la qual estem en desacord, evidentment) que allò que no es mesura no millora o no es pot gestionar. És fàcil que la primera vegada que se sent hom tingui temptacions d'estar-hi d'acord. Però no. El que és cert és que aquelles variables de les quals el superior jeràrquic no se n'ocupa, no pregunta sobre elles, no investiga com van, ni es gestionen (òbviament!) ni en general milloren, tret que sigui per la bona gestió del subordinat. Però la causa no és que no siguin mesurables: és que el cap no s'hi interessa, i que en canvi s'interessa (automàticament) per aquelles variables mesurables que porten un incentiu associat. I si hem de triar, qual-sevol persona tindrà una tendència a triar allò que porta un premi en metàl·lic associat, és clar.

Tornem a la motivació. Malauradament, hi ha estudis recents que indiquen que fins a un 95 % dels directius tenen idees amb relació a la motivació que tant en psicologia com en direcció d'empreses es consideren rotundament falses i que estan basades en estudis seriosos.¹⁴ En una mostra de directius a qui els consells consideraven molt compromesos amb l'empresa, als quals es va preguntar quins factor produïen aquest efecte, el 96 % ni tan sols van mencionar els diners. Són rèpliques modernes d'estudis com els de Herzberg que ja tenen més de cinquanta anys. I tot i això, molts directius segueixen amb la idea primitiva que Herzberg en deia "d'enginyeria": només es busca els diners, i es pot quantificar les fites assolides. De fet, és el mateix que deia Taylor¹⁵ ja fa més d'un segle. Però cal dir en descàrrec d'aquest darrer, que principalment s'ocupava de feines mecàniques a les quals probablement una part d'això s'aplica. Avui, aquestes feines fan les màquines, de manera que ja no es pot aplicar aquest esperit enlloc. I amb creences equivocades en relació amb les motivacions humanes, és fàcil caure en injustícies. Més aviat, podríem dir, és difícil no caure-hi.

Si plantejem la hipòtesi (potser només de manera implícita) que a les persones només les motiven els diners, podem aconseguir que això esdevingui veritat: una "self-fulfilling prophecy", com se sol dir en anglès, una profecia que s'autocompleix. És a dir, si donem un premi monetari fort per un determinat resultat i no en donem cap per un altre que no és mesurable, però que considerem important, és possible que les persones sotmeses a aquest sistema, durant un temps, facin allò que creuen que és important, però tard o d'hora s'adonaran que són víctimes d'una injustícia comparativa: els que no fan allò que caldria guanyen més diners que ells. I llavors és molt probable que oblidin altres motivacions i facin tot el possible per guanyar diners.

Aquests problemes són moltes vegades induïts per la por a la subjectivitat. Els possibles greuges comparatius que la subjectivitat pot originar (favoritisme, amiguisme o com en vulguem dir)

14. Per exemple, AMABILE, T. i KRAMER, S., *The Progress Principle*, o Susan David, en diversos articles a la *Harvard Business Review*.

15. TAYLOR, F. W. (1911), *Principles of Scientific Management*, Nova York, Harper and Brothers. Edició més recent, 1997, Mineola, NY, Dover Publications.

fan que sovint s'intenti aplicar mesures suposadament "objectives" de manera que no pugui haver-hi dubtes. Però tot allò que es pot mesurar "objectivament" sol ser molt poc important. Sembla que Einstein (referint-se, com és lògic, a la física, que molta gent en el camp de la direcció d'empreses consideraria com una disciplina perfectament objectiva) deia que no tot el que es pot comptar compta, ni tot el que compta es pot comptar. En direcció d'empreses, hi ha molts índexs "objectius" (coses que es poden comptar) que no serveixen per a res; i, en canvi, hi ha variables importants (que compten) que no tenen índex, o que si el tenen és tan imperfecte que millor seria no considerar-lo. En el nostre cas, la identificació de les persones amb l'empresa o institució, amb la seva estratègia i amb la resta de persones que formen l'organització és un element fonamental per obtenir resultats bons per al conjunt, i no hi ha (malgrat que sovint es reivindiqui el contrari) cap índex que ho mesuri amb cap exactitud. Més aviat el que és possible és una avaluació qualitativa, que pot ser molt sòlida, però que serà necessàriament subjectiva.

Però és que la direcció d'empreses és necessàriament subjectiva. El fonament bàsic de la llibertat d'empresa és precisament aquest: es poden fer les coses de maneres molt diferents (missió, estratègia, etc.) i l'empresa que ho faci bé sobreviurà i la que no, no. Un directiu, com veurem, ha de tractar d'actuar amb justícia; però que aquesta justícia sigui percebuda per tots els empleats o no, no depèn en part d'ell. Les persones que no estan d'acord amb els principis bàsics sobre els quals es fonamenta una empresa, han de buscar-ne una altra. Si no hi estan mínimament identificats, no hi haurà res a fer. "A contrario sensu", si ho estan i se senten tractades injustament, és molt fàcil que es "desidentifiquin". Aquí rau una vegada més la importància de la justícia organitzacional. La professió de directiu no és senzilla. Principalment si es vol basar en fets i no en ideologia. Existeixen variables que són molt importants, que no és fàcil fer-les explícites, i que s'han de gestionar imperiosament, per poder tenir persones unides pels objectius de l'empresa.

EL SISTEMA INFORMAL

No és exagerat afirmar que els darrers temps (els darrers trenta o trenta-cinc anys, posem per cas) tot l'èmfasi, tant en la teoria com en la pràctica, s'ha posat en els sistemes formals, és a dir, basats en regles específiques i en la seva aplicació estricta. Ja hem parlat anteriorment de la "il·lusió de control", és a dir, de la creença equivocada que un sistema "dur", "estricte" basat en índexs quantitius i incentius monetaris automàtics serà un bon mitjà d'obtenir els resultats que l'empresa vol. Tant en la teoria com en la pràctica, això es deriva del desig (molt humà, d'altra banda) de fer les coses senzilles i no haver de pensar. Aquest fenomen és l'equivalent a les organitzacions de la judicialització de la política, de la qual es parla tant darrerament. Quan un problema és complex, simplificar és pitjor. Com deia Mencken, per cada problema complex hi ha una solució que és fàcil, clara, senzilla... i equivocada!

Decisió equivocada que de vegades tranquil·litza l'esperit del directiu, que ho veu com una manera de legitimar la seva feina: un sistema ple d'indicadors que es pot ensenyar com a "modern" i dóna la impressió d'una perfecció i d'una precisió fora de tota sospita, quan no és més que un fruit de la il·lusió de control i de la publicitat de les consultories. Fins i tot hi ha teories sobre el comportament organitzacional que vénen a dir que "el que fa tothom" queda per aquesta raó legitimat. I si això es pot afirmar de moltes pràctiques empresarials, potser encara més en sistemes de control, que s'instal·len d'una vegada per un cert període de temps, i normalment amb ajuda externa. Són mites, creences, semblar el que un vol semblar perquè ningú presti atenció a si realment el directiu és allò que sembla. I qui dia passa any empeny, el bon sistema de control no mostra senyals de posar-se en marxa. Les "Balanced scorecards" "venen més" que el sentit comú i la pràctica sistemàtica de la virtut a través de sistemes de control informals que funcionin amb precisió i flexibilitat alhora. Òbviament, qualsevol empresa necessita un sistema d'indicadors, i, per tant, no es pot suggerir la seva eliminació en absolut. Només cal adonar-se que (1) no hi ha instrument perfecte, (2) les variables que es poden controlar són relativament poques i s'ha de buscar que siguin les importants, i (3) que la utilització que es faci d'un sistema d'indicadors és més important que el mateix sistema d'indicadors. I el mateix podríem dir de qualsevol de les altres tècniques empresarials que "es posen de moda" de tant en tant.

És una altra manera de dir que el sistema informal és en realitat tan important o més que el sistema formal. O que un sistema de regles no pot contenir a la vegada com s'han d'aplicar aquestes regles, perquè llavors necessitaríem també un sistema que ens digués com s'ha d'aplicar el sistema de les regles d'aplicació de les regles bàsiques, i així successivament fins a l'infinit.

Tot i això, com dèiem, hi ha hagut una tendència, tant teòrica com pràctica, cap als sistemes formals amb oblit dels informals en els darrers temps. Fins i tot en el context de l'administració pública, s'han importat sistemes exclusivament formals, mecànics, i se'ls ha qualificat de "*management* públic modern".¹⁶ Però si en la teoria això es pot en part excusar, ja que en totes les ciències s'ha hagut de començar per simplificacions sobre les quals s'han anat construint models més complets, en la pràctica això no és excusa: cal resoldre el problema de debò, complet, i no es pot anar amb simplificacions per molt que altra gent ho faci i uns suposats experts ho recomanin.

I és que aquesta manera de veure les coses, sigui teòrica o pràctica, oblida que en les organitzacions humanes els elements informals són imprescindibles. De bon principi, en l'organització en si mateixa: les persones es coneixen, es cauen bé o malament, saben l'una de l'altra què es pot esperar d'ella, etc., qüestions que s'han qualificat de "el lubricant de les organitzacions", i que es

16. Així ho diuen, per exemple, persones tan crítiques com FREY, B., HOMBERG, F. i OSTERLOH, M., (2013), "Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service", *Organization Studies*, 34(7), 949-972.

remunten a Chester Barnard.¹⁷ Però també en els sistemes de control: hi ha parts de l'avaluació de les persones i dels grups que no queda més remei que fer-les de manera informal i subjectiva, i donar els premis o els càstigs de manera informal i subjectiva també. Aquest és el *management* de debò. I, per descomptat, és on cal actuar amb un escrupolós sentit de la justícia.

Els sistemes de control formals són en general imprescindibles, si es vol saber on és l'organització i no es vol tenir incentius (sovint només implícits) disfuncionals o perversos. Però s'ha dit moltes vegades que, en conseqüència, és millor un sistema de control mediocre que res, ja que almenys això permet tenir una mala aproximació, però dóna alguna idea per on van les coses. Hi ha aquí un important matis a introduir: si s'utilitza correctament, de manera flexible, amb les variables no quantificables i amb un sistema informal inclòs, és veritat; si no, és millor res. Si un directiu sap que les eines que té són només aproximacions i complementa el sistema amb altres tipus de controls, millor tenir una aproximació que no pas res. Però si al final el directiu vol creure's que allò és la realitat que s'ha de seguir al peu de la lletra, pot arribar a crear el contrari del que pretenia, perquè no optarà per flexibilitzar i corregir, sinó només seguir amb una confiança cega una xifra discutible. Un sistema mal utilitzat, doncs, és molt pitjor que res. La part de l'ús, molt lligada als sistemes de control informals, és una part clau de l'esperit d'aquest llibre, i així ho serà la definició de justícia lligada a aquesta part, com una subjectivitat necessària per a corregir a temps allò que no funciona i que mai no podrà funcionar prou bé amb controls i justícia formals exclusivament.

Un sistema informal, essencialment, vol dir el mateix que el sistema formal, però basat en avaluacions subjectives de variables no quantitatives, i en una aplicació de premis o càstigs en conseqüència que no estan basats en cap xifra objectiva publicable, sinó només en l'opinió del cap. Dit així, pot semblar que això condueix a la injustícia directament. Ben al contrari, és l'únic sistema que pot conduir a la justícia, però cal que s'apliqui bé i amb el sentit de la justícia ben desenvolupat.

LA DINÀMICA DELS SISTEMES DE CONTROL: LA CLAU PER CREAR APRENTATGES POSITIU

En la Figura 1.2, s'ha vist el que és probable que passi en el cas que el sistema de control parteixi de premisses falses: que es vulgui un control estricte basat en mesures imperfectes, que s'obviï allò que no es mesura o que es reconegui que importa però es pensi que no es pot gestionar i no fer-ho. Com que aquestes condicions es donen pràcticament sempre excepte en situacions

17. BARNARD, *op. cit.*

trivals, partir d'aquestes premisses, explícitament o implícita, condueix a aquestes conclusions. I això és el que es fa quan s'ignora el sistema informal.

En el procés de control que hem descrit abans, exposant-ne els punts bàsics, ja en el primer punt es pot establir una dinàmica positiva o una dinàmica perversa. Aquesta darrera, malauradament, és molt comuna: la d'establir els objectius sobre la desconfiança entre cap i subordinat; i, per tant, d'una manera injusta per a l'un, per a l'altre o per a tots dos. Per exemple, quan el cap imposa un objectiu de manera autoritària, sense ni tan sols preguntar. O preguntant, però digui el que digui el subordinat, augmentar-ho i imposar aquest augment. Fins i tot hi ha hagut qui d'això n'ha volgut fer una teoria, perquè se suposa que el subordinat vol minimitzar l'esforç i maximitzar els seus ingressos i serà, per tant, molt conservador en la seva estimació. De nou, aquesta és una profecia que s'autoconpleix: és altament probable que, en el període següent, el subordinat proposi un objectiu encara més conservador i que el cap hagi d'augmentar-lo en major proporció, i així fins que les xifres que donin l'un i l'altre no tinguin cap sentit ni serveixi per a res realment útil. De nou, s'estan tractant injustament l'un a l'altre i d'aquesta tàctica no en pot sortir res de bo. I així s'aixequen veus que proclamen que els pressupostos no serveixen per a res. Fets així, tenen raó; fets d'una altra manera, en canvi, poden ser molt útils.

Poden ser molt útils si són la base d'un diàleg estructurat entre cap i subordinat. Un diàleg en el qual es discuteixen les raons per les quals la xifra (de vendes, de costos o del que sigui) pot ser millor o pitjor l'any següent, i com fer-ho perquè sigui millor d'una manera realista. Si amb aquest diàleg s'estableix una confiança entre un i altre, l'eina podrà ser útil; si s'utilitzen actituds defensives o autoritàries, serem al cas anterior i millor retirar l'eina, almenys com a manera de fixar objectius.

De fet, això és el mateix que vèiem en la Figura 1.2, però ara lligat al comportament del cap. Si el subordinat veu que el cap no s'ha preocupat en absolut d'allò que realment ha passat i només s'ha preocupat de les variables quantificables, llavors tractarà d'aconseguir uns resultats quantificables millors, encara que posi en risc els no quantificables. Això porta a la situació de pseudocontrol que ja hem mencionat: les coses no van bé però els indicadors mostren que sí. Si en realitat no existissin variables no quantificables importants, no passaria res, però llavors tindriem una organització mecànica, on les persones poden ser substituïdes per màquines, com ha acabat passant amb moltes de les situacions que estudiava Taylor ja fa més d'un segle. Per a aquests casos no calen empreses de persones: les persones no poden sentir-s'hi bé perquè no es poden desenvolupar de manera integral.

LA VIRTUT DE L'EXIGÈNCIA RAONABLE: ENTRE EL "BONISME" I EL DESPOTISME

No és fàcil dirigir, i no ho és, principalment per dues raons. La primera, perquè hom ha de començar per exigir-se a si mateix. Exigir als altres sense donar exemple no té cabuda si volem tenir efectes positius en l'exigència que demanem. Però també és cert que quan les persones s'esforcen en l'exercici de les responsabilitats que s'ha dipositat en elles, volen que se'ls reconegui, i, per tant, siguin d'alguna manera valorades. Això fa que el directiu, necessàriament, hagi d'exigir en la seva tasca de dirigir. Els dos extrems, de no exigir res o excusar qualsevol cosa, i el d'exigir rígidament uns objectius que poden ser fins i tot arbitraris, o criticar-ho tot sense raó, poden transformar el directiu en un bon jan sense sang, o en un dèspota sense sentit. Els dos extrems es toquen. En aquest cas tenen el denominador comú de la poca exigència que posa el directiu sobre ell mateix en relació amb la tasca de dirigir. Tenir un cap sense criteri que tot li està bé, o un altre que sense criteri no li està bé res, porten a situacions semblants de desmotivació i desencís.

Però aquest no és l'únic cas. L'empleat també pot ser responsable d'actuar malament. Per exemple, en una situació de confiança entre directiu i subordinat. Situació que pot haver costat molt d'assolir però que es pot perdre amb relativa facilitat. En aquesta situació, el subordinat sap que pot arribar a uns objectius determinats. Basant-se en la confiança que té amb el cap, li proposa uns objectius clarament inferiors, per tal que al final del període pugui rebre una avaluació més bona i pugui per tant aconseguir els incentius associats a aquesta bona valoració. El cap pot ser "bondadós" i acceptar-ho. Però al cap de cert temps, quan es vegi que la consecució d'objectius concrets disminueix, el cap pot passar de ser bondadós a ser un dèspota, pressionat pels resultats que li demanen a ell també, i pensant que l'empleat li està prenent el pèl. La nova situació de despotisme pot produir conseqüències pitjors que la falta d'eficàcia generada amb el "bonisme" inicial.

Ser "bonista" per part del controlador pot produir-se perquè el controlat s'aprofita de la bona fe del cap, o perquè el cap s'autoexigeix poc per deixadesa, i, en conseqüència, també exigeix poc als seus subordinats, donant per bo qualsevol resultat, i treballant poc per aconseguir allò que l'empresa necessita per a la seva eficàcia.

Però moltes vegades, qui controla es pensa que essent més estricte aconseguirà que les persones siguin més eficaces. Sovint, el que aconsegueix és deteriorar l'ambient perquè considera que els altres sempre fan massa poc, i a més es queixen sense motiu. Aquest cap es transformarà en dèspota. La justícia, com qualsevol virtut, sempre es troba al mig en un equilibri altament inestable. En aquest context, la virtut principal és la justícia, l'equilibri entre una exigència raonable i un reconeixement adequat. Es troba al mig del que seria manar i utilitzar el poder per obtenir obediència i fixant els objectius de manera arbitrària (el dèspota), i el pensament oposat que en

general qualsevol actuació del subordinat és bona, pensant de manera errònia que els empleats faran allò que s'ha de fer siguin quins siguin els objectius (el “bonista”).

MÉS ENLLÀ DE L'EFICÀCIA: COMPETÈNCIES DISTINTIVES, LLEIALTAT I IDENTIFICACIÓ

Ja hem dit que l'eficàcia és el grau en què es compleixen els objectius concrets i quantificables, que s'havia traçat la persona que inicia l'acció. A nivell d'empresa o de qualsevol organització en general podem generalitzar el concepte de manera similar. De fet, l'eficàcia consisteix en el grau en què els objectius explícits (possiblement quantificables) de l'organització s'aconsegueixen, que a més en el cas de les empreses estaran més o menys relacionats amb els beneficis que al final s'acabin obtenint.

Els sistemes de control formals s'ocupen, per definició, dels objectius explícits i quantificables que l'empresa pugui haver traçat per si mateixa. D'aquesta manera l'avaluació de l'activitat de l'empresa a través d'aquests objectius quantificables tindrà a veure amb l'eficàcia. Les variables que per la seva naturalesa són de caràcter qualitatiu haurien de formar part dels sistemes de control informals. De fet, l'eficàcia és important però insuficient, ja que el futur de l'empresa depèn de moltes altres variables que són les que estan relacionades amb els aprenentatges experimentats per les persones. L'eficàcia podria ser suficient i l'única cosa important si ens trobéssim amb persones que només tinguessin motius extrínsecs. Ara bé, com que en realitat en tenen d'altres, els aprenentatges són clau i s'han de tenir en compte juntament amb l'eficàcia.

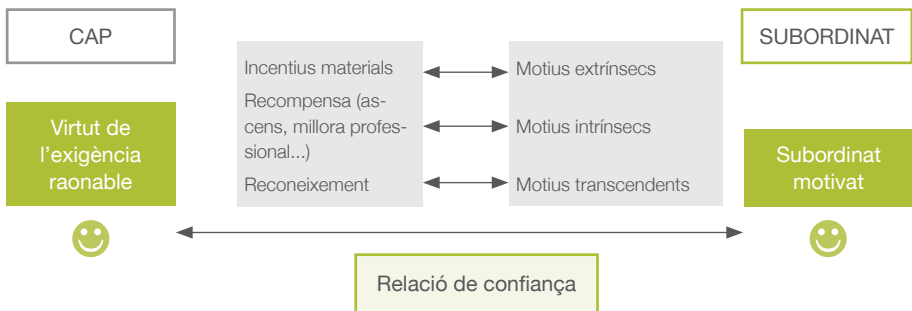
Juan Antonio Pérez López va estudiar-ho en profunditat i aquí només resumirem breument el que ell va desenvolupar. La clau per entendre els aprenentatges que es donen en una organització és entendre què motiva les persones a realitzar determinades accions. En general, a part dels motius extrínsecs lligats amb l'eficàcia, existeixen dos tipus de motius més: els intrínsecs (és a dir, els que tornen a veure amb la feina en sí) i els transcendents (és a dir, els qui transcendeixen la pròpia persona en benefici d'altres). Les organitzacions han de satisfer els tres tipus de motius dels empleats que hi participen, que tots els tenen. Per tant, són necessaris tres tipus d'estímuls, que corresponen als diferents motius. També podem utilitzar la paraula “incentius” tot i que aquesta se sol utilitzar en el context dels motius extrínsecs, i queda en aquest sentit una mica contaminada.

Els motius de tipus intrínsec tenen a veure amb l'aprenentatge propi, i es tradueixen en la pràctica a voler un treball que sigui atractiu i permeti a la persona desenvolupar-se professionalment, voler fer bé les activitats professionals pròpies de cadascú i voler, a més, que aquestes tinguin un sentit per a l'organització. Si el tenen, i ho mirem en conjunt, és el que permet desenvolupar la

competència distintiva de l'organització, que és allò que l'organització sap fer bé amb avantatge sobre altres. Mantenir-la, de manera que l'organització pugui garantir el seu futur, és una qüestió important, que només és possible si es satisfan els motius intrínsecs dels empleats.

Això no és suficient, perquè també cal satisfer els motius transcendentals, és a dir, els que tenen a veure amb l'aprenentatge dels altres. Tenir motius de tipus transcendentals significa voler contribuir a satisfer les necessitats dels altres, que en el context de l'organització serien principalment els clients i els companys de feina. Si la missió externa de l'organització consisteix a satisfer les necessitats reals dels clients, una persona que tingui motius transcendentals pot identificar-se molt fàcilment amb ella. Per aquest fet cal un mínim d'esperit de col·laboració dels altres participants en l'organització, que en paraules de Pérez López seria la "unitat", també dita missió interna, que essencialment significa la identificació de tots els involucrats amb la missió externa.

Figura 1.3. Equilibri entre motiu i recompensa/reconeixement



Els treballadors amb motius transcendentals volen ajudar el client i, per tant, persegueixen realitzar la missió de l'empresa i s'identifiquen amb els objectius d'aquesta. En referència als companys, i a la pròpia empresa, tenen lleialtat. Una empresa que s'ocupi del desenvolupament professional dels seus empleats i fomenti que aquests es dediquin a resoldre els problemes reals dels clients (que no necessàriament coincideixen amb els que perceben els mateixos clients), aconseguirà més fàcilment que aquests clients es trobin satisfets del tracte rebut i el producte que se'ls ha ofert, fent que sigui beneficiós per a tothom. L'expressió, avui de moda, del "win-win", és a dir d'uns resultats bons per a tothom, no és una utopia, però requereix saber què significa i quins elements han de portar a la seva implementació real i sostinguda en el temps. Els resultats en realitat solen ser les conseqüències de fer les coses bé. No pot posar-se el carro davant dels bous, i voler que aquests resultats que ja vindran determinin la decisió, perquè amb molta probabilitat

es pervertiran i se'n aconseguiran uns altres. Les conseqüències de les bones accions no es poden posar com a objectiu. L'objectiu ha de ser realitzar bones accions, i que acabin venint tranquil·lament les conseqüències d'aquestes.

El fet que existeixin motius diferents dels extrínsecs i que les variables més crucials no es puguin quantificar és clau, atès que d'això dependrà que les persones acabin fent o no el que haurien de fer.

La relació de confiança entre els empleats és fonamental. De fet, com hem dibuixat a la Figura 1.3, aquesta es produeix quan els diferents motius dels empleats troben resposta en l'empresa, cadascun amb l'incentiu, la recompensa i el reconeixement adequats. Aquesta és la manera que els empleats es trobin identificats amb l'empresa i tinguin interès, voluntat i capacitat de resoldre els problemes reals d'aquesta, que són al cap i a la fi els dels clients. És precisament a través dels clients satisfets que l'empresa pot tenir un benefici suficient per continuar la seva activitat i garantir la seva supervivència futura. Peter Drucker, el clàssic dels clàssics del *management*, ja deia als anys cinquanta que el propòsit d'un negoci era la creació del client.¹⁸ La direcció, per tant, ha d'avaluar cadascú i els centres de responsabilitat de manera inclusiva (és a dir, incorporant totes les variables, quantificables o no), i donar els incentius, les recompenses i els reconeixements si es mereixen i en certs casos, si cal, penalitzacions, pensant primordialment en aquest propòsit i en el de desenvolupar empleats que estiguin en aquesta línia.

Això fa encara més evident la necessitat del sistema informal, que ha d'aportar suficient flexibilitat i adaptació a cada circumstància i a cada empleat en totes les variables que cal avaluar d'aquest.

Quan existeix un desequilibri, i s'intenta combatre amb un sistema d'incentius forts i agressius, el que acaba passant és que s'alinea els directius i els empleats amb els motius extrínsecs de manera gairebé exclusiva. I això pot passar de dues maneres. La primera és que els directius romanguin a l'organització i s'enfoquin a aquests motius, deixant de tenir-ne d'altres i per tant empitjorant com a persones, possiblement perseguint uns objectius que acaben anant en contra de la mateixa organització; i corregir-ho pot ser pràcticament impossible.

Però hi ha una altra conseqüència, i és que moltes vegades es produeix una "selecció natural" entre persones a dins de l'organització. En marxen moltes que no comparteixen aquesta visió de la realitat i que tenen altres opcions professionals (normalment, els que tenen més talent); i s'hi queden aquelles que volen els incentius per damunt de tot, mirant exclusivament pel seu bé

18. DRUCKER, P. (1954), *The Practice of Management*. Nova York, Harper & Row.

material i no pas per allò que convé a l'empresa. I llavors existeixen altres treballadors que tenen menys opcions, per temes d'edat o de circumstàncies personals, que acaben desmotivats i en la majoria de casos arraconats.

El sistema de control formal sembla poc adequat per premiar amb algun índex quantitatiu coses com serien l'esperit de millora i el fet de col·laborar amb els altres dins de l'organització. I pot ser pitjor que senzillament inútil. Mal usat, pot contribuir a destruir de manera activa la competència distintiva i la unitat amb els incentius que té associats de manera automàtica.

De fet, com hem dit, els motius extrínsecs, quan el sistema d'incentius és fort, desplacen amb facilitat els altres dos tipus de motius. És el que en anglès en diuen *crowding-out* dels motius intrínsecs i transcendentals. I sense ells no hi pot haver treballadors que col·laborin per a satisfer els clients i crear un bon producte. I si el sistema està mal dissenyat i no premia el que ha de premiar, encara pot ser pitjor.

Per tant, qualsevol sistema de control formal, per molt ben dissenyat que estigui, si no inclou variables qualitatives, que es poden desenvolupar bàsicament en l'ús del sistema, és a dir, en el que s'anomena procés de control, serà incomplet. Per promoure les variables i el sistema de valors que la direcció vulgui cal un sistema que inclogui variables qualitatives que no es poden formalitzar, només poden formar part del sistema informal.

JUSTÍCIA I CONGRUÈNCIA D'OBJECTIUS EN ELS SISTEMES DE CONTROL

Diem que hi ha congruència d'objectius quan un directiu, fent el que li convé a ell, fa a la vegada el que convé a l'organització en la qual treballa. Aquest ha estat des de sempre el punt central dels sistemes de control. Fins fa molt poc, la justícia no es tenia gaire en compte, excepte potser com a criteri complementari, amb una idea de justícia s'ha operacionalitzat en termes de "controlabilitat", és a dir, intentar avaluar el directiu en aquelles coses sobre les quals pot exercir certa influència, o almenys que no s'escapin completament al seu control. Però aquesta idea de justícia és parcial i per tant cal complementar-la amb altres criteris tan o més importants que la controlabilitat.

En general, el control de gestió ha considerat els criteris de justícia com lligats a l'ètica, essent l'ètica una cosa superposada a la "tècnica" dels sistemes de control. Però en un concepte més correcte, l'ètica ha d'impregnar les decisions a les empreses per tendir cap a solucions millors que generin un bé comú. I més tenint en compte que les empreses són clau per al desenvolupament del món, ja que la major part de la gent rep el seu sou a través d'elles, i almenys aquest sou ha de contenir criteris de justícia per ser considerat adequat. En la majoria de casos, el concepte de justícia en els sistemes de control es reduïa a una idea vaga de *fairness*, que sense tenir una tra-

ducció exacta acaba essent un concepte no gaire substantiu i de caràcter perceptual (subjecte al que cadascú considera com a ajustat i que, a més, és altament relatiu a la situació concreta de cadascú).

Un dels treballs que recentment hem publicat en aquesta àrea i que va directament a aquest problema considera la justícia en els sistemes de control com un element clau per generar congruència d'objectius. Un altre treball que segueix a aquest, també nostre, argumenta que diferents nivells de congruència d'objectius poden desencadenar resultats més justos utilitzant els sistemes de control.¹⁹ Aquests dos treballs seran el fonament del capítol 6, on els revisarem extensivament per tal de veure que els sistemes de control han de ser els que creïn justícia, els perills que té ignorar-la o, pitjor encara, de prendre's la seva inclusió a la lleugera (és a dir, prenent que la tenim present, però fer-ho de manera falsa o senzillament amb una pàtina perquè tot sembli just, sense que prenguem que ho sigui realment).

Els sistemes de control, vistos així, es poden considerar com a sistemes de justícia. La funció dels sistemes de control, a la manera tradicional, sempre s'han contemplat com sistemes d'incentius, per tant, de premis i càstigs (sobretot premis), per tal de reconèixer allò que les persones han assolit respecte als objectius que se'ls demanava. Vistos com a sistemes de justícia en comptes de sistemes d'incentius, passen a ser sistemes de reconeixement, amb un sistema de mínims o càstigs per penalitzar allò que realment no es desitja que passi (l'ideal seria no tenir càstigs, però en certs casos cal posar uns límits i deixar clar que qui els traspassi serà castigat o directament expulsat de l'organització). Mirar els sistemes de control com a sistemes de reconeixement fa que es pugui observar la persona en la seva totalitat, amb tots els motius que l'impulsen a trobar sentit a la feina, tant en l'àmbit professional com per desenvolupar les seves virtuts i participar en projectes amb altres persones. I no exclou de cap manera els motius extrínsecs o de caràcter més tangible que tothom té en major o menor mesura, però no exclusivament.

RESUM DEL CAPÍTOL

En aquest capítol, hem tractat d'exposar de manera forçosament resumida el tractament habitual que es fa dels sistemes de control. L'objectiu ha estat mostrar de manera explícita com en qualsevol pas dels procediments i mètodes utilitzats hi ha potencialment un problema de justícia; i és

19. CUGUERO-ESCOFET, N., ROSANAS, J. M. (2013). "The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence". *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40, i CUGUERO-ESCOFET, N., ROSANAS, J. M. (2015). 'Social dynamics of Justice: The Ex-ante and Ex-post Justice Interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems.' In D. D. S. STEPHEN, W. GILLILAND, D. P. SKARLUICKI (ed.). *Social dynamics of organizational justice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

per aquest motiu que voldríem ara recapitular en alguna mesura, posant de manifest els punts importants.

Hem començat presentant els orígens del model clàssic de control, establert en paral·lel als sistemes de control dels mecanismes físics, on les variables estan ben definides i (fins a cert punt) se sap perfectament quins són els objectius que cal perseguir i quines són les accions que ens poden portar a assolir-los. Això tenia com a objectiu veure com els sistemes de control formals d'una unitat organitzativa són necessàriament incomplets i que, per tant, s'han de portar a terme en el context d'un procés en el qual, a cada pas, hi ha d'haver necessàriament elements informals: oblidar-ho porta a problemes de justícia.

De fet, així com en els sistemes físics es pot plantejar l'objectiu d'una unitat de manera gairebé independent de la resta, en les organitzacions la definició d'objectius depèn d'un sentit de missió que s'hauria de tenir des del començament i de la seva traducció en termes d'una estratègia. I és particularment important la dinàmica del sistema, en el sentit que hi ha aprenentatges per part del controlador i del controlat i que això determina el que passarà en el futur. Des d'aquest punt de vista, es pot considerar que el que aquí esguarden és una extensió del model habitual de teoria de l'agència incloent aspectes dinàmics d'aprenentatge, entre els quals els més importants són els que hem anomenat d'aprenentatge avaluatiu.

Hem fet un breu repàs d'alguns dels desenvolupaments teòrics i pràctics dels darrers anys en sistemes de control per posar de manifest que, o bé es fan d'una manera que resta necessàriament oberta per incloure els elements informals (anàlisis de Merchant o de Simons), o bé esdevenen una mena d'eina tècnica que pot fer més mal que bé si s'utilitza amb rigidesa, en el context d'un sistema de control "estricte" o "dur". Des d'aquest punt de vista, hem discutit com l'exigència "razonable" està a mig camí entre el "bonisme" i el "despotisme", i que desenvolupar això té a veure amb desenvolupar les virtuts, principalment de la justícia. I com això porta a desenvolupar la competència distintiva i la identificació de les persones amb l'organització que són l'origen d'una eficàcia ben entesa i que té en compte el llarg termini. Els sistemes de control, formals i informals, han de ser suficientment inclusius com per tenir en compte tots els motius dels empleats.

A continuació, farem una anàlisi més conceptual dels problemes de la justícia que creiem que l'exposició d'aquest capítol ha justificat sobradament.

2. Els fonaments conceptuals de la justícia

EL CONCEPTE DE JUSTÍCIA EN EL CONTEXT EMPRESARIAL

La justícia és una qüestió vital per a qualsevol persona. A ningú no li agrada ser el receptor d'injustícies sistemàtiques i, per tant, a ningú no li agrada treballar en empreses que tenen polítiques i tractes injustos cap als seus empleats. Un cop dit això, sembla que la preocupació per la justícia en les empreses hauria de ser un tema vital, que ocupés espai mental i temps en el procés de presa de decisions dels directius. I de fet, darrerament ho està començant a ser. Però, malauradament, durant anys, en el context de la direcció d'empreses, se n'ha parlat més aviat poc, i encara ara no sempre és així. Vegem per què.

CONCEPCIONS LEGALISTES

En primer lloc, alguns directius creuen en una visió de la justícia purament legalista. Argumenten que la justícia ja s'incorpora a les lleis vigents i, per tant, i per definició, una empresa que compleix la legalitat ja és justa. I això implica que no cal amoïnar-s'hi més. Però sovint aquests directius que pensen això, no poden evitar crear una organització injusta a la vegada que plenament legal. Si fos tan fàcil ignorar les coses i pretendre que no tenen conseqüències, la nostra discussió sobre la justícia podria ben bé finalitzar en aquest punt.

Tenir l'opinió que la justícia no té importància no vol dir ni que realment no la tingui, ni que la manca de justícia no creï conseqüències indesitjables per a l'organització, palpables per a tothom. Si les persones consideren que la justícia és important, és probable que, si en perceben una manca, reaccionin en contra, i aquestes reaccions han d'acabar produint algun efecte poc desitjable per al bon funcionament de les empreses. És a dir, si les persones considerem que la justícia és important, i ens tracten injustament, difícilment quedarem impassibles. Crearem futures situacions, on es farà palès que ens va importar molt no ser tractats justament. I això crearà conseqüències per a l'organització i el seu futur.

Les reaccions de les quals parlàvem van més enllà de la immediatesa. Hi ha, com hem vist en el Capítol 1, un aprenentatge que condiciona el futur. Les persones s'identifiquen cada vegada menys amb l'organització, i, tot i que hi treballen, poden fer-ho amb un distanciament i una fredor que creixi en el temps i empitjori l'aportació real que hi realitzen.

Els comportaments en els quals les persones incorren poden ser, per exemple, parlar malament de l'organització, intentant crear-li una mala reputació, parlar malament dels directius, fent que la seva imatge empitjori, o crear un clima de desconfiança als nousvinguts, entre d'altres. En l'àmbit productiu segurament disminuirà la seva motivació i el resultat de la feina serà pitjor: a qualsevol feina d'un cert nivell (excloent les més mecàniques) per fer-la ben feta es necessita la col·laboració activa de la persona que la fa, i si aquesta no es produeix, la qualitat baixarà

considerablement, tant més com més nivell tingui la feina. No pretenem aquí enumerar exhaustivament aquests comportaments, ja que segurament n'hi ha tants com persones. I segurament no resulten nous quan els llegim aquí: cadascun de nosaltres coneixem exemples de situacions similars on hi ha acabat havent comportaments d'aquest tipus.

Vegem un exemple d'una possible situació injusta força comuna, vinculada a sistemes de control inconsistents. Imaginem una empresa que compleix la legalitat perfectament i que, en aparença, doncs, incorpora la justícia en el seu funcionament. Mirant la missió de l'empresa, aquesta destaca, a més, que es valora molt l'esforç i el treball ben fet, i les actituds constructives de col·laboració entre els diferents departaments. Ben consistent amb la seva missió, quan l'empresa engega un projecte, sempre crea equips amb membres de diferents departaments.

Suposem que es crea un equip per a un projecte especial d'una inversió, on hi intervenen persones de dos departaments de l'empresa. L'equip ha de fer una proposta en un termini concret i aquest és el seu objectiu. Però arriba final d'any, i les persones que han participat en aquest equip són avaluades i remunerades d'acord amb les mesures pròpies del departament d'origen. En conseqüència, les persones que han participat en aquest projecte, quan arriba final d'any reben una "variable" igual a 0, com a resultat de la seva menor (o nul·la) dedicació a les activitats pròpies del seu departament, que són les que constitueixen la base de la seva remuneració. Han dedicat moltes hores a un projecte que a llarg termini pot fins i tot ser crucial per a l'organització, però a curt termini, no ha representat cap guany econòmic palpable, ni per a l'empresa ni per a ells.

Aquesta actuació és injusta, i pot portar que la següent vegada que es demani la participació per a un projecte, les persones a les quals se'ls demani, o bé declinin participar-hi (en cas que sigui optatiu), o bé, en cas que se les obligui, ho facin dedicant-hi el mínim temps imprescindible perquè no es noti la seva desgana, però estaran enfocades a aquells premis que realment estan establerts pel seu departament (si es tracta d'optar a una remuneració variable de vendes, es dedicaran a complir els objectius que els permetin accedir al topall de la remuneració variable). Així, el nou projecte pot estar abocat al fracàs, i per un tema de justícia, com s'ha argumentat. I aquest cas no és aïllat. Les empreses moltes vegades no es replantegen les coses en termes de justícia, senzillament perquè no se'n veuen les conseqüències desfavorables a llarg termini per a l'organització, o perquè es pensa que "no queda més remei", perquè "essent just, seràs menys competitiu". Però en l'exemple posat, tenim un sistema inconsistent: volem diferents objectius i, per tant, demanem diferents coses a les persones; però no donem marge al sistema de control per adaptar-se, en el cas de les persones que fan projectes especials, al desig que ho facin bé. Una manera de fer el sistema més just, seria, per exemple, donar discrecionalitat als directius per a intervenir amb justícia adequant el sistema al cas real del que es tracta, és a dir, donar-los la possibilitat de poder remunerar els participants d'aquest projecte de manera diferent que si realitzessin exclusivament les tasques corresponents a la seva àrea de responsabilitat.

En la pràctica, sovint això és el que passa, però al revés: provocant una situació injusta en sentit contrari. El “projecte juguina” (en anglès en solen dir *pet project*, que és possiblement una expressió més descriptiva) del director general, que de moment no té cap rendibilitat, té una remuneració (formal o informal) absolutament injusta per excessiva en comparació a la de la gent que fa “bullir l’olla” en les activitats que generen els ingressos que permeten aquestes remuneracions extraordinàries.

CONCEPCIÓ ECONOMICISTA ASÈPTICA: LA MEDIACIÓ

En segon lloc, un factor que fa que la justícia pugui no ser tinguda en compte és una reticència a considerar la justícia en el dia a dia, com a element bàsic del funcionament de les empreses. És a dir, vincular-la a l’ètica, com una cosa a part, i per tant desvinculada dels ‘negocis’, de l’economia i de la direcció. En una ocasió, un conegut economista mediàtic, quan li parlaven de si una determinada cosa era ètica o no, va contestar “això, vagi-ho a preguntar al bisbe!”.

Aquesta resposta és un doble error. En primer lloc, els bisbes no són les persones a les quals s’ha d’anar a preguntar per l’ètica: el seu tema, essencialment, és la teologia, tot i que tinguin una concepció teològica que implica una ètica. Hi ha moltes persones que no són bisbes que saben d’ètica: alguns, potser molta més que alguns bisbes. En segon lloc, en economia, i, encara més en *management*, hi ha sempre una ètica implícita. No és possible no fer judicis de valor en res que tingui una implicació pràctica: si la té, i no la critiquem, és que la trobem bona, fent un judici de valor per tant que allò és bo.

Un raonament així pressuposa que les lleis econòmiques funcionen soles, i les empreses han de seguir-les i prou, sense més reflexions. Les lleis econòmiques i el *management* ja vetllen per tot allò que cal tenir present en les empreses, i l’ètica en queda al marge. Si les coses ens van bé en l’àmbit econòmic, ja intentarem ser ètics a la vegada, però sempre que ens vagin bé. Pensar així, implica acceptar que l’economia i, sobretot, la direcció d’empreses, es pot desenvolupar, com diem, de manera tècnica i objectiva, prescindint de judicis i de valors.

El fet de pensar que s’ha de deixar actuar els “mercats” i que l’ètica ja vindrà després, ha fet que la justícia, a banda de només ser considerada important de manera legalista, es pugui trobar necessària només en cas d’aparèixer algun conflicte, com a instrument per resoldre possibles divergències. Aquest tipus de justícia instrumental es considera a vegades que no cal que sigui inclosa explícitament en el disseny dels sistemes de control i en els actes directius. Es tracta d’una idea de justícia que només s’incorpora en cas de conflicte, i no s’incorpora en absolut en aquells conflictes que “no es veuen”, que possiblement siguin els que pitjors efectes tenen sobre l’empresa a llarg termini. Considerar la justícia com quelcom legalista o com a instrument mediador, es pot

deure a la dificultat inherent en l'activitat directiva. Sembla que els sistemes de control s'haurien de basar a objectivar els resultats desitjats per l'empresa (principalment de caràcter econòmic), veure si es van complint, i premiar o castigar el seu compliment o la manca d'aquest. Aquests sistemes de control també haurien de vetllar per redreçar allò que no acaba d'anar bé del tot amb relació als objectius inicials. En aquesta concepció, però, no queda prou clar que la justícia hi pugui tenir un rol clau. I és ben al contrari. La justícia és un requeriment per repartir objectius, remunerar en concordança amb el seu compliment i reparar allò que s'ha fet malament, entre d'altres possibles finalitats. Vist així, l'activitat directiva és difícil, o molt difícil, i és una tendència humana la de fer les coses més senzilles del que són. En aquest cas, a vegades se simplifica traient-ne l'ètica, argumentant que no és necessària d'entrada i que se'n pot prescindir per poder donar solucions "mecàniques" o "automàtiques" als problemes directius. Tal com ja hem dit, es pretén tecnificar l'acció directiva, dissociant-la dels valors. I la justícia, és clar, també es treu perquè forma part de l'ètica directiva, del problema real i complet.

Però ja hem advertit abans que el fet d'excloure la justícia per simplificar les coses no evita les conseqüències que genera el fet d'ignorar-la. Aquesta exclusió en el moment de dissenyar sistemes i decidir, simplifica el curt termini però ultra tenir costos immediats, posa a prova l'organització en el llarg termini. I els directius aviat descobreixen que les conseqüències de la injustícia no tarden a aparèixer i, per tant, finalment, no es poden escapolar d'haver-hi de fer alguna cosa. Ja hem dit que les conseqüències no depenen de l'opció directiva de decidir si la justícia és important o no, sinó del fet que el directiu decideixi actuar amb justícia o no. Ignorar la justícia és, de fet, actuar amb injustícia: ser injust o fer veure que ser just no és important (ser injust per omissió), és quasi el mateix. Ser poc ètic té unes conseqüències similars a fer veure que l'ètica no cal.

Actualment, a més, i arran dels recents escàndols empresarials, on algunes conductes de poca qualitat ètica d'alguns directius han portat al descrèdit de determinats sectors, sembla que, més que mai, els temes relacionats amb aquesta disciplina s'estan començant a prendre seriosament. I un d'aquests temes és considerar quins haurien de ser els requisits que les empreses haurien de complir per garantir un mínim de justícia en les seves decisions de govern.

Aquest és el principal objectiu que ens plantejem en aquest llibre. Connectar la idea de justícia, amb tot el seu potencial pràctic, amb els sistemes de control, és a dir, d'avaluació, mesurament i incentius, que són els instruments principals en el govern de les empreses. De fet, aquests sistemes de control són els que potencialment poden aconseguir la implementació de criteris de justícia amb més força, però també, i tristament, els que actualment estan generant més injustícies en la seva aplicació. Per això hem començat per l'exposició de les idees bàsiques en l'àmbit conceptual del que són (o haurien de ser) els sistemes de control.

Però per concretar l'objectiu que ens hem marcat, en primer lloc ens cal aclarir què entenem per justícia aplicada a les empreses. A continuació, en aquest capítol, farem un breu repàs en paraules senzilles dels principals conceptes de justícia existents, tant els clàssics (des de Plató i Aristòtil) com els moderns, amb un cert èmfasi en John Rawls, que és possiblement l'autor més citat, encara que no sigui necessàriament el millor.

LA JUSTÍCIA EN LES ORGANITZACIONS

La idea de justícia en les empreses sembla nova, però no seríem justos si no reconeguéssim aquí que porta ja un bon camí recorregut, almenys en el món de la investigació. Aplicada a les empreses, la justícia s'ha estudiat des de tres punts de vista: com a fenomen en l'esfera de l'individu (psicològic), com a fenomen de grups d'individus (sociològic) o com a requeriment de les empreses i les persones en les empreses. En els dos primers casos s'anomena "justícia organitzativa", en el darrer cas, s'anomena justícia, o justesa.¹

Aquests estudis, inicialment, es van basar en conceptes de justícia legal i justícia social. La manera d'enfocar-ho és més aviat legalista, i ha desembocat en els sistemes processals actuals, on es garanteixen drets d'accedir a demanar justícia, i d'obtenir-la de determinades maneres que es consideren justes, com, per exemple, garantint el dret a ser escoltat, no declarant-se culpable o tenint un representant expert, entre altres. A continuació es pot mesurar individualment si les percepcions donen a entendre que les persones afectades pels processos els consideren justos.

En estudiar com han de ser les normes a l'empresa (l'equivalent a les lleis en un sistema legal), l'enfocament és més social, atès que aquestes són garants de la justícia, entesa com a drets i deures, i per tant el seu principal objectiu és garantir una idea de justícia ideal buscada per aquesta societat, que és creadora del sistema legal que l'acabarà incorporant. Aplicat a l'organització, cal fer-ho considerant quina és la idea de justícia que s'ha de preveure en tractar amb tots els grups d'interès i com garantir-la. Per veure si la idea de justícia és adequada es poden mesurar les percepcions individuals corresponents a les normes i a allò que les persones perceben després d'haver contribuït.

La suma de procediments (justos segons el sistema de justícia escollit) i de normes de distribució (justes segons els criteris de justícia escollits), es troba dins del sistema de mínims legal (amb procediments i lleis). Però a més d'aquest sistema de mínims, hi ha altres sistemes complementaris, creats per facilitar la cooperació entre persones i que aquestes puguin coordinar-se per

1. Els termes en anglès correspondrien a *justice* i *fairness*. De fet, habitualment s'utilitza *fairness*, la traducció més aproximada que s'ha considerat aquí és justesa.

aconseguir els objectius i rebre la compensació pertinent. Aquests són uns sistemes de segon ordre, més adreçats a posar en pràctica coses concretes. A part dels sistemes cal tenir present que la justícia s'implementa també a través de la persona que disposa de la responsabilitat per fer-la efectiva en les decisions que va prenent i que també ha de fer-ho de tal manera que siguin realment justos.

La justícia estudiada així, ha estat introduïda a l'empresa, precisament analitzant-ne els procediments dels sistemes de control i les normes de justícia, explícites o implícites. També veient com es produeixen les interaccions entre els membres de l'organització, en el moment de cooperar i si es produeixen amb la voluntat de ser justos o no.

Per tant, cada sistema legal o de normes ha d'estar dissenyat per garantir el compliment de les lleis (que en principi s'han intentat fer tan justes com ha estat possible, seguint una idea de justícia concreta), i preveient reparacions per les injustícies que es puguin produir, procedint a restituir la justícia pròpia de l'equilibri del sistema.

LA JUSTÍCIA EN LA SOCIETAT

La justícia social ha estat un tema fonamental en la filosofia. Com veurem de seguida, Plató i Aristòtil ja consideraven que la justícia era un requeriment fundacional en tot allò que feia referència a la cooperació humana, imprescindible per aconseguir el bé comú. La filosofia s'ha preocupat d'estudiar bàsicament el que haurien de complir els sistemes socials per ser considerats justos de manera "objectiva": un sistema social com a tal pot ser, en aquesta visió, just o injust. La justícia s'ha de trobar en el sistema i també en com s'utilitza, és a dir, en l'acte humà que necessàriament s'ha d'incloure, per tal d'utilitzar el sistema i prendre decisions en conseqüència que n'afectaran la utilització en el futur.

Un altre component important relacionat amb la justícia són les percepcions de justícia que cadascú té. La utilització del sistema i les percepcions de justícia estan relacionades, perquè intervé la subjectivitat, però no són el mateix. En el primer cas, seria la subjectivitat en la decisió de com utilitzar un sistema. En el cas de les percepcions ens trobaríem en el terreny de com les persones reben les decisions subjectives de qui utilitza el sistema i també les característiques del sistema per se. Les percepcions, encara que lluny de la justícia objectiva, no es poden menystenir, atès que tots hem d'aprendre a percebre i jutjar de manera racional la realitat per a millorar el món en el qual vivim. L'educació de la raó i les emocions sembla per tant crucial. Per aquest motiu creiem que pot ser interessant explicar millor les percepcions.

Les percepcions es troben en el terreny de cada individu, en com veu el món cadascú. I si bé les percepcions psicològiques sobre què és just es troben molt vinculades amb el que filosòficament

s'entén com a just, les dues coses no són el mateix, ni expliquen el mateix. La filosofia determina la justícia com quelcom prescriptiu i objectiu, i, per tant, argumenta quines condicions hauria de complir un sistema o acte humà per ser considerat just. Les percepcions són subjectives: per tant, no necessàriament coincideixen en individus diferents. Des d'aquest punt de vista seria just allò que les persones són capaces de percebre com a tal. Per aquest motiu, la justícia percebuda seria subjectiva i de caràcter merament descriptiu.

Intentarem aquí posar de manifest que tots tres aspectes (disseny de sistemes, implementació i percepcions) són importants, i que els dos primers (disseny i implementació) calen per tal d'observar diferents qüestions relatives a la justícia organitzativa. Sense un disseny del sistema que sigui just, no es pot considerar l'organització justa. Sense un directiu que l'apliqui amb justícia a través dels seus actes, no es pot considerar l'organització justa, tampoc. Però sense que el sistema aconseguixi un certs nivells d'acceptació en termes de percepció de justícia per part de les persones, tampoc. Les persones també han de percebre el sistema de control com a just. Això no vol dir que la percepció d'alguna cosa (norma, acció, mesura...) com a justa, la converteixi en justa. De la mateixa manera, el fet que alguna cosa es trobi dissenyada segons els criteris prescriptius de la justícia, no fa que automàticament sigui percebuda com a justa de manera general i per tothom. És a dir, un sistema pot ser just i administrat amb justícia i ser percebut com a injust; i un sistema pot ser injust i administrat de manera injusta i ser percebut com a just, almenys per a alguns (en aquest cas, és més difícil que sigui per part de tothom). Els sistemes de control de gestió són elements clau de qualsevol organització, paral·lels als que garanteixen la justícia en un sistema social. Consisteixen, com hem dit a bastament, en el conjunt de procediments mitjançant els quals es fixen objectius, se n'avalua el compliment i s'hi associen premis o càstigs de diferents tipus (monetaris, promoció, d'estatus, etc.). Llavors, la justícia o injustícia d'una organització es produeix principalment a través dels sistemes de control. Amb relació al personal de la mateixa organització, d'una manera bastant òbvia: és el sistema de control i la seva implementació que determina qui fa què i què rep a canvi. Però també amb relació al que l'organització fa amb els clients, o altres *stakeholders*, sobre la base de quins comportaments empeny amb relació als propis empleats.

LES VISIONS FILOSÒFIQUES DE LA JUSTÍCIA

En general, totes les teories sobre justícia aplicades a les empreses han partit de les idees dels clàssics de la filosofia, i entre aquests, els clàssics grecs han estat els inspiradors de la majoria de conceptes que s'han utilitzat. Aquí farem una breu discussió de les idees dels clàssics i com tenen a veure amb l'organització, fent-ne un resum de trets comuns i principals conclusions. A

continuació tractarem d'exposar la visió moderna (no necessàriament millor) de John Rawls. Rawls és un dels pensadors actuals sobre justícia més influents, les idees del qual es discuteixen sovint aplicades a la societat. Nosaltres tractarem d'estudiar com poden ser traslladades al context específic d'una organització.

Les visions clàssiques (I): Plató

La primera visió, més filosòfica, parteix de la lògica que com que només hi ha un món, hi hauria d'haver, per tant, una única teoria que l'expliqués, possiblement, en constant evolució. Des d'aquest punt de vista, la justícia ha de tenir una explicació objectiva i plausible per a tothom, que pugui atorgar un lloc a la cooperació entre les persones, de manera general.

Els primers filòsofs a parlar de la justícia varen ser Plató i Aristòtil. El primer des d'una vessant més idealista, i el segon, amb un enfocament més pràctic. Segurament, per aquest fet, Aristòtil ha sigut l'origen i la inspiració de molts dels conceptes aplicats a l'organització en diferents camps, i el cas concret de la justícia no ha estat una excepció.

Plató considerava la justícia com un requisit bàsic de qualsevol sistema de govern que vulgui ser civilitzat i democràtic. Plató discutia obertament visions de la justícia que podien ser comunes en la seva època i que es basaven en "la llei del més fort". Així, presenta en la *República* un dur diàleg entre Trasímac de Calcedònia, que defensava precisament aquest punt de vista, i Sòcrates, que manifesta punts de vista dels quals avui ens considerem més propers, en el sentit que la llei del més fort pot perjudicar fins i tot aquell qui ho és.

Però si la justícia com a llei del més fort és avui políticament incorrecta, això no vol dir que no s'accepti de facto en múltiples ocasions. Els innombrables casos de corrupció, pública i privada, dels darrers temps, mostren com els qui tenen més poder surten substancialment més ben lliurats dels seus problemes que els qui no en tenen; i això era precisament el que (amb el que avui en diríem un cert cinisme) defensava Trasímac. En l'esfera internacional, en un terreny completament diferent, es produeixen amb molta freqüència violacions de tractats, compromisos, etc., per part dels que tenen poder sense que la resta del món hi faci gran cosa. La tirania, l'oligarquia, el poder dels que tenen recursos naturals com el petroli, etc., no estan ni de bon tros en perill d'extinció en el nostre planeta en 2015. Això sí, en les societats occidentals, de manera pública es condemnen; però això no significa que no s'acceptin en la realitat. I la condemna pública és molt menys diàfana en el moment que ens endinsem en les organitzacions en general i les empreses en particular. Avui, la major part de la gent està en contra d'aquest punt de vista per motius estètics o sentimentals, barrejats amb egoisme i la por de no ser el més fort un mateix. Els arguments de Sòcrates eren molt més sòlids: mostrava com una societat no pot funcionar basada en aquests

principis, en primer lloc perquè els forts es deterioren: com molt més tard va dir Lord Acton, el poder corromp, i el poder absolut corromp absolutament.

Un terreny en el qual es defensa sovint el poder del més fort és l'econòmic. El liberalisme a ultrança (no en diem neoliberalisme perquè creiem que de "neo" no en té res) està basat en això, precisament: la llibertat econòmica per a tothom, però sabent que alguns en gaudiran plenament i a altres els tocarà les escorrialles. Quan es fa una nova llei de contingut econòmic, o quan l'estat pren una decisió en aquest terreny, la major part de la població no hi participa perquè no pot; i de vegades, quan vol participar-hi, ho fa des de la ignorància, com els grups que a falta de millor nom en podem dir "anarcoides" i que tant han sovintejat en els darrers temps, amb alguns èxits electorals.

És lògic si es mira des del punt de vista de qui hi ha a l'altre cantó. Quan des d'un diari algú defensa la desigualtat com la força que incentiva el progrés tot portant cognoms que el fan realment desigual, no és sorprenent que estigui a favor de la desigualtat i de la llei dels més forts.²

De totes maneres, en relació amb les institucions públiques, hi ha un cert "pudor" o potser "hipocresia" que fan que no es defensi amb gaire freqüència. En canvi, en moltes empreses, trobem sistemes de govern perfectament legals en els quals es dona per bona una concentració i fins i tot un abús de poder que no acceptaríem en la societat. La distribució del poder de decisió és sovint molt més centralitzada, la qual cosa permet que aquest poder el puguin exercir poques persones, o fins i tot una de sola. Trobem normal, i fins i tot eficient, que en les empreses una única persona (el líder) acumuli molt poder. Sovint li atribuïm unes qualitats que no té i que justifiquen el seu "lideratge" i exercici del poder. La justícia legal es limita a uns drets de propietat que confereixen un poder gairebé total. De vegades, ni tan sols està justificat en la propietat de les accions, perquè el líder pot no tenir-ne, posem per cas, més que un 2 % del total. En general, aquests drets de propietat troben un límit només en la legalitat, i tenen molt marge de discrecionalitat, amb opcions de crear sistemes de govern allunyats de consideracions de justícia real. Se sol argumentar que és així perquè la "democràcia" a les empreses no és en general eficient: les decisions en qualsevol àmbit cal que les prenguin els que hi entenen, no l'opinió majoritària que pot estar molt poc informada. Cosa que fins a un cert punt és veritat; no pretenem argumentar que la democràcia i la justícia siguin equivalents, però sí que l'autoritarisme i l'excessiva centralització de les decisions són injustos i ineficaços.

Sovint s'argumenta que les decisions s'han de prendre ràpidament i que sempre hi ha d'haver un compromís entre la comunicació (ascendent i descendent) i la rapidesa. Sembla que les empre-

2. DEL PINO y CALVO-SOTELO, F., "¿Es-la- desigualdad-económica-injusta?" Articles publicats a *Expansión*, 03 i 04/02/2015.

ses, per poder funcionar necessitin dotar poques persones de molt poder de decisió, i suplir la manca de participació amb una descentralització que permeti a les persones de diferents nivells operar amb poders de decisió que apropin la solució al problema, però amb arguments, sempre, d'eficiència organitzativa. Llavors la justícia es redueix al compliment de la legalitat, i queda subordinada a la voluntat de qui decideix: de qui crea els sistemes i qui en fa un ús diari. El fet de justificar la justícia des de la voluntat no es presenta com a res de nou. De fet, se n'ha parlat des dels clàssics, anomenant aquesta voluntat treballada la virtut de la justícia. La justícia com a virtut incorpora en la persona que la practica la voluntat sistemàtica de veure què aporta cadascú i què hauria de rebre, i de poder posar en una balança diferents drets i deures i veure com aquests tenen diferents ponderacions en cada cas, quan s'ha de prendre una decisió que els afecta.

Endinsant-nos una mica més en la visió de Plató, veurem que aporta idees molt interessants a l'hora de justificar la justícia com a "ideal" desitjat per construir el millor dels sistemes de govern. Ara bé, es pot considerar que no dóna unes guies gaire clares de com fer-ho en la pràctica. Plató basa els seus arguments en la consideració que qualsevol activitat humana ha d'incorporar la justícia com a requeriment imprescindible.

El pensament de Plató aporta, sobretot, arguments contundents en contra de la injustícia. Afirma que la injustícia, tot i semblar molt avantatjosa per a qui la comet, acaba destruint la persona injusta. Posa l'exemple clàssic del lladre: l'acte de robar perjudica una tercera persona però el perjudica més a si mateix; l'ha convertit en un lladre. De la mateixa manera, qui és injust, en certa mesura està robant a l'altre allò que és seu per dret, i per tant es converteix en lladre. Al final d'aquest procés la persona és un lladre i ha "après" quelcom que la deteriora com a persona.

L'home és un ésser social que necessita els altres i la seva col·laboració per aconseguir coses necessàries que individualment no pot aconseguir. Aquest és el fonament de les organitzacions. En aquest procés de col·laboració hi ha d'haver punts d'acord perquè els més dèbils no sofreixin injustícies, alhora que els que ostenten poder tenen guanys injustos. Plató creu que la justícia fa bo a l'home. La justícia és quelcom personal, que arriba a la persona que té el coneixement necessari, que Plató considera com a savi o filòsof. Sembla, doncs, que un govern just seria aquell constituït per filòsofs o on els governants es convertissin en filòsofs. Aquesta visió és inspiradora d'un ideal molt desitjat, però li falten elements que la facin operativa per poder ser utilitzada dins de les empreses. Com ja hem dit, aplicar la idea de justícia que contenen els sistemes democràtics pot no ser un sistema eficient per a gestionar les empreses.

Les visions clàssiques (II): Aristòtil

La visió de la justícia proposada per Aristòtil també es relaciona amb el sistema de govern i, sobretot, amb aquells que l'han de fer complir, és a dir, els governants. La justícia ja no consti-

tueix un objectiu en si mateixa, sinó que esdevé el requisit per a la cooperació humana si es vol garantir el bé comú. I Aristòtil considera que el fruit del bé comú és la felicitat de les persones. Per tant, la justícia és imprescindible per a aquesta felicitat.

L'èmfasi en el pensament d'Aristòtil és a considerar la justícia com una virtut fonamental que les persones han de treballar com a hàbit, sobretot si governen. Aquesta virtut de la justícia la defineix Aristòtil com la voluntat sistemàtica de "donar a cadascú allò que li pertany per dret, i fer ús del poder, justament". Aquesta idea de justícia, com que se'n parla entesa sobretot dins d'un sistema de govern, té un vincle molt important amb la justícia legal. La justícia legal té voluntat de complir les lleis, promulgades amb l'objectiu de posar en pràctica una idea de justícia per a tothom.

Però més enllà de la justícia legal, Aristòtil complementa la seva idea de justícia abstracta amb l'aplicació de la justícia. La justícia abstracta la vincula a complir la llei, mentre que la justícia aplicada incorpora aspectes del subjecte al qual s'aplica la llei, però atenuant-ne la rigidesa (que pot ser en una direcció favorable o desfavorable per a la persona). Per exemple, en el cas d'un empleat que ha comès una falta que, seguint les normes de manera estricta, mereixeria una sanció, pot ser que el departament responsable, un cop escoltat l'empleat, apliqui la sanció, o bé opti per considerar determinades circumstàncies personals que facin que només s'adverteixi l'empleat de la gravetat dels fets però se li perdoni la sanció.

Aquesta visió de justícia d'Aristòtil ha estat molt influent a l'hora d'aplicar-la a les empreses. Molts estudiosos han considerat que incorpora almenys dos tipus de relacions a tenir en consideració (i que són bàsiques en les empreses): la distribució de béns i la distribució de responsabilitats. Explícitament reconeix que les dues coses s'han de distribuir, i que és la missió de la justícia decidir com, amb l'objectiu que vagin encaminades al bé comú³.

A més, l'èmfasi en la virtut de la justícia fa del pensament d'Aristòtil una eina molt més pràctica per a les empreses. Ja no es tracta de crear un sistema perfecte però poc eficient. La justícia legal és important, però és de mínims. Es pot aplicar a les lleis principals, però també a sistemes més propers a la realitat humana, com són els sistemes de control de les empreses. Perquè més enllà de l'estructura dels sistemes formals, és important que les decisions que es prenguin siguin justes. I és aquí on hi participa la persona, i, en el cas de les empreses, el directiu. El sistema s'ha de posar en pràctica garantint uns nivells de justícia, per tant els actes humans conduents a la seva implementació han de ser justos. En cas contrari, com es podran canviar les disposicions legals

3. Aquesta és una visió propera a la distinció en economia de les organitzacions entre els drets de decisió i els drets sobre els beneficis.

que s'hagin considerat com a injustes? L'acte humà subjectiu és clau, i en les empreses, encara ho és més.

Reinterpretant els clàssics

Alguns filòsofs més recents,⁴ tornant a refer els pensaments d'Aristòtil, han donat a la justícia una dimensió més humana. Han considerat que per poder aconseguir que les persones treguin el millor d'elles mateixes, la justícia esdevé crucial. La justícia aporta seguretat i, per tant, si les persones confien que el sistema és just, llavors poden dedicar-se a aportar valor en les empreses. La justícia vista així permet anar més enllà de només seguir la llei escrita. Les persones senten que es respecten uns drets pel fet que tenen la condició de persones. Alguns consideren aquests drets com a drets naturals, que han de ser respectats per tothom i que cap llei humana no pot vulnerar. Quan les empreses respecten aquests drets, les persones se senten més lliures de ser elles mateixes i procedir a crear quelcom de valuós.

Aquesta visió es pot criticar com a molt idealista, molt lluny de les teories econòmiques, on la premissa és que tothom persegueix l'interès personal a curt termini. Però la realitat és que per a les coses importants, moltes persones hem vist en la pròpia experiència que quan se'ns valora aportem valor. Una manera de sentir-nos valorats és veure que se'ns respecta com a persones a l'hora de fer propostes de millora, quan se'ns dóna la possibilitat de rectificar els errors comesos, entre moltes d'altres.

Posarem un exemple que pugui il·lustrar aquest fet en una empresa. Imaginem un director de producció que coneix molt bé el producte que fabrica, i que, a més, sap quins són els punts clau en el procés que garanteixen la qualitat i els resultats, i quins els que pugen costos sense cap valor afegit. Imaginem que aquesta persona, que vol millorar en la seva feina, fa una proposta d'inversió per tal de poder produir de manera més eficient. El seu cap pot escoltar i discutir la proposta amb ell, considerant aspectes com la rendibilitat de la inversió, si es pot traduir l'increment de la qualitat en un increment de preu perquè aporta valor al client final, i si realment és la millor alternativa per ser més eficient, entre d'altres. Una altra opció pot ser no escoltar el director de producció, tirar pel dret i decidir no fer la inversió, sense més explicacions. En el procés primer tots dos directius aprendran a ser millors professionals, tant si al final es realitza com si no es realitza la inversió. En el segon cas el procés d'aprenentatge hi és, però pot ser-hi de manera negativa. Molt probablement el cap de producció aprendrà a no perdre temps millorant l'empresa i fent propostes. Es limitarà a complir l'estricta "dreta llei", sense arriscar res. Aquest exemple il·lustra

4. Finnis (1980) posar la referència

que la justícia permet fer aflorar el millor de les persones, però si no hi és, les conseqüències no són tan neutres com “no fer aflorar” res, de fet pot fer aflorar el pitjor aprenentatge possible i, per tant, a la llarga estarem abocats a ser pitjors professionals.

Una altra aportació d'Aristòtil és vincular el resultat d'un procés just a la justícia. Segons Aristòtil, cap distribució no és independent del procés per mitjà del qual s'hi ha arribat. Una distribució, per ser considerada justa, s'ha de fer mitjançant un procediment que doni unes certes garanties de justícia. El procés i el resultat estan, per tant, íntimament lligats i, de fet, molts requisits per a la justícia es basen en l'aportació de requisits per al procés (sobretot quan es parla del sistema de mínims, legal i també dels sistemes de mínims que poden haver-hi a les empreses).

Pensadors més actuals han classificat la justícia en diversos tipus,⁵ depenent de la relació existent. Seguint aquesta classificació podem considerar que hi ha tres tipus de justícia: la commutativa, la distributiva i la contributiva. La justícia commutativa explica la relació entre iguals (ciudadans en el cas de la societat, i empleats en el cas de les empreses). Les preguntes que ha de respondre aquest tipus de justícia, corresponen a aquells aspectes que un empleat hauria de tenir en compte a l'hora de tractar amb justícia el seu company de feina. En les empreses, aquest tipus de justícia s'ha estudiat molt poc, atès que quasi sempre es fixa l'atenció en problemes entre parts desiguals (empresa-empleat o cap-subordinat).

El segon tipus de justícia és la distributiva, que es refereix a allò que la comunitat deu a l'individu. Les preguntes a les quals ha de respondre aquest tipus de justícia són les referents a com la comunitat ha de tractar en termes de justícia els seus membres. En aquest cas hi ha una clara distinció entre aquelles comunitats on els individus no poden decidir si formar-ne part o no (com serien el municipi o l'Estat), i aquelles en les quals l'individu pot escollir relativament la seva pertinença (com les empreses i la major part de les empreses). I aquest punt no és menor, sobretot en el pensament anglosaxó, on predomina la llibertat com a bé a respectar i preservar tant com sigui possible. L'examinarem en més detall més endavant, en l'especial menció a la teoria de la justícia proposada per John Rawls.

Finalment, el tercer tipus de justícia és la contributiva, justícia vinculada a allò que l'individu ha d'aportar a la societat perquè la seva contribució sigui considerada com a justa. Aquest tipus de justícia respon a qüestions com ara quins béns ha d'aportar l'individu i en quina quantitat, cosa que té molta relació amb allò que després rebrà, i que ja s'ha vist en la justícia distributiva. Aquest tipus de justícia, tampoc no s'ha estudiat gaire en les empreses, tot i que les relacions entre la contribució i la distribució sí que formen part de molts arguments de la justícia organitzativa.

5. Pieper (1972) sobre els tipus de justícia.

Aquestes distincions entre les diferents relacions i per tant els tipus de justícia que se'n deriven, són útils a l'hora d'aplicar-ho a les empreses. Una organització necessita un nivell de cooperació, per tant la voluntat de contribuir (justícia contributiva) i de cooperar (justícia commutativa). I això no queda desvinculat de com es farà el repartiment d'allò que és fruit de la cooperació i de la contribució, és a dir la justícia distributiva.

En una empresa, que per definició és un sistema de cooperació, tothom ha de contribuir als objectius que es proposin (aportant coneixement, esforç, treball, qualitats, entre molts altres tipus de contribucions), però també rebre reconeixement (en les més diverses formes, com és, per exemple, que un cap reconegui l'esforç que un empleat ha fet en millorar aspectes de la seva feina) i col·laborar amb els altres amb respecte, amb tota la seva diversitat; i alhora en aspectes crucials, considerant-los com a iguals.

Volem aquí contextualitzar aquests tipus de justícia en arguments com els que proposa la Responsabilitat Social Corporativa (CSR en les sigles originals angleses), que és un tema d'actualitat avui. L'empresa rep coses de la societat, en forma d'aportacions de persones, de recursos naturals, de reconeixement de la seva tasca, entre moltes altres. I també contribueix retribuint els individus que la formen, donant-los reconeixement, com ara el salari, els plusos, una posició de més o menys poder en l'organigrama, responsabilitats, entre altres. Finalment, ha de fomentar que aquells que hi treballen tinguin un tracte just els uns amb els altres, col·laborin i es respectin, valorant el que aporten les diferències, però també fomentar que es considerin en certs aspectes com a iguals. I més enllà de les persones que la formen, l'empresa és un actor en el món. Per tant, també ha de contribuir, rebre i commutar dins d'aquest món (a la societat, rebre de la societat i relacionar-se amb altres empreses).

Precisament entrant en la tensió entre diferència i igualtat, pensadors⁶ recents han considerat aquest fet com un punt clau en les propostes dels sistemes ètics, sobretot referents a la justícia. Tot sistema ètic parteix d'una idea pròpia sobre què ha de ser en aquest sistema la igualtat, que necessàriament porta a desigualtats posteriors que es fan del tot necessàries per al bon funcionament del sistema. Hom no pot evitar la diferència, però ha de partir d'un sistema de valors que determini quina és la idea d'igualtat, i ser transparent en comunicar-la i fomentar-la.

Entrant en una mica més de detall en la tensió entre diferència i igualtat, punt bàsic en qualsevol proposta de justícia, es podria considerar que la igualtat bàsica és el fet que "tothom mereix

6. Això ja ho fa notar Sen, en el seu llibre *Equality reexamined*, on comenta que tot sistema ètic diu què és la igualtat i en què s'aplica; i, a partir d'aquí, per a la resta de qüestions, s'han d'admetre certes desigualtats per tenir un equilibri i que, alhora, el sistema sigui dinàmic.

reconeixement”, mentre que la desigualtat bàsica seria “no tothom mereix el mateix reconeixement en tot moment”, o més positivament “cadascú mereix un reconeixement diferenciat en funció de les seves contribucions, en cada moment i situació”.

Un sistema que tracti a tothom igual, faci el que faci i tingui l'actitud que tingui, és injust. Inevitablement l'igualitarisme és desmotivador. Però més enllà d'aquest fet, és que és un sistema basat en una falsedat. No tots som absolutament iguals en tot moment i situació. I a més, i aplicat a les empreses, les necessitats d'aquestes fan necessari precisament disposar de diversos perfils professionals per a diferents responsabilitats. Per exemple, pensant en la divisió del treball, les persones realitzen les tasques per a les quals es troben més especialitzades i preparades, i cadascú es troba especialitzat i preparat per a cobrir necessitats diferents.

Ara bé, un sistema on només hi ha desigualtats tampoc no és desitjable, ja que fomenta la injustícia i l'arbitrarietat com a valors i, per tant, les tensions acaben portant a la seva deshumanització i desmembrament. A partir d'aquest “campi qui pugui”, vindria de manera natural la possible disminució en la identificació amb l'organització i, per tant, la destrucció d'aquesta a mitjà i llarg termini. Tractar les persones de manera diferent ha d'aportar un criteri o justificació per aquest tracte, per a ser considerat just i no arbitrari. A més es pot anar més enllà, és del tot fals que tots som diferents en tot i per tot. Hi ha coses que ens fan o ens haurien de fer iguals.

Si és fals que siguem tots iguals en tot i per tot, i diferents en tot i per tot, sembla bastant evident que la justícia sempre ha de tenir en compte l'equilibri entre les tensions que produirà el fet de tractar en el sistema la igualtat i la desigualtat de maneres concretes.

Un equip de futbol és un bon exemple de la tensió entre la justícia i la igualtat. La igualtat és que tots formen part de l'equip, i haurien d'aportar el millor de cadascú al conjunt. Però el que cadascú pot aportar a l'equip no és idèntic, i de fet és aquesta contribució la que fa que l'equip sigui equilibrat. Això es pot contemplar des de diversos punts de vista. Hi ha qui atura les pilotes, hi ha qui atura els davanters contraris, hi ha qui crea la jugada i hi ha qui fa el gol. Hi ha qui aporta a l'equip “ser considerat el millor jugador del món” i altres aporten “trobar-se disponibles per al millor goleador de l'equip”. Tots estan disposats a ajudar de la millor manera (igualtat), però cadascú aportant el seu granet de sorra (diferència).

Una altra manera de mirar-ho és evidenciar que un equip on tots els jugadors fossin els millors, o bé jugant en la mateixa posició en el camp, no podria funcionar com a equip. Sempre hi ha d'haver un lligam entre el que fa cadascú, la seva funció, i les necessitats que l'equip té per aconseguir realitzar la tasca encomanada. Com tampoc no seria un bon equip aquell on tots els seus jugadors aspiressin a ser-ne els líders. La resta dels membres de l'equip han de reconèixer i acceptar amb humilitat qui és el millor candidat de cara a l'equip, per a tenir-ne el lideratge.

En un altre ordre de coses, i entrant en les virtuts, cada membre ha d'actuar amb la voluntat activa de contribuir al bé de l'equip, aquesta voluntat ha de ser activa i crítica, en la tasca d'ajudar: això és el que permet que la tasca conjunta pugui assolir-se, i s'assoleixi d'una manera que actua en bé de tots els seus membres, i de la unitat entre ells. En aquest sentit, un bon equip de futbol, el constitueixen futbolistes que potser individualment no tots són els millors. Ara bé, com a conjunt, tots aporten allò que millor saben fer per al bé comú amb una visió conjunta compartida per tots. Tots saben que són necessaris. El líder sap que sense els altres ell no podria desenvolupar la seva tasca i lluir-se. Aquest tipus de relacions es basen en la justícia, ja que tothom és igual dins l'equip pel fet de rebre i donar, i cadascú aporta allò que millor sap fer i que és diferent del que saben fer els altres, i rep compensacions per fer-ho adequades a la seva contribució.

I, a més, per fer-ho més real i, per tant, complex, la proposta de quines coses ens han de fer iguals, i la d'aquelles que ens faran diferents, per un sistema concret, no pot considerar-se estàtica i inamovible (en definitiva, dogmàtica), sinó que ha d'estar sotmesa a canvis i possibles evolucions. En cas de trobar-se superada per una idea d'igualtat millor (i d'ulteriors desigualtats millors), la idea anterior ha de poder ser substituïda per la nova, per tal de poder fer evolucionar el sistema cap a la millora contínua.

Finalment, la justícia proposada per Aristòtil incorpora la reparació de les injustícies. A més, ho fa considerant-la com una part més de la justícia, és a dir, un sistema que no tingui previsions de reestablir la justícia quan aquesta s'ha perdut, i de donar resposta a la injustícia quan aquesta s'ha comès, no pot ser considerat com a just. I aquí sí que l'aplicació a les empreses ha estat molt menor, però és un tema clau per poder aconseguir empreses justes. Per exemple, sempre proposem millores de qualsevol índole, fem èmfasi a canvis en els sistemes. Sempre pensem que la manera de canviar les coses és realitzant canvis estructurals importants. En sistemes de control, això encara és més evident. Quan el sistema falla, sovint el que es proposa és incloure més controls, cosa que implica modificacions gens menors en el propi sistema. Això porta a una major complexitat, i, per tant, a un potencial increment en el desconeixement dels sistemes per a qui en sofreix les conseqüències. Per tant, possiblement es podran incrementar les injustícies que es puguin cometre amb el sistema en una proporció gens menyspreable. En canvi, si es proposen en el sistema mesures de reparació, l'objectiu no és tenir el millor sistema, sinó ponderar el millor disseny amb el millor ús. Si volem la perfecció, no obtenim cap resultat, ja que en la realitat no és possible aconseguir-la. És un objectiu que ens hauria de guiar, mentre no sigui una obsessió. En canvi, si volem un sistema raonablement just, i el dotem de maneres de restituir i compensar per les injustícies que puguin aparèixer, en la seva utilització actuem ràpidament acceptant que el sistema pot no preveure tots els casos, però sí que els ha de donar resposta a tots amb certa flexibilitat.

En les empreses s'ha vist que les polítiques encaminades a la reparació tenen molt sentit, i proporcionen més tranquil·litat i confiança a les persones que es troben sotmeses a les decisions preses utilitzant determinats sistemes. Si les solucions passen sempre per canvis en el sistema, el que s'aporta és lentitud i sensacions creixents de futura incertesa. En canvi, quan els sistemes proporcionen solucions a curt termini, i a posteriori es dona temps per veure la necessitat de generar canvis o no al sistema, qui rep la solució percep que algú s'està ocupant del seu problema. I aquesta percepció genera aprenentatges positius cap a la persona que ostenta la responsabilitat de dirigir l'organització i de vetllar pels drets d'aquells que depenen d'ell. Més tard es pot estudiar la necessitat de canviar el sistema, o de continuar amb el sistema actual dotant els directius de millor discrecionalitat en la solució de les injustícies que es puguin crear.

La visió de John Rawls

John Rawls ha de ser mencionat de manera separada de la resta de visions de la justícia. Rawls va donar un impuls definitiu a l'estudi de la justícia perquè va aconseguir influir en el món anglosaxó. En general es considera la llibertat com el valor bàsic que fa que la persona es pugui desenvolupar. La justícia es considera un estat de mínims, ja garantit per les lleis fonamentals i que, per tant, no ha de trobar-se interferint l'esfera privada en cap circumstància.

L'any 1971, John Rawls va publicar el seu tractat sobre justícia social en el llibre *A Theory of Justice*. John Rawls va intentar justificar a través de la teoria de contractes socials, que la vida en societat no és una elecció dels individus, sinó que ve donada. Cadascú neix en una determinada societat, ha de considerar això com un fet, i no pot elegir sortir-ne. La llibertat de l'individu no és tan absoluta com hom podria pensar. Aquesta premissa de Rawls fa necessària una justícia social, per (segons els seus arguments) regular la no llibertat d'haver de pertànyer a una determinada societat.

Aquesta teoria, per tant, es refereix clarament a la justícia social i en cap cas no ha sigut traslladada a les empreses. La qual cosa no implica que molts dels seus arguments no puguin ser útils per entendre i generar una justícia que sigui possible posar en pràctica a les empreses i tingui efectes positius per als seus empleats. A continuació veurem com traslladar-los.

En primer lloc la justícia pot ser considerada un valor social que s'ha de respectar, tant a la societat com pel que fa als seus membres, i les empreses en són membres destacats i molt influents. Aquest argument relaciona justícia amb moralitat. És, per tant, inexcusable que se separi la justícia d'una determinada visió sobre què fa que l'individu sigui un membre de ple dret d'un determinat sistema social. Sempre hi ha un valor a l'hora de decidir quina visió de justícia és millor que una altra.

En segon lloc, la llibertat de marxar i entrar de les empreses no és real ni igual per a tothom. Depèn de molts factors. En general, quan les persones, comprometen una certa inversió en experiència, aquesta inversió no és totalment trasladable a qualsevol altra organització. Els empleats, fent la seva feina, inverteixen a la vegada en coneixements que només són útils en aquella empresa, fent-los així menys “empleables” en altres empreses.

Un altre factor que minva la llibertat real és l'edat. Reciclar-se i adquirir nous coneixements no es troba a l'abast de tothom en tot moment: moltes empreses no accepten empleats a partir d'una certa edat.

Finalment, hi ha ocupacions lligades a la tecnologia que esdevindran obsoletes en el seu moment, sense que l'empleat en tingui la culpa. Per tant, si la llibertat d'entrar i sortir de les empreses no és il·limitada, una teoria que es construeix basant-se en aquesta premissa és poc útil.

Els arguments de Rawls, doncs, poden ser trasladats a les empreses, ja que determinats empleats realitzen una inversió substancial que no es compensa amb el sou i que els compromet la llibertat de moviments. A més dels arguments econòmics, la justícia és un bé moral al qual tothom té dret i, per tant, rebre un tracte just constitueix un requeriment bàsic.

Rawls considera que per garantir una justícia social, s'han d'eleger uns determinats principis. Per tal de poder elegir-los, s'ha d'argumentar que la seva elecció no serà arbitrària o afavorirà uns determinats grups socials poderosos. Els principis, segons Rawls, són “els estàndards respecte als quals els aspectes de distribució de l'estructura bàsica de la societat s'han de valorar”. Per tal de legitimar els principis bàsics de justícia social, Rawls situa a tots els ciutadans en una posició d'igualtat idíl·lica.⁷ Des d'aquesta posició d'igualtat els ciutadans són considerats racionals i per tant sembla lògic pensar que tots arribaran a una mateixa versió consensuada dels principis.

Seguint aquest argument i segons Rawls, els principis de la justícia que s'han d'establir són dos. El primer principi respon al nom de principi d'igualtat, segons el qual, “tothom té el mateix dret a la màxima llibertat possible, compatible amb una llibertat similar per part dels altres”.

Va ser el mateix Rawls qui va modificar lleugerament aquest primer principi per tal de respondre a les crítiques rebudes. En el seu tractat *Justice as Fairness*⁸ va considerar que en el primer

7. La situació d'igualtat idíl·lica l'anomena “vel de la ignorància”. Darrere d'aquest vel, Rawls creu que les persones podrien escollir de manera unànime uns principis de justícia de mínims. En aquesta posició tothom és igualment racional, i les propensions individuals i l'estatus social de les persones són desconeguts pels altres.

8. Rawls va escriure aquest llibre l'any 2003, i va ser després de considerar molts dels comentaris i crítiques que havia rebut per la seva teoria de la justícia publicada l'any 1971. Molts consideren que la visió de Rawls pretén senzillament legitimar l'estatu quo, per aquest motiu ha generat crítiques entre els qui el voldrien canviar.

principi, allà on posava “llibertats”, seria més correcte escriure “esquema de llibertats”. El primer principi, en aquesta versió revisada, diu que “tothom té dret de manera inqüestionable al mateix esquema de llibertats bàsiques, que ha de ser compatible amb el mateix esquema de llibertats per als altres”. Aquest canvi de paraules, que aparentment pot semblar menor, té una importància clau, sobretot aplicant-lo a les empreses. Desplaça la importància de la llibertat i la situa en les llibertats sobre temes concrets, que han de trobar-se definits en la visió concreta de la justícia que s’esculli.

En una organització, els empleats han de tenir uns determinats drets que els aportin llibertats en aspectes concrets, alhora que responsabilitats en d’altres. Aquest esquema de llibertats explícit ha de ser igual per a tothom. La llibertat inicialment era considerada per Rawls com un valor absolut. Un cop la incorpora dins d’un esquema, aquesta llibertat respon a una finalitat i, per tant és relativa a aquella finalitat. Poden competir diferents propostes (esquemes) sobre quines han de ser les llibertats iguals per a tothom, i per què han de ser aquelles i no unes altres.

El segon principi, inicialment, deia que “les desigualtats socials i econòmiques s’han d’arreglar de tal manera que, 1) siguin raonablement avantatjoses per a tothom, i 2) alhora es trobin vinculades a llocs i posicions oberts a tothom”.

Aquest segon principi també va ser revisat per Rawls. Va emfatitzar més la idea de necessitat que en la primera versió quedava subjacent, i que en la segona va decidir fer més explícita. Rawls considerava que algunes persones havien de patir unes desigualtats injustes pel lloc on havien nascut, i pel fet de no disposar de determinats talents naturals. D’aquesta manera, Rawls proposa que les desigualtats socials i econòmiques, a part de “trobar-se vinculades a llocs i posicions oberts a tothom, i sota les condicions de justa igualtat i oportunitat” (els punts 1 i 2 del paràgraf anterior), han de complir el principi de necessitat, és a dir, han de “beneficiar al màxim els membres menys afavorits de la societat”.

Així doncs, Rawls, tot i provenir d’un origen clarament liberal, és a dir, proposar regulacions en la seva mínima expressió, va arribar a dues conclusions, que no són noves per a altres cultures, però sí que ho són per al pensament economicista més generalitzat a les empreses: la llibertat no ha de ser absoluta i la societat ha de vetllar pels menys afortunats, per tal que no en quedin exclosos. El més complex d’aquest senzill argument és la implementació d’aquests principis. I aplicada als sistemes de control, la implementació esdevé un element que no es pot defugir. Quan parlem dels requisits que ha de complir la justícia en els sistemes de control ens ocuparem de la seva caracterització i també de la seva implementació. És a dir, haurem de veure que la justícia s’haurà de trobar en el disseny dels sistemes formals i en l’aspecte informal, ineludible, corresponent a la seva implementació.

PUNTS EN COMÚ: SÍNTESE DE LES VISIONS SOBRE LA JUSTÍCIA

Per tal de poder arribar a fer operativa la justícia en un sistema de control, és important recollir aquells elements que són bàsics i que s'han demostrat conduents a una visió compartida en totes les teories mencionades. Si examinem en profunditat allò que tenen en comú, veurem que aquells que han pensat en la justícia han arribat a conclusions similars tot i partint de sistemes de pensament ben diversos. Fugint de visions més utilitaristes (lligant justícia amb allò que la majoria percep com a just), o clarament no humanista (la justícia com la llei del més fort), ens basarem en visions que aporten racionalitat en la justícia i l'exploren com quelcom que beneficia a tothom de manera general i crea una societat i una organització millors per als seus membres.

A partir d'aquí intentarem trobar el denominador comú que permetrà definir quins elements haurà de tenir una justícia que es pugui aplicar als sistemes de control, i com s'haurà de procedir per aconseguir que sigui efectiva.

Això no vol dir que totes les visions de la justícia de caràcter humanista siguin coincidents. Si s'examinen en profunditat tenen punts de divergència importants, i també les seves pròpies maneres d'estudiar el que cadascuna considera important dins del camp de la justícia. Hi ha enfocaments que veuen la justícia com un compendi de normes a aplicar, que garanteixin determinats drets. Altres analitzen què vol dir ser just, examinen les característiques d'aquesta virtut humana i la contraposen al vici de l'injust. La visió integradora que volem aportar aquí intenta veure el denominador comú que permeti completar una visió que tingui sentit, apel·li al sentit comú i permeti justificar que els sistemes de control, com a elements de govern, han de dissenyar-se amb criteris de justícia i han d'utilitzar-se també seguint aquests criteris.

En primer lloc, quan es parla de justícia de qualsevol sistema, una de les primeres qüestions a resoldre són els requeriments formals d'un sistema per tal que pugui ser avaluat com a just. En principi, un sistema que sigui formalment just ha de possibilitar prendre decisions justes. Aquestes decisions fomentarien una justícia general estable que es podria instal·lar de manera permanent proporcionant millores futures al sistema, en termes de justícia. És cert que moltes teories quan parlen de 'sistema', es refereixen a sistema de govern social. És a dir, l'estructura sobre la qual descansen les relacions socials i en les quals es configuren com han de ser per ser considerades justes. Per tant, incorporen les relacions entre iguals (davant del sistema) i no tan iguals, com ara les autoritats (davant del sistema també). Incorporen les relacions entre els membres i el tot, i també la recíproca a aquestes. Però a més, dins d'aquestes relacions incorporen com s'ha de produir la circulació de béns i serveis per ser considerada justa.

Aquí, en comptes del sistema social, parlem de sistema de control (o de govern) de les empreses. Aquesta translació, que no és tan senzilla com sembla, com que ja s'ha justificat en el moment

de revisar el pensament de Rawls. On Rawls estudiava els sistemes socials bàsics, nosaltres proposem que es pot parlar del sistema bàsic de govern de l'organització. I on ell parlava de la resta de sistemes que es podien desplegar partint d'aquest sistema social bàsic, nosaltres parlem de la resta de sistemes de dins de l'organització que es poden desplegar partint del sistema de govern bàsic de l'organització.

Ja hem vist que Rawls reconeixia que els sistemes es trobaven en tots els nivells, i nosaltres pensem que aquesta visió serveix també per aplicar a les empreses. Per exemple, una empresa té uns òrgans de govern que es regeixen per un sistema de govern bàsic. A l'hora de decidir com dissenyar altres sistemes, no es pot desobeir allò que es considera primordial en el sistema de govern principal. Així, si la justícia dins de la societat pren el nom de justícia social, la justícia dins de les empreses pren la denominació de *justícia organitzativa*.

El sistema de control formal bàsic ha de servir per regular aspectes principals de la relació entre persones i entre aquestes i les autoritats organitzatives (per exemple, determinats drets bàsics que tothom ha de tenir). També ha de servir per determinar aspectes bàsics referents a la distribució dels béns escassos, així com quines seran les contribucions que es demanaran a cadascú.

Però a part de gestionar les relacions d'intercanvi, la justícia també es considera una condició necessària per aconseguir institucions que permetin el desenvolupament de les persones en totes les seves facetes. Totes les formes de justícia contemplades, entenen el desenvolupament de les persones com quelcom integral, i que ha de desembocar, a un nivell òptim de pau social, per tal que floreixi tot el potencial personal i finalment, per tant, social. Això també es pot aplicar a les empreses. I es pot fer de dues maneres. La primera és considerar les empreses com a institucions clau de la societat, per tant, que s'han de regir segons els criteris de la justícia, quan es relacionen entre elles dins la societat i amb els seus òrgans de govern, per tal de fomentar-ne el desenvolupament. La segona és mirar les empreses com subsistemes que, dins seu, també han d'aplicar en les relacions especials que s'hi estableixen els criteris de justícia esmentats. Ambdós aspectes funcionen alhora, tot i que quan parlem de criteris formals de justícia organitzativa pels sistemes de control, estem sobretot referint-nos a la segona manera de mirar el rol de les empreses en fomentar una societat millor.

No volem dir aquí que la justícia ho sigui tot. De fet, la considerem com un estat de mínims que atorga als membres d'una organització un seguit de drets i deures bàsics (per exemple, tenir una feina on es preservin determinades condicions higièniques i de salut mental). D'aquesta manera, ja comentàvem que a la societat en general s'han de garantir en primer lloc uns drets mínims, com el dret a una vida digna, a una educació de qualitat fins a certa edat, que els menors no hagin de treballar, entre altres.

En segon lloc, quan es parla de justícia, s'ha de considerar com es pren qualsevol decisió, utilitzant el sistema de govern social o el sistema de govern organitzatiu. Encara que els sistemes de govern hagin estat dissenyats seguint els criteris de la justícia formal, cal la voluntat de decidir amb justícia. La voluntat de ser just és ineludible, per diverses raons. Primer, perquè és l'única manera d'implementar la justícia. Però també, perquè és l'única manera de descobrir millores per als sistemes i, per tant, no perpetuar injustícies en el futur.

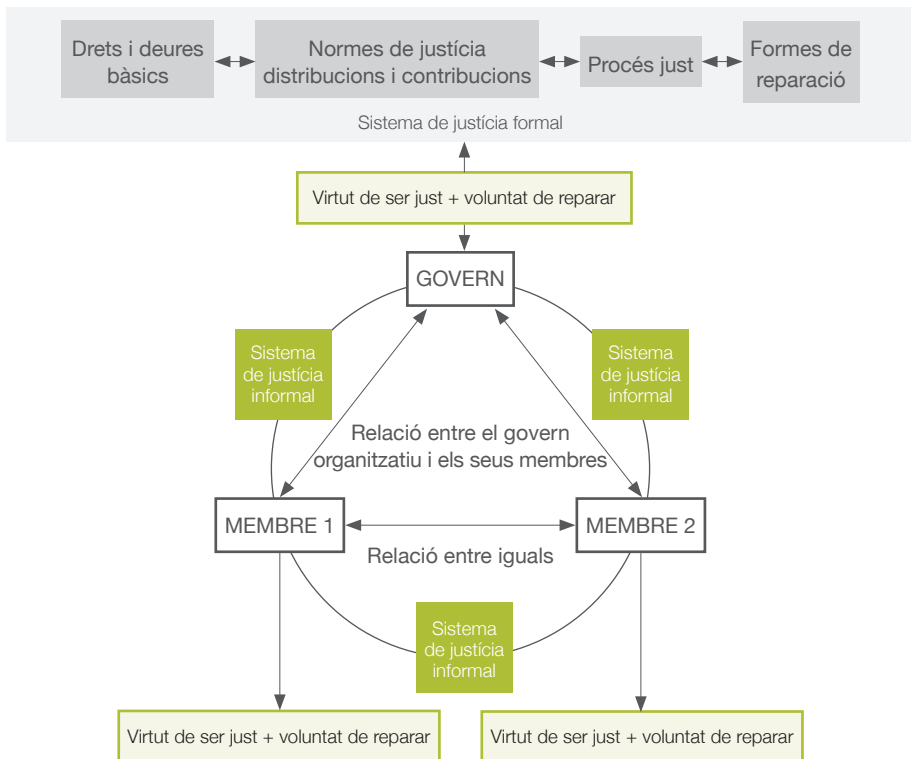
Les dues característiques són importants i per diverses raons. La voluntat d'aplicar el sistema amb justícia és bàsica. Si no hi és, vol dir que en major o menor grau existeix la voluntat contrària. Cap sistema no pot escapar llavors d'empitjorar en termes de justícia si qui l'aplica té la voluntat perversa de racionalitzar en contra de les decisions justes, justificant les decisions injustes i empitjorant el sistema en comptes de millorar-lo.

Respecte a millorar el sistema, tot i que moltes vegades els sistemes aplicats de manera automàtica ja poden produir resultats justos, això no és suficient a llarg termini. La racionalitat humana és la manera més eficaç de millorar els sistemes. Sense aquesta voluntat, una aplicació automàtica injusta s'anirà repetint sense parar. Ambdós aspectes són dues cares de la mateixa moneda, són la voluntat d'actuar amb justícia en prendre decisions habituals utilitzant els sistemes, i també respecte a les decisions que tenen a veure amb reparar les injustícies.

I anant un pas enrere, aquells que creen els sistemes també han de ser justos. Aquells que creen les normes les han de crear amb la voluntat de ser justos. D'aquesta manera, aquells que les apliquen han d'actuar conforme a aquestes normes i amb rectitud i força de voluntat. En ambdós casos es produirà un aprenentatge que els portarà a ser cada cop més justos o cada cop menys justos. A fer normes cada cop més justes, o a fer-les cada cop més injustes. I això es pot entendre a tots els nivells de responsabilitat. Fins arribar als membres de l'organització, aquelles persones que no tenen ningú al seu càrrec, però tenen assignades responsabilitats que poden afectar a tercers, a través de la seva feina. Aquestes persones també han d'actuar i conuiu dins del sistema optant per seguir criteris de justícia o ignorant-los. I això no es pot fer sense un esperit crític en el moment de seguir els criteris establerts per la justícia. El que un sistema formal de justícia estableixi, no pot ser immòbil. No pot convertir-se en un dogma de fe i no atendre a raons de cap tipus. Els sistemes formals i els de pensament evolucionen i, per tant, sempre s'ha de voler adaptar el sistema actual a una versió millor. La racionalitat humana implica qüestionar-se el que es troba establert. I aquí el fre al canvi és usual i important. Normalment molts sistemes acaben esfondrant-se en termes de justícia perquè aquest equilibri es trenca en algun moment i algú vol imposar als altres allò que més li convé. Pensar que això no passa, i que qui té poder el vol compartir amb facilitat, és no voler acceptar la realitat i la dificultat de crear sistemes que siguin cada vegada més justos.

Un petit esquema, que es mostra com a Figura 2.1, explica els elements que tots els sistemes que han parlat sobre la justícia han tingut en compte i que cal considerar bàsics en una organització. Per tal de poder trobar-nos en un sistema just, les parts formals han de complir uns determinats requisits, però, a més, cal que qui tingui determinades responsabilitats en la creació i l'aplicació del sistema vulgui actuar de manera justa. Així es justifica la necessitat de disposar de certs elements formals, però, alhora, de considerar que el sistema informal també ha de ser-hi i, de fet, sense aquest sistema, per molt sistema formal que hi hagi, la justícia es veurà minvada considerablement.

Figura 2.1. Esquema del model general sobre la justícia d'un sistema de govern de l'empresa



Tot i que l'esquema de la Figura 2.1 pretén ser autoexplicatiu, el comentarem breument, sobretot perquè en el terreny dels sistemes de gestió dels quals parlem és més fàcil donar una importància gairebé exclusiva als sistemes formals que en altres àrees de coneixement, on els conceptes intangibles s'accepten amb més facilitat.

El lideratge admet nombroses definicions i, en general, quan es mesuren determinats aspectes del lideratge, es fa a través de certs atributs i algunes escales que de manera diversa mesuren aquests atributs. El fet que el lideratge pugui ser un concepte que no admet una definició precisa no li resta importància, ni fa que el seu estudi es deixi de banda. En general, tothom accepta que el lideratge i els seus atributs són variables latents o no observades, i ningú no hi posa gaires objeccions, ni tampoc treu importància al lideratge pel fet que no es pugui mesurar amb gaire precisió. No volem dir aquí que s'hagi d'acceptar qualsevol concepte o atribut i qualsevol mesura seva aproximada. Però el que sí que volem destacar és que els sistemes informals són un element crucial dels sistemes de control reals. I en temes de justícia, diríem que això encara és més cert. Les persones quan reben una decisió d'un sistema de control no només en veuen l'aplicació de la part formal i en perceben la idoneïtat o no, també perceben molts altres aspectes que afecten com se sentiran i amb quina motivació voldran continuar contribuint al bé de tots. De moment, no parlem encara de les percepcions de la justícia, sinó que ens concentrem en els requisits dels sistemes de control formals i informals en temes relacionats amb la justícia. La dimensió subjectiva de les percepcions s'introduirà més endavant.

En la Figura 2.1, doncs, observem quina és la distinció bàsica del sistema formal i del sistema informal referent a la justícia aplicada als sistemes de control. En general, el sistema formal el crea qui té el govern de l'organització. I per crear-lo, si es vol implementar un sistema just, s'haurà de fer a través de decisions que es basen en la virtut de la justícia, i en la part concreta d'aquesta virtut que proposa canvis quan aquests són necessaris, i reparacions quan s'ha creat una situació injusta.

La primera característica dels sistemes formals és el conjunt de drets i deures que incorporen de manera explícita. En general quan les persones pensem en drets i deures, ho associem als sistemes legals. Però no només els sistemes legals incorporen drets i deures: en una organització hi ha drets i deures que neixen pel fet de signar un determinat contracte entre les dues parts. Però en altres casos els drets i deures poden no trobar-se regulats per cap llei concreta, i això no vol dir que no puguin reclamar-se com a drets o deures, davant de tots els membres d'un determinat col·lectiu. Un sistema de control formal, per ser considerat just, ha d'incloure necessàriament certs drets i deures, bàsics, i també quines seran les maneres concretes que es preveuen per tal de garantir-los per a tothom, en les circumstàncies que semblin adequades.

Formar part d'un determinat col·lectiu també vol dir saber quins drets i quins deures es tenen. Els deures es poden anomenar de manera genèrica responsabilitats. Les empreses poden garantir diferents drets i deures als seus empleats, i mentre no contravinguin la legalitat tenen llibertat per poder establir els sistemes que més els convinguin. Una manera clara d'establir el nivell humà d'una determinada organització és veure quins drets i deures són els que s'hi consideren com a 'bàsics.' Això farà que es pugui veure en quines empreses és més interessant treballar, en termes de nivells de justícia assolits pels seus empleats. I això es pot estendre a les societats. Aquelles que no garanteixen un sistema de drets i deures adequats són clarament injustes i les persones a la llarga no en volen formar part i ho eviten si en tenen la possibilitat. Clarament, la legalitat mínima no la preveu la mateixa empresa, sinó que moltes vegades (com s'ha dit) és un resultat del sistema legal extern a aquestes. Aquest sistema legal requereix que els seus membres hagin de complir uns certs requisits que resumim com 'la legalitat'. Una empresa no pot inventar-se un contracte de treball "en règim d'esclavatge" o sense seguretat social per als seus empleats. Fins i tot si alguns d'aquests empleats ho poguessin arribar a acceptar, i àdhuc firmar, seria nul de ple dret i, per tant, invàlid i sense cap efecte.

Drets i deures en un sistema de control

Així, com a primer requisit, el sistema formal de justícia del sistema de control ha d'incorporar un sistema de drets i deures, i aquests s'han de respectar en tots els tipus de relacions que es puguin establir dins de l'organització. Aquests drets i deures es manifesten quan es produeixen intercanvis de béns tangibles i també en intercanvis de béns intangibles (relacions entre iguals), però també en les contribucions i les distribucions (relacions entre el govern de l'organització i els seus membres). Un membre de l'organització té dret a percebre de manera diligent el seu salari, en un dia concret i en un import concret. I que l'empresa incorpori el pagament de la seva assegurança social, per posar un exemple. I en general i simplificant, s'han classificat les relacions en dues tipologies bàsiques. Les que s'estableixen entre els membres "iguals" dins del sistema, i les que es creen entre cadascun dels membres i el govern. Sabem que explicant només aquests dos tipus de relacions simplifiquem molt, però en general, mirant qualsevol sistema de persones sempre hi ha relacions simètriques, o entre iguals, i asimètriques, entre l'autoritat i un membre del sistema. Per posar un exemple, podríem pensar en una família. La relació entre germans acostuma a ser simètrica i la relació entre el pare o la mare i els fills és asimètrica. Aquí podríem introduir totes les variacions possibles ja que algú podria indicar que els germans tenen diferents edats i per tant la relació entre germans grans i petits pot tenir algun deix asimètric. És cert, però a efectes de determinats drets, els germans tenen els mateixos i, per tant, la relació entre ells estableix aquest "mateix" dret i és simètrica en relació amb aquest dret (o entre iguals).

En general, en les relacions entre iguals, es pot considerar que les dues parts de la relació tenen el mateix poder de decisió. En canvi, quan es consideren les relacions entre membres i govern, aquest darrer pot exercir un cert poder sobre els membres. En general, el govern el formen persones, que tenen un determinat càrrec i per tant una responsabilitat associada. Aquesta responsabilitat també incorpora un determinat poder que s'ha d'exercir amb mesura (i justícia). Els qui formen el govern tenen delegada aquesta autoritat i poden afectar als membres de l'organització. Confeccionen el sistema formal, el modifiquen i també l'apliquen. Per tant, afecten als drets i deures, i a les contribucions i distribucions i la seva aplicació (mitjançant algunes normes).

Normes de distribució i contribució

El segon requisit del sistema formal és el de decidir sobre les normes de distribució i contribució.⁹ Els béns intercanviats en les relacions poden constituir intercanvis entre iguals en virtut d'un dret o deure, o intercanvis entre el govern i els membres de l'organització, en direcció ascendent cap a l'organització (contribucions, és a dir, les hores de feina, la producció d'un empleat, el compromís amb l'organització, etc.), i en direcció descendent (distribució, és a dir, les compensacions salarials, els permisos de maternitat, etc.). Distribuir i contribuir és essencial, i constitueix una manera de veure l'organització com una col·lectivitat que és més que la suma d'individualitats. Les opcions de "com" demanar contribucions, en quina mesura, i com aportar distribucions, no són tan òbvies com hom podria pensar. En primer lloc perquè el que s'aporta o es rep no sempre es pot quantificar amb facilitat. Hi ha nombrosos "béns" intangibles que són crucials per a la bona marxa de l'organització. I veure en quina mesura les persones han contribuït o no aportant aquests béns requereix una altra dosi de subjectivitat per part de qui ho decideix. En segon lloc, perquè depenent de quin tipus d'organització tinguem, les normes que s'aplicaran seran molt diverses. Tornant a la subjectivitat, quan ens hi referim, la veiem com quelcom de positiu i necessari. No ens referim a la seva mala aplicació, és a dir, l'arbitrarietat. Contràriament al que molts pensen, la subjectivitat no es pot evitar, el que cal fer és aplicar-la amb criteri. I aquest criteri per aplicar de manera correcta la subjectivitat el dona la virtut de la justícia, de saber veure què correspon a cadascú i actuar en conseqüència.

Per exemple, en general es vincula l'organització al fet de recompensar segons el mèrit de cadascú. I es considera que la norma del mèrit és la norma bàsica a aplicar. Però quan es pensa en el mèrit, normalment vol dir distribuir en proporció a un determinat resultat. Imaginem

9. Aquesta és una distinció paral·lela a la de Juan Antonio Pérez López entre "regles d'operació" i "regles de distribució" en el disseny d'una organització (*Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp, 1994).

que els salaris fossin una funció directa dels resultats, és a dir, totalment variables. Fer això no s'ha considerat gairebé mai adequat, perquè va en la direcció contrària a dignificar la condició de les persones. Els sous completament variables en general no responen a la justícia social, entesa com que tothom ha de tenir allò mínim que necessita i de la qual cosa no se'l pot privar. La inseguretats que això genera a les persones no és pròpia d'un sistema on es pretengui un desenvolupament professional compatible amb el desenvolupament humà. Els poden faltar els mínims que ho facin possible i provocar una ansietat contrària al seu bon desenvolupament, principalment a mitjà i llarg termini. Cal evitar considerar de manera dogmàtica que el mèrit lligat a resultats és l'únic que compta, sense atendre a més raons i possibilitats. Si bé sembla lògic que una persona que fa més que el seu company hagi de rebre més, portat a l'extrem, anul·la la col·laboració espontània entre companys, i fa que cadascú vagi a la seva.

La justícia del procés

Com a tercer requeriment del sistema formal hem de considerar el procés just. Un dels drets que les persones han de tenir és que els processos de decisió que els afectin no siguin arbitraris. Es tracta d'evitar la subjectivitat "dolenta" en aspectes del procés referents al disseny del sistema i evitar decidir en cada cas com han de ser els mínims a assolir. Aquest procés formal té un disseny que en general s'aplica a tothom i no cal sempre anar-ho fent "a mida". Fer diferències per raons absurdes o crear processos que clarament exclouguin alguns membres sense donar raons de pes, no pot acceptar-se de cap manera en un sistema de justícia formal. Les diferències entre els membres de l'organització han de ser clares, i els processos d'accés a determinats drets i deures han de ser iguals per a tothom en iguals circumstàncies. Una altra cosa és decidir quines són les circumstàncies que han de complir els membres de l'organització per tal d'accedir a determinats processos. No tothom pot tenir accés a tot de manera general. En el cas d'un hospital, per exemple, el procés de selecció d'un nou metge especialista haurà de tenir uns certs requisits: no tothom pot accedir a la plaça. Ara bé, tothom qui compleixi els requisits haurà de ser contemplat com a possible candidat. El procés formal ha de ser igual per a tothom, encara que la seva aplicació requerirà certes dosis de subjectivitat ben entesa.

Quan parlem de procés just, fem referència a qualsevol procés que condueixi a una decisió on hi intervingui la justícia. Són processos en els quals es decideix sobre determinats drets i deures, sobre un flux material entre iguals, sobre contribucions o distribucions i que han de tenir uns determinats requisits per a ser considerats justos. En general, la major part de processos dins d'una organització es troben vinculats a un dret o deure, s'hi intercanvien béns tangibles o intangibles i es vinculen a alguna relació específica dins de l'organització.

Passem ara a veure quina és la relació entre el procés de decisió i el resultat de la decisió. En aparença, el procés i la decisió utilitzant els sistemes de gestió, podrien estudiar-se de manera separada. En termes de justícia, però, ambdós aspectes es troben íntimament relacionats. De fet, que hàgim posat el procés en tercer lloc, no significa que tingui menys importància que els drets i deures o que les normes associades a les distribucions i les contribucions.

Ben al contrari. Un procés injust invalida qualsevol decisió presa utilitzant-lo, i caldria tornar-lo a repetir invalidant-ne el que n'ha sortit. Un resultat just és insuficient, ja que el procés que porta a un determinat resultat també ha de complir uns requisits de justícia. Vist així, un procés just seria una condició necessària, però no suficient, per poder tenir un resultat just. La importància de considerar els processos de justícia com quelcom primordial té l'origen en la idea d'igualtat que preval darrere de qualsevol concepte de justícia. Els ciutadans no s'han de discriminar per factors que no poden controlar. Un sistema que vulgui reduir diferències entre les persones i proporcionar un mínim per a tothom ha de començar per eliminar qualsevol tipus de privilegi per a aquells que tenen més recursos. Estenent aquest concepte a les empreses, sembla que si són sovint els llocs on les persones inverteixen la part més gran de la seva vida conscient, el fet de proporcionar entorns on tothom pugui tenir possibilitats de ser creatiu és essencial. Sovint, el tracte que els processos dispensen a diferents persones adquireix nivells d'arbitrarietat notables, i sembla que queda un bon camí per recórrer en termes de justícia. Els processos de decisió en moltes empreses són opacs i poc transparents i, per tant, la decisió final no s'acaba d'entendre perquè ja costa d'entendre el mateix procés.

La reparació de la justícia

Finalment, el darrer requeriment, fonamental perquè el sistema tingui credibilitat, és la reparació de les injustícies que es puguin produir i en darrera instància, la reparació d'aquelles parts del sistema que no funcionen. Reparar les injustícies és un aspecte que s'ha desatès molt en direcció d'empreses. La raó la podem trobar en el fet que vol temps i dedicació, i sovint no té una utilitat immediata prou clara i la utilitat a llarg termini no s'ha calculat amb prou contundència. De fet, encara que es pot ponderar què vol dir perdre la confiança i la implicació d'una empleat valuós, sovint es dona com a dany col·lateral que no es pot evitar i, per tant, s'assumeix dins dels costos ocults. Que a vegades no ho són tant. On s'ha estudiat més aquest aspecte és en màrqueting, i en general és bastant conegut que captar un client és estadísticament deu vegades més costós que mantenir satisfet un client que ja es té. El que s'anomena fidelització de clients sí que ha sigut una disciplina molt treballada en màrqueting, però aplicat als empleats, aquest fet es troba bastant inexplorat. S'ha considerat que el coneixement especialitzat disposa d'un mercat accessible on es pot intercanviar amb relativa facilitat. Això no sembla cert en general, però encara que ho fos

queden fora d'aquesta visió dues qüestions. La primera és relativa als efectes contraproduents de les injustícies que crearan aquells que les pateixen o les veuen patir als altres. I un mercat de compravenda de “valors humans” no es troba disponible amb tanta facilitat. La segona és el fet que moralment és simplement dolent tractar les persones com si no ho fossin i mirar la mà d'obra com qualsevol altre tipus de mercaderia en intercanvi. Sembla doncs que hi ha arguments econòmics i no tan econòmics per considerar la reparació com quelcom a incorporar als sistemes de control formals.

La reparació de les injustícies va molt lligada a la idea de restaurar la justícia. Si considerem la justícia com un estat ideal, al qual cal tendir de manera continuada, i que és per tant fràgil, és molt probable que cap sistema ni estàndard de comportament real, puguin estar al marge de cometre injustícies en tot moment i per qualsevol situació. Acceptar amb humilitat que tots els sistemes són imperfectes farà acceptar que poden haver-hi vulneracions de la justícia imprevisibles. Cal tenir establert un camí per tal de poder reparar allò que s'ha malmès. Si és possible, tornant a la situació prèvia a la injustícia comesa. En cas que no sigui possible l'estat anterior, intentar trobar camins que compensin allò injust i alhora preveure possibles esmenes al sistema per tal d'evitar futures injustícies. Val a dir que moltes vegades, canviar el sistema és molt difícil, i no garanteix que no es puguin produir altres injustícies en les quals no s'ha pensat abans. Resoldre un problema i crear-ne un altre, moltes vegades es fa en paral·lel. El sistema perfecte no existeix, i en determinades ocasions val la pena acceptar-ho. Crear sistemes massa complexos ja és una injustícia, perquè fa que moltes persones no puguin entendre el sistema i per tant no s'hi trobin identificades. El fet de mantenir les coses tan simples com sigui possible és un valor de justícia en si mateix.

Recapitulació

Recapitulant, els sistemes de control formals que regulen les relacions d'una organització han de 1) tenir en compte quins són els drets i deures bàsics que el sistema regula, 2) explicitar les normes dels diferents tipus d'intercanvi, 3) complir els requeriments d'un procés just, sobretot eliminant l'arbitrarietat i, finalment, 4) incorporar les formes de reparació conduents a esmenar el que ja és injust i sembla ja irreversible, i acabant per considerar la millora del sistema formal en termes de justícia.

Les relacions que es poden trobar en una organització tenen components formals i informals, però habitualment molts més components d'aquests últims. Si mirem qualsevol relació en la qual ens trobem immersos, què donem i què rebem i, per tant, l'equilibri en la relació i també la seva salut, depèn en gran mesura de coses que no estan escrites en un paper, i que no formen part d'un procediment establert i formalitzat. Per exemple, en una relació de parella, els dos

membres poden estar casats i tenir unes obligacions legals, però quan recorren a la legalitat per solucionar els seus problemes, implica que la relació es troba en greu perill. Restablir-la és possible però caldran grans dosis d'elements informals per tal que es pugui recuperar la seva bona marxa. Quan els sistemes funcionen, normalment van més enllà del sistema formal de mínims. Moltes vegades les coses es fan perquè de manera automàtica surten així. Quan algú ajuda un ancià a travessar un carrer, o avisa un metge si veu que no es troba bé, ho fa per un motiu transcendent cap a aquella persona, o d'estima, que va molt més enllà de l'obligació legal. El mateix passa dins de l'organització. Els sistemes de justícia informal es basen en la virtut de la justícia present en tots els seus participants i, per tant, en acceptar els propis errors i reparar allò que s'ha fet i que és injust, en cas necessari. Quan el sistema s'accepta de manera automàtica, es millora sense gaires esforços, i la gent conviu i es relaciona sense racionalitzar i fer una anàlisi de cost-benefici per cada intercanvi, podem dir que tot funciona. La justícia informal hi és, i les persones aprenen a ser cada vegada més justes a l'hora de relacionar-se.

Els requisits mínims del sistema de control informal, en termes de justícia, es troben (en els responsables del govern i en els membres de l'organització) en allò que fa referència a la virtut de la justícia i a tenir la voluntat d'acceptar els errors i corregir allò que s'ha fet que és injust, reparant la injustícia i promovent un sistema més just. Volem aquí emfatitzar les variables del sistema informal que es trobarien en l'àmbit individual. No són les úniques. Actualment, en investigacions recents sobre la justícia organitzativa s'ha intentat traslladar les variables sobre la justícia a l'àmbit dels diferents grups. El clima de justícia és una de les variables que podrien incloure's dins del sistema informal i que fa referència a quelcom que es troba més enllà de l'àmbit individual i arriba a l'àmbit social. Encara que nosaltres ens centrem en les variables que considerem bàsiques individualment, les variables a nivell de grup també són molt importants. Posem com a centre l'individu perquè en primer lloc el considerem com el possible generador de canvis a l'empresa i l'origen de possibles valors socials sostinguts: el clima de justícia podria ser el resultat de tenir individus preocupats per aquestes variables individuals sobre la justícia o, mirat d'una altra manera, el fet de tenir persones que comparteixin una mateixa visió i comportaments sobre la justícia. En segon lloc, perquè tal com ens plantejem la interrelació entre la justícia i els sistemes de control, en general ens interessen de manera preferent aquelles actituds proactives generadores de situacions justes a través de l'ús dels sistemes de control per prendre decisions. Tot i que no defugim donar importància a les reaccions produïdes per les situacions injustes i veure com les persones hi reaccionen, estem més centrats a veure els requisits dels sistemes formals i informals per tal de generar unes empreses més justes.

El primer requisit que ha de complir el sistema informal és que les persones siguin justes. Mirat des de la visió de justícia proposada per Aristòtil, i per tot el corrent que l'ha seguit en l'estudi

de l'ètica de les virtuts, seria que les persones incorporeessin hàbits relacionats amb la justícia, és a dir, creixessin en aquesta virtut. Quan diem les persones ens referim a tots els membres de l'organització, independentment de la responsabilitat que tinguin. Això no impedeix que la justícia sigui més important com més responsabilitat tinguin les persones, i és així per un fet molt simple. Si una decisió que es pren afecta a terceres persones, com ara la decisió general sobre un determinat sistema de govern, el fet de ser just o no en prendre-la, és més rellevant que quan es pren una decisió que només afectarà a la relació concreta que es tingui amb un altre membre de l'organització (sigui un company de feina o un cap). Així, la justícia és necessària per a tothom, però la intensitat en la virtut de la justícia no haurà d'exigir-se de manera igual a tothom.

La virtut de la justícia és pràctica i concreta. Si hom actua sense tenir-la present, pot acabar fent només declaracions de bones intencions, però sense arribar a posar res en pràctica de manera constructiva i duradora. Si es vol posar en pràctica la justícia, la virtut del just és imprescindible. Es necessita força de voluntat per actuar de manera sistemàtica i continuada seguint els criteris que s'han establert com a justos, i estar sempre disposat a millorar el que avui es considera just perquè ho sigui encara més demà. Aquest hàbit és un procés d'aprenentatge que pot ser virtuós, però també hi ha el risc d'aprendre de manera negativa i per tant que la persona es converteixi en una persona cada vegada més injusta. La virtut i la força de voluntat són necessàries sobretot perquè la pressió per aconseguir l'eficàcia immediata va, en molts casos, en contra de la justícia. Si la justícia no impregna per inèrcia les decisions del dia a dia, no s'aconseguirà mai posar-la en pràctica a llarg termini. La pressió per l'eficàcia a curt termini posa sempre en qüestió la justícia i, com a conseqüència, si es decideix obeir aquesta pressió, que va en contra de la justícia, es posarà en joc l'eficàcia a llarg termini.

La incertesa, típica en els actes directius, també hi és en les conseqüències que les decisions que prenen els directius acaben tenint sobre ells mateixos. I les decisions sobre justícia tenen implicacions a l'hora de transformar el directiu en una persona cada vegada més justa o cada vegada més injusta. I no es pot defugir aquest risc. En la funció directiva, la justícia té el rol específic de connectar les decisions del directiu amb allò que més preocupa als implicats: rebre conseqüències justes sobre les seves contribucions al bé comú.

Però la virtut del just s'ha de complementar amb la voluntat de canviar el que no és just. Aquesta voluntat permet ser crític amb el sistema existent, i fer propostes de canvi de manera proactiva en el moment que es trobin aspectes que es puguin millorar i modificar. I insistir fins que es canviïn. Ser just pot implicar defensar determinats drets davant de l'abús de tercers que els vulguin vulnerar.

3. La justícia en la direcció d'empreses

Sovint, la justícia es veu com una limitació que no facilita el desenvolupament empresarial. Es tracta més aviat d'una trava que pot arribar a aturar qualsevol iniciativa privada, o a fer l'empresa menys "competitiva".

No és inusual trobar persones que pensin així. El món és un món de taurons, i no es pot anar amb el lliri a la mà tractant de repartir justícia dintre de l'empresa. L'eficàcia és el criteri bàsic, i dintre l'empresa es fa el que es pot per sobreviure. No podem anar amb gaires miraments, ja que la competència se'ns pot menjar.¹

Aquest punt de vista té, de vegades, els seus mèrits. És a dir, sempre hi ha ocasions (tant en les empreses com en la vida privada de cadascú) en les quals no tenim altra solució que fer coses que no ens agraden, o que pensem que van contra la justícia. Però hauríem de mirar l'altre costat: la justícia facilita les relacions humanes i fa que tothom interaccioni amb un sentit d'unitat, que acaba produint resultats positius. Llavors la justícia presenta un enfocament més positiu i realista, i molt d'actualitat. D'actualitat perquè s'encamina a ser una possible solució a l'hora de preservar les persones de determinats abusos en intercanvis que només beneficien uns quants i perjudiquen a la majoria, dels quals n'hem vist un munt en els darrers temps, des que va esclatar la crisi: en moments de crisi econòmica, això encara és més cert i rellevant. Si considerem que la societat ha de garantir un mínim de justícia i anar fent menys escandaloses les desigualtats entre els ciutadans, sembla que les empreses haurien de contribuir a aquesta causa d'una manera més evident de la que semblen realitzar actualment. El rol de la justícia organitzativa és clau per tal de contribuir a societats més justes. O, almenys, no tan injustes com la que tenim.

En alguns aspectes, les empreses, a través de la responsabilitat social corporativa, col·laboren en temes relacionats amb la justícia social i prenen part en projectes que poden tenir com a objectiu el fet de proporcionar ajut en temes socials o culturals concrets. Però aquí, el nostre objectiu és mirar de trobar un compromís amb la justícia que provingui del mateix funcionament de l'organització. Que l'organització incorpori uns conceptes i una manera de fer que puguin ajudar a fomentar la justícia. Millor encara, que es consideri com es pot promoure la justícia a través de les eines de gestió bàsiques. Aquesta justícia llavors afecta la societat de manera directa, ja que els ciutadans es beneficien de treballar en empreses més justes, i la societat, en conjunt, també ho arriba a ser més. Les persones ens passem molt temps de la nostra vida contribuint al bé comú a través de tasques que desenvolupem dins d'empreses concretes.

1. Els qui això escrivim, en una conferència sobre la justícia en els sistemes de control, ens vam trobar un participant a qui coneixiem i sabíem que era una persona sensible a aquestes qüestions, va tenir una intervenció dient exactament el que acabem de dir: que era molt bonic, però que feia l'empresa menys competitiva.

Els darrers anys, però, han vist un canvi en aquestes concepcions. Des d'un punt de vista teòric, la justícia organitzativa, com a camp de coneixement, s'ha estudiat sobretot en els darrers anys en l'àrea de recursos humans. Però des del començament, les teories del *management* que es van començar a estructurar fa una mica més d'un segle per persones com Taylor, Fayol, Follet, etc., sempre han tingut en compte (potser de manera implícita) aspectes relacionats amb la justícia. I ho han fet parlant d'organitzacions en general i d'empreses en particular. Aquestes teories han posat èmfasi, en alguns casos, en aspectes relacionats amb la justícia distributiva, mentre que en d'altres s'han centrat en aspectes relacionats amb la justícia dels processos. En altres casos l'èmfasi ha estat en aspectes vinculats amb les interaccions humanes, sobretot des del punt de vista del directiu envers els subordinats.

Volem mostrar en aquest capítol, de manera específica, quines han estat les propostes de justícia implícites en el pensament d'alguns dels teòrics de la direcció d'empreses que més influència han tingut en la pràctica empresarial. Aquesta revisió ens servirà per analitzar dos aspectes crucials. El primer aspecte és observar per què els pensadors del *management* han considerat la justícia important (quin tipus de motivacions hi ha hagut darrere de donar importància a aspectes de la justícia), i el segon aspecte concretar de quina manera aquests pensadors han proposat que la justícia es posi en pràctica en les empreses.

ELS ANTECEDENTS: LA JUSTÍCIA EN ELS CLÀSSICS DE L'ECONOMIA

Comencem per donar un cop d'ull al que van dir els clàssics de l'economia, que és una ciència anterior al *management*. Fins cap a la fi del segle XVIII va predominar una mal establerta teoria anomenada mercantilisme, que consistia (simplificant molt) a donar molt de valor a les reserves d'or que un país posseïa, i que estaven sota el control de l'estat, de manera que es prohibia o limitava severament el comerç amb l'objectiu de retenir l'or.

Adam Smith, sovint considerat com el pare de la ciència econòmica, cap a la fi del segle XVIII va formular de manera molt més estructurada la teoria del lliure canvi, explicant com el comerç afavoria a la vegada les dues parts. El lliurecanvisme, llavors, millora, segons Smith, la situació de tothom i, per tant, implícitament millora la justícia del sistema, que abans estava en mans d'uns pocs a càrrec del govern.

La justícia, doncs, és per als lliurecanvistes una conseqüència implícita d'aplicar les lleis del mercat: si s'apliquen, la conseqüència serà justa, ja que aquestes lleis són imparcials, tothom és igual i pot negociar amb qui vulgui. Però la realitat és que no tothom parteix de les mateixes condicions, i, les condicions inicials dels individus poden ser injustes de base. En aquest sentit les teories econòmiques ortodoxes fan costat de manera implícita a la llei del més fort, ja que segons

els seus criteris de no intervenció, el que acabarà passant és que el més fort tindrà millor resultat en posar-se en mans de les lleis del mercat. En aquest sentit, la justícia en la teoria econòmica és una conseqüència de l'economia del benestar: com que un equilibri competitiu és òptim des del punt de vista d'eficiència, aquesta és una bona qualitat; però, és clar, el resultat final de l'equilibri competitiu depèn de manera determinant de la posició inicial dels diferents agents. Llavors, alguns pensadors han començat a considerar la justícia com quelcom que ha de preveure una “regulació” de la situació inicial, per tal de poder donar les mateixes opcions a tothom. En aquesta direcció és on John Rawls, d'un corrent més utilitarista, considera que la justícia s'incorpora d'inici per tal d'asseverar que el que ha passat finalment és just. Si el resultat és just, voldrà dir que la situació inicial era justa. En aquest sentit, una de les primeres propostes de Rawls és intentar minimitzar l'impacte de la situació inicial de cada individu. El resultat no pot ser just si en el punt de partida les persones no gaudeixen de les mateixes condicions inicials. Entra, per tant, en consideracions més precises sobre què vol dir “condicions inicials” justes.

Per tant, tractar tothom només segons les lleis del mercat no és just. Ho seria en un món ideal, en el qual tothom tingués accés a una situació inicial d'igualtat d'oportunitats, però com que això no passa, al final els que parteixen d'una situació pitjor tendeixen a tenir un resultat injust. En les teories econòmiques clàssiques, on les lleis de mercat són considerades suficients, i bàsicament es deixa a les persones actuar en la seva pròpia llibertat, es defuig una idea objectiva de justícia. Només quan tímidament s'incorpora la justícia a les interaccions s'estudia quines serien les normes bàsiques d'un sistema que generés igualtat en els resultats, considerant llavors que la justícia no és d'igualtat d'oportunitats, sinó de resultats. Per tant, o bé la justícia no hi és, o senzillament se l'equipara amb la igualtat absoluta del que es rep. I, vist així, aquesta posició seria una visió “descafeïnada” de l'utilitarisme de Rawls.

L'economia, però, quan s'ocupa de la justícia amb relació al benestar, ho fa en l'àmbit de conjunt i no entra en el funcionament de l'empresa. Per això, tenint presents aquestes consideracions, és important veure en què consisteix la justícia dintre de les organitzacions i quina importància li han donat els clàssics del *management*.

LA VISIÓ DE LA JUSTÍCIA EN ELS CLÀSSICS DEL MANAGEMENT

Convencionalment, el *management* com a disciplina acadèmica comença al principi del segle xx amb Taylor. Taylor fa propostes adreçades als directius, indicant com ho han de fer per aconseguir millorar l'eficiència dels empleats, però que alhora aquests puguin millorar la remuneració provinent de la seva tasca. Per tal d'aconseguir-ho proposa seguir un ordre racional i estructurat, consistent a analitzar primerament la tasca a desenvolupar, estudiant “científicament” el que cal fer, fins i tot comptant les calories necessàries perquè l'empleat tingui l'energia per fer la feina; a

continuació, veure quin tipus d'empleat és el més apte per a realitzar-la, i, finalment desenvolupar un sistema d'incentius que l'empenyi a fer-ho. L'objectiu principal de Taylor és fer les coses més eficients, i equilibrar l'esforç, el rendiment i les recompenses rebudes. En principi ell no pensava en la justícia, però s'adonava que, amb la pràctica habitual de l'època, que consistia en el fet que qualsevol guany vingués d'on vingués anés a parar a la butxaca de l'amo, no hi havia cap raó per l'empleat de fer-li cas i millorar l'eficiència.

Taylor s'adonava que la idea, molt estesa en la seva època i que es resumia en la frase "un dia de feina raonable per una paga raonable al dia" ("a fair day's work for a fair day's pay"), era difícil d'aconseguir si no es definia bé en termes de producte final en què consistia la feina del dia. En una traducció sempre s'hi perd alguna cosa, però en aquesta frase es perd molt, perquè "fair" és una paraula que significa a la vegada raonable i just. Per tant, acceptant aquest principi es tractava d'aconseguir això, una paga "justa" per una feina "justa". I Taylor creia que això només es podia aconseguir mitjançant sistemes basats (potser només en part) en una remuneració d'un tant per peça. El "dia just" no anava gaire lluny si no es podia mesurar l'eficiència dels treballadors i per tant veure si feien la feina del dia o no. Per tant, el pagament d'un tant per unitat era l'única manera. Que, a la vegada, induïa els empleats a fer la feina amb eficiència, perquè si en podien fer més hi guanyaven. Un sistema no pot tenir èxit si només hi surten guanyant els amos i potser alguns directius.

En segon lloc, Taylor, no proposa una manera clara i unívoca de realitzar el repartiment del resultat, però sí unes guies bàsiques: fer-ho segons la dificultat de la tasca i els resultats de l'empleat. Així, Taylor proposa unes normes de justícia de mèrit, que atorguen més a qui s'esforça més (seguint la norma anomenada *equity of input*), o a qui obtingui més resultats (utilitzant la norma anomenada *equity of output*). Tenir una idea de repartiment i proposar unes guies o normes de justícia, es correspon amb el que ja deia Aristòtil, "a cadascú segons allò que porti", sigui esforç o resultats. En concret, Taylor pensava que la manera de convèncer els empleats només podia consistir a millorar la seva remuneració; i això s'aconseguia millorant els mètodes de treball, sense que l'empresa hi perdés, perquè els beneficis també augmentaven.

Les propostes de Taylor van ser acusades de produir estructures que afavorien els directius i propietaris en detriment dels empleats, víctimes de l'explotació dels primers. Però l'explotació dels empleats no era un objectiu de la teoria, tot i que va ser-ne de vegades el resultat quan aquesta s'aplicava malament o de manera precipitada. Taylor confiava que el fet de tractar-se de quelcom "científic" ja posava límits a l'acció dels directius, però els mètodes científics només ajuden a estructurar les tasques però no a decidir sobre la proporció dels guanys que ha de quedar en mans de cadascú. En realitat, el poder d'estructurar la feina i compensar-la quedava exclusivament en mans dels directius, i no semblava que els mètodes científics es poguessin aplicar per a millorar

aquests aspectes. Com veurem immediatament, creia que si les coses es feien bé tothom podia quedar content.

La teoria de Taylor, en l'àmbit de la justícia distributiva, té punts interessants, que altres autors més recents han explorat sense adonar-se que el seu discurs no difereix gaire del d'ell. El problema va ser que, atès que la seva implementació no deixava satisfets, moltes vegades, els defensors dels empleats, les noves teories van voler donar una aparença de trobar-se separades d'aquesta per guanyar legitimitat en audiències menys proclius a donar la màxima autonomia només als directius. També val a dir que Taylor parla sobretot de tasques productives mecàniques. A mesura que anem pujant a tasques menys mesurables, la paraula científic, tal com la utilitzava Taylor, perd molt del seu mèrit. I a més el tipus d'argument que Taylor utilitza per legitimar la seva idea de justícia distributiva és en essència instrumental, però apel·lant a tots els grups d'interès implicats. Seguint els seus principis de direcció científica tothom rebria més guanys materials. Es tractava de fer que el pastís a repartir fos més gran. Taylor va ser citat en un comitè especial a la House of Representatives als EUA, anomenat Special Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, on hi va participar el 25 de gener del 1912. Allà va afirmar que “el *management* científic contempla una revolució mental per part dels treballadors, cap als seus companys de feina i cap als empresaris. I també incorpora una revolució mental per parts de propietaris, directius, i comandaments intermedis cap als seus treballadors i cap als problemes del dia a dia. Sense aquest tipus de revolució mental, el *management* científic no pot existir”. De fet, ell pensava que si es feia el pastís suficientment gran, no hi hauria grans discussions sobre com s'hauria de repartir. De fet, Taylor volia que tothom estigués suficientment satisfet com perquè li deixessin aplicar el seu sistema d'acord amb el seu propi criteri.

Una línia de pensament diferent en els inicis de la teoria del *management* venia de Fayol.² En la seva visió, les idees de justícia es troben enfocades sobretot en termes de justícia de procediment, però de manera molt general i poc explícita. Quan Fayol parla dels elements del *management* proposa l'autoritat i la responsabilitat. I en particular fa èmfasi en el fet que les sancions són necessàries i tenen l'origen en la justícia. Fayol proposa que els directius han de jutjar les situacions de manera ferma i amb un elevat sentit de la moralitat, incloent aquí la imparcialitat que ha de regir les seves decisions i actes.

Fayol va intentar trobar principis que poguessin regir totes les empreses. Un dels que ell enuncia, el principi de disciplina, té a veure principalment amb la justícia de procediment. Explica que els acords han de ser tan clars i justos com sigui possible, i les sancions disciplinàries s'han d'aplicar amb justícia.

2. FAYOL, H. (1949). *General and Industrial Management*. Londres: Sir Isaac Pitman and Sons, LTD.

També té una clara relació amb la justícia el principi d'equitat. En aquest punt, la seva visió és molt similar a la d'Aristòtil. Creu que hi ha una diferència clara entre seguir la llei i aplicar la justícia, i pensa que l'aplicació de la justícia s'ha de fer amb una certa (inevitable) subjectivitat. En el moment de jutjar una determinada situació el directiu ha d'incorporar qüestions relatives a la situació i al subjecte. Aquest principi toca d'esquitllada la justícia distributiva, però en cap cas no explica de quina manera es repartiran els guanys per tal que la distribució sigui justa.

Els arguments de Fayol volen apel·lar al sentit comú. Un directiu ha de ser just. Ara bé, què vol dir ser just, primerament, i com ser just, en segon lloc, no és una qüestió tan senzilla de posar en pràctica. El dret a dirigir també té un caràcter absolut i no gaire qüestionat en aquesta teoria. No es proposa la institucionalització d'un determinat tipus de justícia de procediment, només s'apunten alguns aspectes que aquesta justícia hauria d'incorporar, sobretot en els actes directius. Els actes directius només es limiten per l'experiència acumulada i, en menor mesura, per la justícia de procediment. Aquesta, però, se situa a un nivell relativament poc exigent.

La visió de Mary Parker Follett era substancialment diferent a les dues anteriors. Tot i que feia servir el títol de *scientific management* igual que Taylor, li donava un contingut diferent. La ciència de Taylor era la física i potser la fisiologia, mentre que la de M. P. Follett era la ciència de la col·laboració humana. Per tant, posava la persona al centre de la direcció d'empreses. En aquest sentit les seves propostes apel·len a la responsabilitat dels directius i a involucrar les persones en les decisions adreçades a aconseguir els objectius generals, que a més s'han d'explicar bé per poder aconseguir aquesta involucració.

Aquesta és una visió humanista que va més enllà de les anteriors (principalment de la de Taylor), que han estat històricament les més conegudes de l'època. Va representar un crit a favor de l'empleat, o "la re-invençió del ciutadà", com va dir Drucker,³ en un moment en què la realitat imperant donava al directiu un poder considerable, que en molts casos era exercit per aquest de manera arbitrària, com molt bé assenyalava aquesta autora.

En Mary Parker Follett podem trobar la justícia en dos aspectes. El primer, és el fet de tenir en consideració que totes les aportacions (d'idees, esforços, etc.) de tots els membres de l'organització són de gran vàlua i afavoreixen el fet de trobar millors solucions als problemes de l'organització. Això implica retribuir-los no només econòmicament, sinó a través de deixar clar que es dóna valor a les seves contribucions i que se les considera imprescindibles per trobar solucions. El fet de valorar que les solucions als problemes són gràcies a tots i alhora responsabilitzar els

3. DRUCKER, P. (1994), "Introduction" in GRAHAM, P., (ed.): (1996), *Mary Parker Follett, Prophet of Management*, Boston, Harvard University Press.

empleats i demanar-los la seva participació, és un aspecte no instrumental de les justícies contributiva i distributiva.

Hem volgut introduir els conceptes de justícia en aquests tres primers autors del *management*, perquè representen corrents que avui (de diferent manera, evidentment) segueixen presents. Hi ha una visió que té com a centre les variables quantificables i els incentius, com Taylor, i que avui prové dels enfocaments economicistes; una visió integradora de direcció general, que podem considerar que segueix en la línia de Fayol, i, finalment, les visions humanistes que poden considerar-se continuadores de Mary Parker Follett.

Però també podem veure la justícia en el fet de considerar necessari involucrar les persones a resoldre els conflictes més importants. En aquest cas la visió de Mary Follett és propera a la moderna justícia per consens. De fet, aconseguir justícia proporcionant solucions als conflictes que siguin acceptades per les parts, és una idea que actualment es troba molt estesa en la justícia legal, sota el nom de justícia restaurativa. En general, els sistemes legals es basen en una justícia retributiva que implica en molts casos castigar el culpable d'una injustícia de manera imparcial i igual per a tothom, per tal de produir el seu penediment i, alhora, alleugerir la víctima del patiment creat per la injustícia.

En el concepte de justícia restaurativa, en canvi, el consens entre la víctima i qui ha produït la injustícia fa que el penediment no es produeixi necessàriament a través del càstig imparcial d'una autoritat, sinó mitjançant un possible acord entre les parts. Aquest acord pot implicar demanar perdó, realitzar serveis a la societat o a la víctima, mostrar penediment, entre moltes altres coses, i en última instància ser perdonat per la víctima. Així, la situació injusta es resol a través de la relació entre les parts, que s'ha malmès precisament perquè una d'elles ha sigut injusta amb l'altra. Sembla que aplicat a l'empresa, on els conflictes moltes vegades són menors, aquesta manera de resoldre les injustícies, a través del procés proposat per la justícia restaurativa, resulta molt més atractiva i plausible que la que ofereix la justícia retributiva. Mary Parker Follett es pot considerar la pionera d'aquesta manera de veure les coses. Hi dedicarem un apartat més avall, però voldriem ara establir les bases dels enfocaments més basats en la psicologia.

LES TEORIES DELS RECURSOS HUMANS: ORIGEN DE LA VISIÓ PSICOLÒGICA DE LA JUSTÍCIA ORGANITZATIVA

Les teories psicològiques de l'organització donen importància central als trets individuals i, per tant, donen arguments per tal de posar en dubte les teories organitzacionals més mecanicistes que simplificaven les persones i n'agafaven uns trets com si fossin universals per a tothom. Els seus promotors justificaven la necessitat de posar la persona al centre de qualsevol teoria de

l'organització, pensant en un model de persona entesa de manera completa, i no només com un mer conjunt de reflexos condicionats.

Però és que a més, en qualsevol organització les persones s'agrupen en el que s'anomenen grups informals, que cal destacar que dins de les empreses poden arribar fàcilment a tenir més força que la mateixa organització formal. Pensem per exemple en tot allò que s'estudia al voltant de la influència de determinats líders informals d'aquests grups als seus membres, és a dir, a aquelles persones que se'n senten part, i, precisament, com possiblement sigui a través del sentiment de pertinença a grups informals com s'aconsegueix la implicació de les persones en l'organització i s'arriba a motivacions molt més elevades per realitzar les seves funcions. Aquesta visió ja l'hem avançat quan parlàvem de Mary Follett, però en les teories organitzacionals s'amplia, i en el cas de la justícia organitzativa, és on s'hi troben la majoria dels estudis en aquest camp.

Potser la persona més representativa dels inicis d'aquest corrent, que a més va produir idees innovadores, és Elton Mayo. Elton Mayo, a través dels experiments de Hawthorne. Aquests experiments van posar de relleu que el rendiment d'unes treballadores podia augmentar tant si les condicions de treball "milloraven" com si "empitjoraven", possiblement pel fet de ser consultades respecte a la pròpia feina i tenir un sentiment de pertinença a un grup, que permetia incrementar les percepcions de justícia en allò que rebien. Elton Mayo no parlava de percepcions de justícia de manera directa, però sí de satisfacció amb les decisions i allò que es rebia a través d'elles, que són variables molt relacionades amb la justícia. D'aquesta manera, Mayo reclamava que els empleats no són mers mitjans de producció al servei de l'empresa i els seus directius, sinó que tenen una dimensió bàsica que comprèn la seva pròpia vida. I que aquesta vida no se separa de la feina en cap moment: de fet, la feina en forma part. Les persones i la realització de la seva pròpia missió interna són un fi i un mitjà alhora. La suma de les missions de cadascú crea la missió global i, per tant, són un mitjà per a l'empresa, però alhora la consecució de cada missió individual seria un fi en si mateixa, irrenunciable per a cada individu, i part importantíssima a tenir en compte quan s'intenta aconseguir implicació de les persones a llarg termini.

A partir d'aquest moment, es veu la necessitat d'estudiar aspectes que abans s'havien descartat. Aquests aspectes són entre altres, les emocions, els processos de socialització, la confiança i, també, la justícia. I alhora, quan es parla d'estudi de les persones es legitima, a més, l'ús de les percepcions com un aspecte fonamental que s'ha de tenir en compte, sobretot per les conseqüències que generen i, per tant, per com són d'importants per als individus. Per a cadascú, el que és important és allò que rep com a veritable. Com és lògic, aquesta percepció inicial podrà modificar-se davant d'altres percepcions que la puguin moderar o confirmar, però en principi allò que algú rep és important i tindrà conseqüències sobre el comportament i la implicació futura que està dispost a tenir amb l'organització.

Una primera tendència d'aquest tipus d'estudis fa èmfasi en les relacions humanes i, per tant, estudia els processos de justícia incorporats en aquestes relacions. En una segona fase, es fa èmfasi en el fet que les persones han de ser recompensades segons les seves contribucions i, consegüentment, es dóna cabuda més directament al concepte de la justícia distributiva. En aquest sentit, els dos enfocaments proposen, de manera coincident, institucionalitzar la participació a través d'estructures de compensació. Aquest enfocament és molt proper als sistemes de control de gestió. Aquests sistemes institucionalitzen maneres de participar, a través de processos concrets i normes de distribució concretes. Per tant, incorporen la justícia de procediment i la justícia distributiva.

LA JUSTÍCIA RESTAURATIVA EN LES ORGANITZACIONS

La idea del càstig, associada al penediment real, és molt important en molts casos, i té la seva raó de ser. Aquesta idea s'associa a tractar tothom igual en termes de justícia i d'injustícia. En injustícies importants, la justícia restaurativa ha trobat obstacles, ja que moltes vegades es considera que el càstig s'ha de produir; i el penediment i altres formes de compensar la víctima poden potser atenuar el càstig legal, però no eliminar-lo completament. Això té sentit, ja que sembla que les persones més disposades a reestablir les relacions malmeses i a perdonar, en cas de ser víctimes, estarien disminuint el càstig i les persones que no es trobin tan disposades a perdonar, estarien incrementant-lo, quan potser el fet injust és exactament el mateix en ambdós casos. Llavors ens trobaríem amb diferents càstigs, depenent de la benevolència de les víctimes. Aquesta solució té sovint elements d'arbitrarietat, i ha tingut detractors, sobretot en injustícies severes.

Fins i tot ha rebut crítiques dins de les organitzacions. Per exemple, s'ha dit moltes vegades que en determinades situacions, les disculpes sinceres poden ser l'instrument per reconèixer allò que s'ha fet malament i reconduir les relacions malmeses. Però les disculpes han de complementar-se necessàriament amb alguna forma de compensació més substancial, que faci que aquesta sinceritat sigui més creïble. I aquesta compensació s'ha pensat com un "càstig", objectiu, que fa creïble que l'esmentada disculpa sigui realment sincera. En teoria de jocs, els economistes, de la mera disculpa sense cap altre complement en dirien *cheap talk*⁴, que traduït literalment vindria a ser "parlar barat": el *cheap talk*, per definició, no té cost, no és verificable i no compromet a fer res. Per tant, la sinceritat ha de tenir un preu que les víctimes esperen cobrar, per tal d'acceptar aquesta sinceritat com a vertadera.

4. FARRELL, J., RABIN, M. (1996). "Cheap Talk". *Journal of Economic Perspectives* 10 (3): 103-118.

Si no hi ha una autoritat imparcial que asseveri quin és el càstig corresponent a cada tipus de problema relacionat amb la injustícia, sembla que es deixi la resolució dels problemes relacionats amb les injustícies en mans de les propensions personals de cadascú. La qual cosa pot provocar que les persones més benivolents puguin acceptar una disculpa, i considerar-la sincera i una mostra suficient de penediment per part de l'infractor, i tinguin molta propensió a perdonar-lo sense necessitat de res més. Altres, en canvi, per tal de restaurar la justícia i la relació, poden voler mostres de penediment fins i tot excessives, amb la suspicàcia que les disculpes ofertes mai no són prou sinceres i que les reparacions associades no són mai suficients pel greuge que han patit. Per tal que la reparació sigui menys arbitrària, es proposa el càstig com a complement de la mera disculpa, i conduent a la voluntat real de penediment de l'infractor, fent que aquesta disculpa tingui un valor concret i igual siguin qui siguin l'infractor i la víctima. Qualsevol infractor pot disculpar-se (i això pot actuar d'atenuant), però ha de patir el càstig "objectiu" imposat, donant a la disculpa el valor i l'aparença de sinceritat objectiva.

Per tant, la idea de restauració de la justícia és important en les organitzacions, però no es pot deixar només en mans de les persones, ja que les seves propensions personals poden fer que es quedi a nivell de resoldre les percepcions d'injustícia i crear percepcions de justícia, i no de resoldre les injustícies reals i crear una justícia real. És important, doncs, que la justícia que es promogui sigui fruit d'un raonament seriós, és a dir, estigui basada en una visió a llarg termini de la justícia que es vol. En aquest sentit, cal que es solucionin les injustícies amb visió de llarg termini, i no les reaccions a curt termini sobre la injustícia. Òbviament, en general, cal tenir en compte les percepcions, però no només les percepcions. Cal també tenir una idea clara d'allò que es persegueix pel que fa a la justícia i a què es vol donar cobertura quan es parla de solucionar les injustícies.

Les percepcions s'han de gestionar d'alguna manera i per almenys dos motius. En primer lloc, perquè poden ser símptomes de problemes reals. Les persones poden tenir les percepcions basades en reaccions personals i no reals, però en molts casos és possible que hi hagi alguna cosa a millorar. En segon lloc, perquè les conseqüències de les percepcions poden ser importants i, per tant, obviar-les pot ser un comportament imprudent per part del directiu: prestar atenció a les percepcions d'injustícia és tenir present que les persones són el centre de l'organització i que ens preocupa i ocupa el seu benestar. Per tant, caldrà fer-se ressò de com es troben les persones i atendre les seves possibles queixes. La qual cosa no vol dir donar-los la raó sense més, sinó veure fins a quin punt les seves percepcions es basen en fets reals o imaginaris, i procurar tenir una comunicació fluida per tal d'evitar problemes futurs.

En resum, podem dir que cal tenir arguments i idees clares sobre què és la justícia, i quina justícia volem promoure a llarg termini; però alhora estar amatents i gestionar les queixes que

provenen de les percepcions d'injustícia, per tal de poder-hi fer alguna cosa, que pot ser des de parlar amb la persona, escoltar-la i explicar el perquè de la situació, fins a contemplar el que passa de manera més activa, realitzar una disculpa sincera i procurar canviar les coses cap a millor.

LES TEORIES DE L'ORGANITZACIÓ COM A SISTEMA BUROCRÀTIC

Una de les teories que ha tingut un pes més important, sobretot, a l'hora de limitar la discrecionalitat dels directius ha sigut la que considera que les organitzacions han de ser un sistema burocràtic que s'autogestioni, o millor dit que s'autodirigeixi. Aquest corrent de pensament considera fonamentals dos aspectes bàsics. El primer és que les decisions han de ser impersonals: independentment de qui sigui la persona que la pren, s'ha de garantir la mateixa decisió. El segon és que els processos establerts han de ser garants de la justícia. En aquest sentit l'èmfasi cal posar-lo en la justícia de procés. Que un procés sigui just és la característica més important i l'element bàsic del sistema burocràtic i que permet que tothom qui l'utilitza, bé sigui per rebre la decisió o per decidir, sigui tractat o tracti als altres de la mateixa manera. El procés i el seu disseny és el puntal per descartar la producció de decisions arbitràries, i poder implementar els altres tipus de justícia (com per exemple la distributiva).

La paraula burocràcia no té aquí cap mena de sentit pejoratiu. No es tracta de la idea de burocràcia com quelcom rígid, lent, ple de normes inútils i per tant considerat com a no desitjable. Aquest concepte que en tenim actualment és negatiu, i en cap cas no és la idea original de Max Weber, el clàssic de la sociologia que va introduir la paraula en l'anàlisi social. Ell va proposar les burocràcies com a maneres de limitar el poder de qui mana i introduir la justícia, eliminant la possibilitat d'injustícia en les decisions. És cert que a vegades, per solucionar un problema, es concep un sistema que en crea un de pitjor. I potser aquest sigui en ocasions el cas dels sistemes burocràtics, que a més poden ser molt centralitzats per controlar-ho tot, almenys sobre el paper.

Com diem, la idea de burocràcia que es va proposar en un principi tenia com a objectiu fonamental el de generar justícia. El focus de la proposta és fugir de personalismes, aportant imparcialitat a les decisions i evitant les propensions personals indesitjables dels qui manen. Quan els abusos d'aquells que tenen la possibilitat de cometre'ls es materialitzen, és raonable pensar que la manera de solucionar-ho és posant certs límits als poderosos i que es garanteixi que qui rep les decisions d'aquells no en rebi també els perjudicis que aquestes decisions hagin beneficiat només a uns quants. Aquest tipus de solucions per a aquests abusos sembla bastant natural i una manera bastant freqüent de pensar que es tracta de la millor solució.

La qual cosa va lligada a la idea de no discriminar. Per tal d'eliminar la parcialitat aquesta idea de burocràcia considera que només hi ha un camí, i és a través del disseny d'un sistema que no

necessiti que les persones hagin de prendre decisions, que són inherentment subjectives. En aquest sentit, un tipus de sistema així hauria de ser perfectament just.

Una idea bàsica en la burocràcia és la de jerarquia. Es tracta que hi hagi uns nivells jeràrquics, i que aquests s'ocupin seguint uns criteris lligats al nivell d'expertesa. Un determinat nivell en la jerarquia l'ocupa qui és considerat un especialista en allò que es fa. El criteri d'expertesa tècnica és el més important, ja que es pot avaluar de manera més objectiva. Aquesta idea també va lligada a la idea de mèrit. Qui ha demostrat que en sap més, mereix més consideració i responsabilitat. En principi, tothom voldria que aquells que decideixen sobre determinats àmbits siguin els que tenen més coneixement i pràctica. Però, és clar, algú necessàriament haurà de decidir sobre qui és o no expert en un determinat àmbit. En general, sembla que necessitem un expert per poder valorar els altres experts. És el que se sol fer en qualsevol camp científic. Qui determina si una persona és un bon científic o un expert? Doncs la comunitat científica que mira si el que diu i el que fa i analitza es correspon al que faria un bon científic en el seu camp.

Així, la jerarquia es va ocupant amb persones expertes. Com més amunt en l'estructura, s'ha de tenir més expertesa en l'àmbit de coneixement associat. Quan les persones es troben en el nivell que els correspon, per tal de poder-les substituir o ampliar-ne el nombre en aquell nivell, s'hauran d'elaborar un seguit de normes i documents escrits que expliquin clarament com s'ocuparan aquells llocs de treball i, per tant, decidir quins nivells de coneixements i expertesa s'hauran de demostrar per a ocupar-los. Els llocs de treball sempre s'ocuparan responen a criteris vinculats als requeriments del lloc i a les habilitats demostrades pels possibles candidats. Els directius que hagin de prendre les decisions de contractació ho faran de manera totalment "impersonal", per garantir la justícia en l'accés a aquestes places; justícia, aquí, molt relacionada amb imparcialitat. Així, les normes que s'utilitzin sempre han de ser exhaustives en contemplar totes les casuístiques que es puguin donar en realitzar els més diversos processos de selecció. Però un altre cop queda per resoldre qui farà els manuals de selecció. Qui decidirà sobre la idoneïtat i, per tant, proposarà un determinat nombre de coneixements com a necessaris perquè algú pugui ser considerat un expert. En general la implementació d'un sistema com aquest no és trivial. Sempre hi haurà d'haver algú que el dissenyi, i a posteriori el mantingui al dia.

I en tots els casos es tracta de decisions de caràcter subjectiu, que poden portar a beneficiar el decisor. Al final, no se soluciona el problema de la discrecionalitat negativa, sinó que es trasllada a aquell que ha de decidir sobre els manuals i les normes escrites, pressuposant que no té interessos personals. Però, a més, encara que es consideri que les primeres normes les han creat persones actuant idealment com a poder constituent del sistema, el funcionament d'aquest necessita persones que prenguin altres decisions. I aquestes també poden tenir elements subjectius i, per tant, potencialment arbitraris.

Aquest tipus d'estructures, llavors, tenen l'avantatge fonamental de (potencialment almenys) eliminar les inseguretats jurídiques que l'arbitrarietat pot provocar. Sembla que les persones que ocupin els llocs rellevants haurien de ser els més preparats per a fer-ho, i això permetria tenir una societat més ben portada en tots els àmbits i motivaria les persones a preparar-se per ser bones en allò que volen fer. A més, tothom podria esperar per part dels directius de les empreses tractes igualitaris, seguint uns estàndards de professionalitat. I això ho podrien esperar els empleats, els clients, els proveïdors, tots aquells que es trobessin sotmesos a decisions de sistemes implementats i dissenyats seguint aquest esquema.

El criteri de justícia implícit en aquest sistema és la igualtat d'oportunitats per a tothom per accedir a posicions dins l'empresa. Un cop entrat en el procés de selecció es poden considerar eliminats qualsevol tipus de tractes arbitraris i qualsevol mena de privilegis. Dit així sembla plausible i, a priori, tots voldríem ser dirigits per sistemes d'aquestes característiques. Potser no sempre, ja que a vegades ens pot agradar que amb nosaltres es puguin fer algunes excepcions sobretot si considerem que les mereixem, o si pensem que aportem coses que els sistemes formals no valoren, però creiem que són necessàries perquè altres aspectes de les organitzacions funcionin. Tenim a la vegada el desig de ser tractats de manera preferent (que tots podem tenir i que no sempre és bo fomentar) i el convenciment que ho mereixem perquè estem fent coses per al bé del sistema i de les persones, encara que el sistema formal pugui no tenir-les en compte. Podem fins i tot arribar a pensar que si no haguéssim fet aquestes coses a manera d'excepció, es posaria en joc la continuïtat del sistema i en un cas extrem aquest podria arribar al col·lapse, perjudicant a tothom, ja que les hem fet per necessitat i per al bé de tothom.

LIMITACIONS DE LA BUROCRÀCIA

Però aquest sistema ideal que acabem de descriure a grans trets no sempre funciona com s'havia previst. Vegem-ne les principals limitacions.

Implementació difícil

La primera pregunta és si realment pot existir alguna manera de posar a la pràctica un sistema així. És obvi que pot ser complex: pretendre que totes les possibilitats es puguin preveure d'avançada pel mateix sistema no sembla realista. I vinculat a això, pretendre que les decisions no tinguin judicis de valor, pot ser una tasca poc menys que impossible. Si per tal de mantenir la justícia del sistema, l'únic camí és incloure noves normes, això inevitablement porta a crear rigideses que segur que arribaran a paralitzar l'operativitat del sistema, primer, i de l'organització, a continuació.

Això té un paral·lel (no casual, evidentment) amb els sistemes de control estudiats en el Capítol 2. La burocràcia que es proposa aquí consisteix en un sistema de control exclusivament formal; i voler arreglar les coses només amb el sistema de control formal és senzillament impossible: ni tenen l'agilitat necessària per adaptar-se al moment, ni poden preveure totes les contingències.

Més controls no implica més control (ni millor)

Malauradament, quan es parla d'introduir la justícia a les organitzacions, o d'evitar certs abusos passats (i injustos) com tants en podem veure avui en dia en les diferents onades d'escàndols que ens va regalant l'entorn, sempre es proposa la solució màgica d'introduir més controls formals per reduir l'arbitrarietat. Més indicadors i més premis i càstigs. Es cau en la fal·làcia que "més controls" impliquen amb tota seguretat "més control". I és recurrent perquè moltes persones ho troben atractiu, senzill i molt intuïtiu.⁵ Sempre que es detecta una mancança en els sistemes, quan algú abusa del sistema i ho fa, en alguna mesura, a favor seu, ens ve al cap que la solució passa per una nova norma més sofisticada i més complexa, que eliminarà qualsevol efecte injust del sistema. Potser és cert que fent-ho així s'aconseguirà que no es torni a produir l'abús mitjançant el mecanisme concret sota el qual s'havia produït. Però això no evita que es pugui produir d'una altra manera, que el sistema actual no té prevista, però que inevitablement permet, ja que té una inherent imperfecció en contingències que encara no es poden preveure o fins i tot concebre. Afegir complexitat sense la flexibilitat inherent a la intel·ligència humana condueix a sistemes ingovernables. Vet aquí una paradoxa difícil de resoldre, si al mateix temps volem entitats que es governin soles i que no permetin abusos de ningú.

Un bon exemple que pot il·lustrar aquest fet és el cas d'un falsificador de bitllets. En general, la tecnologia de detectar bitllets falsos evoluciona en paral·lel amb la tecnologia de falsificar bitllets. És a través del coneixement que les persones poden saber com detectar la diferència entre un bitllet fals i un de debò. Però quan es millora la tecnologia? Quan es detecta que un bitllet fals s'ha escapat dels controls convencionals, perquè hi ha hagut una nova manera de falsificar bitllets. I qui ho fa? Pot ben ser que el millor detector de bitllets falsos en un moment concret en el temps sigui el mateix falsificador. I que en aquest moment concret, la policia no tingui experts tan ben preparats com ell, ja que el seu coneixement ve a continuació de la falsificació. Mirat així, com s'atura el problema? Com es pot aconseguir que l'expert en bitllets falsos estigui del bàndol dels que no volen beneficiar-se dels altres per obtenir guanys de caràcter personal? Aquest tipus de decisió és individual i, per tant, s'escapa de tenir un sistema perfecte de detecció de bitllets falsos. Sempre dependrem de la voluntat de les persones per fer les coses d'una manera o d'una

5. En un terreny una mica diferent (no gaire llunyà, això no obstant) aquesta idea està en la base de tots els totalitarismes.

altra. S'acabarà el problema dels bitllets falsos quan ningú vulgui crear noves maneres de falsificar que els permetin saltar-se els controls actuals, i vegi que no té sentit per a ell mateix de fer-ho.

En aquest exemple, és clar que no podem oblidar que els incentius per ser falsificador existeixen i tenen la seva importància, òbviament. Com hem vist, moltes vegades els mateixos sistemes de control recompensen determinades actuacions, amb la intenció de produir un determinat resultat, i en canvi produeixen també resultats inesperats no desitjats. Si es premia tenir èxit, per exemple, sense tenir en compte com s'ha obtingut aquest èxit, pot fer que algunes persones vulguin l'èxit a qualsevol preu (potser robant!)⁶. Un camí per obtenir-lo és l'escollit pel falsificador del nostre exemple. La llibertat humana també s'ha d'educar, i una manera de fer-ho és fent responsable a cadascú de les conseqüències del que tria i, sobretot, fent-li veure que no totes les trïes tenen les mateixes conseqüències per a la seva felicitat més autèntica. L'educació en la igualtat i la llibertat exercides de manera profunda i humanitzada, semblen inevitables.

La voluntat humana no es pot delegar al sistema

El fet positiu d'institucionalitzar unes determinades normes té la intenció de fer que es pugui assegurar un mateix nivell de justícia per a tothom. Ara bé, pensar que això garanteix la justícia perfecta en tot moment, és donar a aquesta proposta un resultat que realment no ha tingut, ni sembla lògic pensar que el pugui arribar a tenir mai. Posar massa èmfasi en el control formal porta a obviar que el que realment marca la diferència és la decisió de qui l'utilitza, i que aquesta no es pot delegar al sistema. La voluntat humana sempre és necessària, i cap sistema de control formal no pot prendre decisions ell sol, ni pot tenir en compte totes les opcions aconseguint que la persona sigui un mer executor, sense cap risc associat a la incertesa de la seva pròpia decisió. El sistema no aprèn, i no vol conèixer, mentre que la persona sí que està abocada a fer-se preguntes i a donar-se les respostes adequades.

Visió negativa de les persones

Implícitament, els sistemes burocràtics han sorgit d'una visió negativa de les persones, que és potser innecessàriament pessimista. No tothom actua en tot moment en interès propi i per sobre de tot i tothom, amb una cobdícia desmesurada. És cert que recentment la crisi ha posat de manifest com determinats individus amb cobdícia poden posar en perill tothom. La ingenuïtat de pensar que tothom és just i que ningú és receptiu a possibles temptacions de cometre injustícies

6. Hi ha alguns jocs d'empresa en els quals quan es pressiona la gent per obtenir resultats i se'ls diu que els obtinguin com sigui, alguns (o fins i tots molts, depenent de les circumstàncies) diuen que potser robant.

és poc realista. Però és pitjor el fet de pressuposar que la subjectivitat sempre és injusta, ja que ens portaria a pensar que els directius no poden ni podran mai millorar en l'ús de la justícia, i tampoc, per tant, adquirir personalment aquesta virtut. En aquesta direcció evitaríem la millora directiva en les virtuts, que tan necessària s'està mostrant com a possible via de millora de les organitzacions i la societat.

L'acció directiva queda eliminada

També de manera implícita, la teoria burocràtica tendeix a eliminar l'acció directiva, posant en pràctica procediments preestablerts i omnipresents, a la vegada que personal tècnic qualificat que ocupa els càrrecs de manera ordenada per competència professional amb un fort sentit de la jerarquia, la qual cosa significa excloure la política com a element que pugui afectar les decisions directives. L'acció política vol dir necessàriament prendre decisions i portar-les a la pràctica (és a dir, fer actes directius) escollint una de les moltes opcions que es poden prendre basades en un esperit i unes creences en relació amb el funcionament del món real que són personals (i, per tant, subjectives). Pensar que hi ha una recepta preestablerta que et resoldrà els problemes directius és contrari a l'essència mateixa del *management*. Com hem vist, sovint es vol eliminar la subjectivitat per tal d'eliminar també qualsevol possibilitat de cometre injustícies prenent decisions parcials i interessades. Però eliminar-la totalment encara és pitjor atès que també s'elimina inexorablement la subjectivitat potencialment positiva que sorgeix de la imaginació, de la creativitat i del coneixement directe del negoci de l'empresa o dels objectius de qualsevol altra organització. En una coneguda dita castellana, “muerto el perro muerta la rabia”.

Actes directius, persones i aprenentatge

En realitat, no podem escapar del fet que algú haurà de fer servir els sistemes de control i que, per tant, les organitzacions necessiten sistemes però, sobretot, necessiten persones que els utilitzin i que prenguin decisions. Introduir només personal tècnic, preparat, que sàpiga executar perfectament les provisions ja incloses en els sistemes formals. Aquestes persones actuen com a tècnics executors i no com a directius. El tipus de decisions que poden prendre és merament operatiu, és a dir, són decisions que tenen una rutina coneguda mitjançant la qual es resol el problema. Per sort o per desgràcia, molts dels problemes importants de les organitzacions són no operatius, és a dir, no tenen aquesta rutina de solució coneguda, i cal prendre les decisions i posar-les en pràctica en actes directius que necessiten criteri humà, de persona experta i no només una rutina.

Si el personal “tècnic” s'ha d'enfrontar amb una decisió no operativa, el més probable és que la prengui malament o s'inhibeixi. La qual cosa no porta a experimentar més justícia, sinó

més inseguretat jurídica. És absurd treure al directiu la seva funció principal, que és dirigir i assumir riscos posant-hi criteri. Un directiu ha de poder aprendre a ser millor directiu o pitjor directiu en tot allò que fa, un cop ha decidit i ha acceptat que té una responsabilitat cap a les conseqüències dels seus actes i la manera com es posen en pràctica, que és el que constitueix l'acte directiu.

En el context de les virtuts, i més en concret la justícia (que és la que ens ocupa), ha d'aprendre a ser més just en les seves futures decisions. L'aprenentatge humà és imprescindible i inevitable, però de vegades és disfuncional, és a dir, aprenem coses que no són certes o que porten conseqüències diferents de les que serien útils a tothom. Les persones aprenem dels nostres errors, sempre més que dels nostres encerts. Evitant els errors s'evita aprendre a ser just en llibertat, i per tant es condemna les persones a malfiar-se els uns dels altres i a crear inseguretat jurídica que poden aprofitar aquells que en aquell moment ostentin el poder del sistema formal. La manca d'un aprenentatge positiu en llibertat i amb discrecionalitat per exercir la direcció inhibeix la funció directiva, que pot acabar essent tirànica per omissió.

El model burocràtic convencional no té, doncs, en compte una visió correcta de les persones que treballen dins de l'organització, és a dir, fa extensiva la despersonalització a tots els àmbits de govern del sistema formal. Això pot portar a pensar que pel fet que el sistema s'hagi dissenyat de manera justa, ja portarà de manera unívoca a considerar que tothom queda protegit dels abusos de poder. No es considera quina seria la millor manera que els empleats tinguin la motivació de cooperar en els objectius comuns, ni com aquesta cooperació pot dependre de si reben tractes justos o no. En aquest sentit, les persones, inclosos els directius, no participen en la presa de decisions com a procés. Les decisions es prenen de manera mecànica, i els directius se situen en els càrrecs perquè són els tècnicament més preparats per tenir aquesta responsabilitat. Això porta a desmotivar a les persones en general, tant els directius com els que no ho són.

I hi ha, com hem mencionat abans, el problema de qui decideix que algú és el millor tècnic. Al final, sempre hi ha una última decisió que el sistema no pot prendre per si sol i fa necessària la intervenció d'una persona. I a més, cal afegir que les persones no poden decidir qui ho fa bé i qui no, ja que l'autoritat es troba totalment delegada al sistema. D'aquesta manera tampoc no hi ha dret a queixa, atès que el fet que tothom es trobi subordinat al sistema, pressuposa que aquest és un representant legítim de tots els membres de l'organització i per tant allò que disposa ja és el que és correcte en totes les situacions. Tot el que motiva els individus, com ara el fet de poder tenir opcions per ajudar els altres a millorar, i alhora millorar cadascú i fer les coses cada vegada millor, queda totalment relegat i supeditat a un sistema de cara amable que deixa l'aprenentatge, motor principal de la motivació, fora de l'abast de les persones.

Les excepcions: el vestit a mida per a l'empleat

Un problema addicional dels sistemes burocràtics fa referència a les excepcions. Ens podem preguntar si sempre ens agrada que ens tractin amb una imparcialitat total, o potser preferim un tracte més personalitzat. Un tracte que incorpori de vegades algun tipus d'excepció, fruit de la nostra excepcionalitat com a persones úniques que mereixem un tracte especial i personal, en moments en què també fem coses excepcionals. Ser considerats com a diferents i especials i, per tant, mereixedors d'un tracte personalitzat és un desig molt humà i, de vegades, merescut. Que el nostre esforç sigui valorat per aquells que es troben propers a nosaltres, com quelcom mereixedor de recompensa, encara que els resultats puguin no ser espectaculars, es fa particularment clau quan es tracta amb persones, i és també un requeriment de la justícia organitzativa.

De fet, no sempre és clar com s'ha de mesurar l'esforç d'algú. Aquesta mesura conté una apreciació personal que requereix necessàriament una certa subjectivitat i discrecionalitat ben entesa. I aquest fet incorpora un risc clar de cometre algun error d'apreciació. Quan se'ns tracta com a persones, de manera necessària rebem excepcions, fruit del fet que se'ns personalitzi el tracte rebut per ajustar-lo a les nostres circumstàncies, i com a conseqüència d'això ens sentim acceptats com som. Una de les principals tasques del directiu és saber distribuir sàviament les excepcions, i veure-les com a quelcom necessari per poder donar un tracte de persona a aquells a qui dirigeix.

Per tant, un greu inconvenient addicional als que ja hem vist de la burocràcia és que iguala la justícia amb la despersonalització. Es considera que tot allò que es fa des de la subjectivitat és necessàriament injust, i fruit de l'arbitrarietat. Ja hem comentat que parteix d'una visió molt negativa de les persones, sobretot d'aquelles que tenen poder de decisió. Aplicat a les organitzacions aquesta visió limita les opcions de poder incorporar la justícia, com a part intrínseca de l'aprenentatge humà i desenvolupament en el criteri, i per tant en la millora en les virtuts.

Els canvis en els sistemes i el dinamisme de l'acció humana

La justícia, com ja hem insinuat anteriorment, des del punt de vista dels sistemes burocràtics només es pot basar en els sistemes formals, i evolucionar i millorar incorporant millores i canvis en aquests sistemes formals. Però els sistemes no són fàcils de canviar. De fet, canviar els sistemes és bastant feixuc, i això ho podem veure en el dia a dia de les empreses. Quan hi ha un procediment que funciona, sembla molt complex incorporar millores, fins i tot aquelles encaminades a millorar purament l'eficiència, ja que les persones que es troben ancorades en un determinat procediment es resisteixen a deixar-lo per un altre, encara que sembli millor. La resistència al canvi és quelcom molt comú, atès que moltes vegades els canvis ens provoquen a tots una certa por a perdre el que hem aconseguit, per molt precari que sembli.

Però a més, moltes vegades complicar els sistemes tampoc no és eficient, ja que seguir procediments complexos pot fer les coses innecessàriament complexes. Semblaria prudent i més adequat considerar que els sistemes han de permetre aportar certes garanties i característiques de justícia, però sense renunciar a l'agilitat en el seu ús i possible millora. Els sistemes no poden resoldre per ells mateixos totes les situacions, però sí que poden ser uns garants de mínims. A partir d'aquí, el seu ús ha de proporcionar una facilitació de la justícia. I també fer senzilla la seva evolució, quan a nivell de sistema es detectin aspectes clarament injustos. Llavors s'ha de procedir a la seva actualització, però més aviat substituïnt allò que s'ha demostrat injust, que no pas garantint la imparcialitat com a valor suprem, incorporant massa controls. Les dues visions de la justícia, la legalista i la facilitadora, competeixen per poder ser consirades en els sistemes formals. Sembla que la facilitadora hauria de prioritzar-se, atès que la legalista complica el sistema per garantir només un aspecte de la justícia: evitar l'arbitrarietat. En realitat, l'evitació de l'arbitrarietat només és un dels puntals de la justícia, no és ni l'únic, ni sempre el més rellevant. Cal mirar la justícia com una eina facilitadora de la participació i, per tant, evitar la solució fàcil d'incorporar una nova norma al sistema formal, com a solució màgica, que ja s'ha vist que no proporciona els resultats desitjats de crear més justícia.

És possible que un sistema dissenyat en un moment en el temps seguint uns criteris de justícia, és a dir, un sistema dissenyat com a just, pugui contenir al cap d'un temps normes que es puguin arribar a considerar com a injustes? La resposta fàcil seria dir que no. En principi el sistema és just perquè totes les seves normes ho són. Però si posem aquesta pregunta en l'àmbit del temps, i tenint present que l'estat de qualsevol qüestió evoluciona, és possible que en el moment que es va dissenyar, el sistema incorporés dins de les seves normes uns usos i costums que es podien haver confós amb la justícia i que, senzillament, fossin el reflex de com s'entien les coses en un moment determinat. Pot ser que el sistema sigui massa dur amb coses contràries a les convencions, que amb el pas del temps es contempli com una intrusió injusta a la privacitat, com quelcom que cadascú ja pot triar com fer (per exemple, certs costums de caràcter religiosos que, amb l'evolució cap a la pèrdua d'identitats religioses concretes o el fet de conuiu diferents creences, es treuen de l'àmbit públic i es deixen com a opcions circumscrites estrictament a l'àmbit privat).

Pot també passar el contrari: que coses que ens semblaven perfectament justes en el passat, ara ens semblin barbaritats i que, per tant, el sistema hagi de ser més intransigent amb la seva pràctica. Per exemple, Aristòtil considerava l'esclavatge com quelcom just i d'acord amb els principis naturals del bon funcionament d'una societat; actualment ha estat abolit de manera explícita en els sistemes jurídics. Actualment les persones es consideren iguals en essència, i la no discriminació per raons arbitràries és un dret. Però a més les persones tenen drets inalienables, com ara el dret a la vida, i també tenen dret a tenir opcions de viure-la amb dignitat, i a considerar

determinades llibertats individuals com a bàsiques i on cap autoritat pública té dret a intervenir-hi. Per tant, hi ha qüestions que es poden considerar justes ara i poden ser injustes demà, i a la inversa, injustes ara i justes demà.

Les accions humanes han de tenir la flexibilitat de poder-se sortir del sistema formal quan les circumstàncies o les convencions socials van canviant. I això no es pot fer únicament en el context d'un sistema formal. Es necessita un element informal, que pot venir de les percepcions. De fet, les percepcions, si s'interpreten amb l'ajut de la racionalitat, poden portar a la millora dels sistemes. La justícia és un requeriment dels sistemes i del seu ús, però acabem de veure que en cap cas no és un compendi estàtic de drets i deures i com exercir-los que pugui servir en tota circumstància i moment. Allò que veiem en els sistemes, el seu disseny i el seu ús, és una representació de la justícia feta en un moment temporal concret. Aquesta visió particular d'un moment temporal concret, s'exercita amb els instruments que s'han considerat adequats i que corresponen a la visió que se'n té en aquell moment. Aquesta representació de la justícia d'un moment concret es troba subjecta a l'evolució, ja que el pensament humà evoluciona i millora i, per tant, la concepció de la justícia segueix aquesta mateixa evolució. Mai no podem considerar que es troba tancat el debat sobre què és just i què no, i quins instruments són els més adequats, amb quin disseny, implementació i usos. Sempre cal reconsiderar les propostes que es fan en un moment concret i s'han de sotmetre al debat racional per a la seva evolució i possible millora.

Això no vol dir que la justícia sigui quelcom únicament perceptual i relatiu a les propensions individuals. Ja hem dit aquí que evoluciona, però d'acord amb un debat racional i, per tant, amb una argumentació. Les percepcions poden resultar equivocades, i són mesuraments d'allò que considera cadascú, però també és veritat que la percepció en un moment donat pot basar-se en qüestions que s'escapin del raonament estricte i siguin fruit d'un error de percepció o d'un argument sense fonament. Una cosa és que la decisió afavoreixi algú (i pot ser que la percebi com a justa o no), i una altra és que sigui justa (i pot ser que la percebi com a justa o no). Sí que cal destacar que la correlació entre que quelcom afavoreixi una determinada persona i que aquesta ho percebi com a just és molt elevada, mentre que la correlació entre que quelcom l'afavoreixi i ho trobi injust, és menys clara. Igualment, allò que no ens afavoreix tenim tendència a considerar-ho injust. Malauradament, els éssers humans tenim tendència a valorar-nos de manera superficial en molts bons termes i a creure que nosaltres fem més i mereixem més que els altres.

El remei pot ser pitjor que la malaltia

Les limitacions i els problemes que hem tractat d'analitzar fan que, quan s'han implementat burocràcies, s'hagin generat sovint conseqüències pitjors que els beneficis que prometien, i potser, fins i tot, han empitjorat els abusos dels qui manen. És per tant lògic que aquest tipus de solu-

cions hagin perdut la legitimitat que tenien conceptualment en el moment d'aparèixer. Per a les empreses, s'ha vist que no ofereixen la solució al problema de la justícia.

Avui en dia, la burocràcia ha sigut descartada com a forma legítima de control, i en lloc de burocràcia és millor parlar dels sistemes formals de control en general. Però considerant que aquests sistemes són eines que utilitzen persones que prenen decisions (exerceixen el control) valent-se dels mateixos sistemes, de la formació que tenen en eines de direcció i de les competències personals adquirides amb l'experiència. El component humà que les burocràcies eliminen per considerar-lo negatiu atesos els abusos comesos, és clar que en direcció d'empreses es considera imprescindible, ja que no existeix un sistema que s'autogestioni sense discrecionalitat humana en la seva utilització.

No obstant això, tot i que quan es parla de burocràcia no es consideri com una eina operativa, això no treu mèrits a la proposta inicial. Una cosa és diagnosticar un problema i una altra aportar una solució òptima que realment l'elimini totalment o parcialment. Ser bo a fer diagnòsics de determinats problemes no vol dir ser capaç de tenir idees creatives, realistes i alhora pragmàtiques que puguin solucionar-los. Per tant, cal veure que el que van diagnosticar aquestes teories és vigent avui dia.

Si fos possible crear un sistema perfecte en termes de justícia, potser amb la teoria burocràtica en tindríem prou. Però com que les possibilitats d'utilitzar el sistema en situacions concretes poden arribar a ser pràcticament infinites i no es poden contemplar en un disseny estàtic, el sistema pot acabar essent el més injust possible, precisament perquè un directiu just no té marge per a poder aplicar-hi la justícia mentre se'n proposen canvis. És millor acceptar que alguna injustícia existeix, però hi ha maneres de poder-la detectar, més que no pas pensar que hi ha un estat de justícia ideal permanentment instal·lat, des d'un bon inici. L'ideal de justícia perfecte ha de ser això, un ideal irrenunciable. Però la praxi indica que per arribar-hi cal que hi hagi directius que vulguin ser cada vegada més justos, i no sistemes impersonals que es dissenyin com màquines perfectes de crear justícia i mantenir-la sense més discussió.

Per millorar la direcció d'empreses, s'han de millorar els sistemes en el seu disseny, i en aquest sentit és cert que les teories burocràtiques tenen part de raó en els seus plantejaments. Segurament s'ha abusat en molts casos de no disposar de regulacions mínimes necessàries. Però també s'ha de considerar de manera explícita com es farà per aconseguir actes directius més justos i sobretot com actualitzar el sistema perquè avanci cap a una justícia més completa. Han de ser aquests actes directius els que poden ajudar en el dia a dia, però, a més, és a través d'aquests actes que es pot jutjar si els sistemes actuals estan bé o cal millorar-los, per tal que procurin crear de-

cisions justes. De fet, qui aconseguirà millorar els sistemes serà fonamentalment el directiu que en faci un ús continuat i vegi quines parts d'aquests funcionen i quines no, i el perquè.

Hem volgut fer fins a aquí una anàlisi una mica llarga (tot i que no exhaustiva, evidentment) de la burocràcia, entesa primer com una eina positiva conceptualment, però veient-ne els defectes (a vegades importants) que té, perquè sovint es critica la burocràcia, paraula que ha esdevingut sinònim de rigidesa o feina poc útil i carregosa, però es dissenyen sistemes i s'apliquen d'una manera que respon essencialment al concepte de burocràcia criticat. De fet, establir algun sistema burocràtic és la manera més immediata (i potser primitiva) que se li acut a qualsevol quan té un problema organitzatiu. Caldria en la pràctica adonar-se de que caiem sovint en algun d'aquests defectes, als que els éssers humans hi tenim força tendència, per prevenir-los i evitar-los.

CONTINUÏTAT DE LES TEORIES PSICOLÒGIQUES BASADES EN PERCEPCIONS I FINS L'ACTUALITAT

En el capítol anterior, la justícia s'ha descrit com un concepte bàsic que ha portat diferents filòsofs a definir els seus requeriments per arribar a l'objectiu d'una societat bona per als seus membres. Justa implica bona, per tant més justa implica millor. En aquesta mateixa direcció, s'ha argumentat que allò que és bo per a la societat i els seus membres, es pot traslladar a altres entitats humanes a escala més petita, és a dir, les empreses. Per a ser aquí justos (valgui la redundància) amb els qui han investigat la justícia a les empreses, hem escrit aquest capítol. Els que inicialment han estat més preocupats per la justícia aplicada, han estat investigadors en els camps de la psicologia industrial i el comportament organitzatiu, sobretot sociòlegs i psicòlegs, que han extret de les teories filosòfiques la seva inspiració, per estudiar des del punt de vista dels individus (de manera subjectiva) les percepcions de justícia a les empreses.

Els que van iniciar aquestes investigacions, extreien les seves experiències del món del dret i les extrapolaven a les empreses. Els investigadors pioners van començar a investigar què passava a les empreses, a través de descriure'n la realitat i veient les evidències empíriques mostrades en les empreses, que es trobaven relacionades amb les percepcions de justícia. Aquests van ser els inicis de la investigació de la justícia, i avui és un tema d'interès per a la direcció d'empreses perquè va existir aquest tipus de recerca. De tota manera, aquest tipus de recerca tenia un punt feble, o taló d'Aquil·les: fugia de conceptes de justícia on aquesta era interessant per a ser un debat ètic, que tenia com a objectiu millorar les empreses per als individus que hi treballaven.

Així, el focus dels estudis eren les percepcions de justícia, és a dir, com veuen els afectats les seves empreses en termes de justícia; i, per tant, basant el resultat de la percepció de com la persona compara la seva situació amb una d'idealment justa. En aquest cas, i tenint-ne els individus un

baix grau de coneixement, es fa sense analitzar en gaire profunditat, és a dir, no preguntant-los quina és la seva manera d'entendre la justícia, sinó directament si certa situació és o no justa per a ells.

Es considera en aquests estudis que les normes de justícia i els conceptes relacionats amb ella es troben en la ment dels individus, i ajuda a comparar la realitat en què es troben decidint sobre si creuen que és justa o no. Però tot i que pot semblar que la justícia més conceptual, i per tant més filosòfica, pot ser lluny d'aquestes percepcions, el cert és que les persones comparen el que passa fora amb el que tenen dins el cap, i el que tenen dins el cap està molt proper a quina seria la seva concepció ètica sobre el que és just per a ells. I el que és just per a ells, se sol racionalitzar a través de conceptes de justícia apresos, argumentats, que serien més aviat filosòfics. Val a dir, que, recentment, s'ha considerat que aquesta recerca més psicològica hauria de començar a incloure i a integrar altres perspectives provinents de la filosofia, i precisament aquest espai de coneixement no tan explorat, s'està començant a investigar amb força en el món de la direcció d'empreses.

Però, tot i que la justícia sigui un concepte originàriament filosòfic, estudiat en l'àmbit del govern, cal considerar de quina manera els estudiosos de les empreses s'hi han apropat i quines han estat les conclusions que s'han pogut treure del seu estudi sistemàtic. Alguns resultats han estat molt interessants i són els que actualment s'incorporen en els temaris de direcció d'empreses. Tractarem de veure, doncs, què s'ha dit en l'àmbit de la justícia subjectiva i descriptiva, és a dir, què creuen les persones que és la justícia i de què depenen les percepcions de justícia.

En "justícia organitzativa", que és com s'ha denominat aquest camp, les teories s'han esforçat bàsicament a estudiar els individus i com aquests estableixen relacions en diversos contextos socials. Aquestes teories s'han concentrat llavors a investigar empíricament les tres qüestions següents: 1) Què és la justícia?, 2) Per què a les persones els importa la justícia? i 3) Com les persones realitzen judicis sobre la justícia (com es formen les anomenades percepcions de justícia?).

En el capítol següent s'analitzaran quines han estat les principals contribucions d'aquestes recerques empíriques i quin és el moment d'estudi actual. En molts casos les teories poden veure's com a resposta a més d'una de les tres preguntes anteriors.

4. Investigacions sobre la justícia en les organitzacions

ALGUNS CONCEPTES

Hem vist en capítols anteriors (1) com en les organitzacions es produeixen problemes de justícia, principalment a través dels sistemes de control, i hem examinat com es poden produir; (2) els fonaments filosòfics del concepte de justícia i com es poden aplicar a les organitzacions, i (3) el que s'ha dit de la justícia en els llibres de direcció d'empreses. Volem ara examinar què s'ha investigat en aquest context (de l'organització d'empreses) sobre justícia i en quins conceptes s'ha basat.

L'expressió "justícia organitzativa" es va començar a popularitzar cap als anys seixanta, fent referència de manera general a qüestions relacionades amb la justícia en la direcció de persones, sense més concrecions. Va ser després, als anys vuitanta, quan es va considerar que s'havia de formalitzar una definició de justícia organitzativa, i va ser un investigador americà, Gerald Greenberg,¹ qui va dir que una determinada pràctica dins una organització s'havia de considerar com a justa si les persones la perceben com a tal. Així doncs, la justícia organitzativa es vincula a la percepció individual del que cadascú considera com la seva pròpia experiència personal. Per tant, es concreta com una dimensió psicològica de cadascú, relacionada amb la visió personal de la realitat, i en referència als judicis respecte a si té el que creu que mereix o no, o si ha rebut allò que considerava que havia de rebre o no.

Les persones poden percebre com a justos o injustos diferents elements relacionats amb una decisió. Essencialment, es tracta de: 1) els resultats; 2) el procés de decisió; 3) la informació, i 4) els aspectes relatius a les relacions involucrades en el procés. En aquest sentit, es considera que les persones poden distingir entre cadascun d'aquests aspectes; per tant, cadascuna d'aquestes percepcions rep el seu propi nom. En concret, les percepcions relacionades amb el que reben les persones s'anomenen justícia distributiva; amb el procés, s'anomenen justícia de procediments; amb la informació rebuda, justícia de la interacció, i referents a aspectes de la relació, justícia interpersonal.

JUSTÍCIA DISTRIBUTIVA

El focus cap als resultats dels procediments i per tant com distribuir recursos que en molts casos són escassos és el que s'anomena justícia distributiva. En general les persones decideixen que quelcom que reben és just si es fa d'acord amb la pròpia norma de justícia distributiva personal per aquell tipus de relació concreta.

En l'àmbit d'empresa, la primera definició que es va fer de la justícia distributiva va ser seguint la teoria de la privació. En general les persones som éssers socials que establim relacions d'in-

1. GREENBERG, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Management*, 399-432.

tercanvi, i que creem expectatives per a futurs intercanvis. Si les expectatives no s'acompleixen perquè altres persones no ho permeten, llavors és quan es considera que el resultat d'aquella interacció és injust.

Però més endavant es va concloure que en una determinada interacció, les persones jutgen més el resultat en si que les expectatives concretes que es puguin crear. Aquesta manera de concebre les distribucions de béns, va portar que finalment el concepte de justícia distributiva evolucionés cap a l'actual teoria de l'equitat (va ser un investigador anomenat Adams² qui va determinar la que esdevindria la definició més assentada de justícia distributiva). En concret, les persones treballem, de manera més o menys racional i explícita, amb unes determinades ràtios que relacionen un input (el que hom ha aportat) i un output (el que hom ha rebut). En general, les persones esperen un determinat resultat depenent del que han aportat, i si el reben, perceben el que han rebut com a just. Aquesta ràtio, però, es troba lluny de ser un punt de referència absolut: és relatiu a la ràtio que perceben els altres. De fet, si algú pensa que la seva ràtio és més gran que la dels altres, vol dir que considera que ha rebut "massa" d'alguna cosa amb relació al que havia aportat i se'n sent culpable. No hi ha gaires elements en el conjunt d'aquest tipus de persones, ja que la raça humana tendeix més aviat a la supèrbia, i a considerar que un mateix sempre fa més que els altres. Si hem rebut menys que els altres, ens sentirem força maltractats, molestos, i el conjunt de persones d'aquest tipus té un nombre elevat d'elements.

Estudis psicològics han revelat que sentir-se culpable o certament molest porta a un desequilibri interior que tota persona humana tendeix a mitigar com pot. En general, les investigacions realitzades suggereixen que les persones ho fan canviant deliberadament els propis inputs o outputs (és a dir, abocant-se a l'autoengany, cosa que no representa una gran novetat). També ho fan distorsionant cognitivament els outputs o inputs, convencent-se a si mateixos que no ha estat el que ha estat (més autoengany, per variar). De vegades deixen córrer la relació que els ha portat a percebre el que s'ha rebut com a injust; en algunes ocasions la distorsió cognitiva la fan respecte a allò que els altres han aportat o rebut en aquella relació (seria un autoengany més subtil, basat a desvalorar els altres); o, finalment, variant allò que comparen i canviant-ho (col·loquialment podríem dir que si no em resulten favorables les normes per a jugar a futbol, faré veure que es tractava d'un partit de tennis, a veure si hi ha més sort).

Darrerament, però, s'ha considerat que aquest criteri d'equitat aportat per Adams, que es trobava conceptualment ben a prop de l'equitat proposada per Aristòtil, pot no ser l'única norma que les persones tinguin al cap quan es considera si quelcom que s'ha rebut és just o no. Juntament

2. ADAMS, J. S. (1965). "Inequity in social exchange." In L. BERKOWITZ (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Nova York: Academic Press, 267-299.

amb l'equitat s'hi podrien trobar altres criteris com ara la necessitat o bé diferents tipus d'igualtat (absoluta o relativa). I això no és tot, es podria arribar a argumentar que diferents tipus de relacions poden portar a utilitzar diferents tipus de normes a l'hora de distribuir els recursos.

Tot i que, en general, en el si de l'empresa la norma de l'equitat o mèrit en la distribució de recursos semblaria la més adient, això no és estrictament cert pel que fa a les teories de justícia social provinents de la ciència política. En general, socialment, les normes com la igualtat sempre s'han considerat més oportunes per poder decidir si en algun repartiment hi ha o no justícia. Es troba molt interioritzat que com a ciutadans hem de ser tractats igual davant de les institucions, per exemple a l'hora de rebre béns com la salut, l'accés a l'habitatge, entre altres. O en alguns casos, si bé no hem de ser tractats com a iguals de manera absoluta en tot, sí que cal que hi hagi igualtat d'oportunitats davant l'accés a determinats serveis, o que en circumstàncies similars a un altre conciudadà, hem de tenir accés a serveis similars (en el cas de beques per estudiar, o ajudes a menjadors escolars, on tothom qui compleixi uns determinats requisits hauria de poder-hi accedir igualitàriament). Sembla, doncs, que depenent del context, la norma de justícia que preval no ha de ser sempre la mateixa. Per establir una certa justícia social, una idea d'igualtat en alguna cosa (per exemple en drets absoluts o en complir determinades condicions per accedir d'una determinada manera a determinats béns) ha d'existir per poder justificar el sistema polític del qual formem part. Si com es considera la igualtat no és explícit, segur que ho serà de manera implícita i, per tant, sempre s'ha d'intentar fer explícit per tal de poder-ho gestionar, i si s'escau canviar per millorar-ho. Algunes versions del liberalisme polític, pressuposen que hi ha igualtat d'oportunitats i ho basen tot en aquest supòsit, com si fos realment així. En aquest cas, les polítiques d'ajuda de discriminació positiva es consideren injustes i, per tant, no n'hi ha.

Ja hem comentat que un sistema ètic porta una idea d'igualtat en alguna cosa i una filera de desigualtats que esperen ser acceptades encara que siguin les germanes lletges de la ventafocs (igualtat). Encara que no sigui atractiu ni políticament correcte dir-ho així, tot no pot ser igualment important, ja que és òbviament impossible.

La igualtat és un criteri molt important, tant a la societat com a les empreses. Però cal tenir present que moltes empreses creuen motivar a través de criteris arbitraris que poden ser l'"avui jo i demà tu", o el "café per a tothom", sense que hi hagi cap mena de raó al darrere d'una decisió o altra. Motivar a través de l'arbitrarietat porta que les persones confonguin justícia amb trobar-se afavorits pel sistema, sense analitzar si ho mereixien o no.

És molt important veure quins són els tipus "d'igualtats" existents. Bàsicament són dos: la igualtat absoluta i la igualtat proporcional. La igualtat absoluta aposta per donar a tothom el mateix, sense fer cap distinció personal de cap mena. La igualtat proporcional, en canvi, acostuma a

decidir sobre el reconeixement que rebrà cadascú, i el fa proporcional al mèrit. Aquesta segona norma (igual recompensa a igual mèrit) és la que va proposar Aristòtil, que tenia per objectiu motivar les persones a través de l'eficiència. Al darrere s'hi pot trobar la idea que psicològicament hi ha un lligam entre la motivació i el mereixement. Si les persones no rebem el que creiem que mereixem, tenim tendència a no estar motivats per millorar i, per tant, rebutgem el sistema que desconnecta ambdues coses.

Ara voldríem aprofundir un mica més en la norma de la necessitat. Aparentment desterrada i allunyada de les empreses, aquesta norma sí que s'ha trobat molt present en teories de justícia social. En general, un dels primers a proposar aquesta norma va ser Marx, parlant dels estats més evolucionats en què en principi tothom hauria de rebre segons les seves necessitats i aportar segons les seves habilitats. Com diem, una mica utòpica, ja que les persones es motiven no tant per ajudar als qui ho necessiten, sinó per altres qüestions més egoistes. Rawls va proposar el criteri de necessitat en el seu segon principi, on precisament destaca que les diferències que puguin existir sempre han d'anar encaminades a maximitzar el benestar dels més desfavorits.

El criteri de necessitat també es pot tenir present com a absolut. Necessitat absoluta significa que ningú no pot tenir menys recursos d'un mínim establert per viure dignament. En què consisteix "viure dignament" pot ser objecte de discussió, ja que no hi ha un acord generalitzat sobre aquesta qüestió. La necessitat relativa, idea que suggereix que a igual necessitat, igual recurs aportat, es pot considerar assimilat a la igualtat, ja que l'important és tenir el mateix nivell de necessitat.

JUSTÍCIA DELS PROCESSOS

La distribució de determinats béns sempre s'ha d'efectuar seguint un determinat procediment. Però moltes vegades, i per tal de garantir justícia, el procediment és tan o més important que el resultat. La justícia dels processos es podria definir com la percepció de la justícia del procés de decisió i de les polítiques utilitzades per prendre decisions com a justes.

En un procés legal, la justícia del procés queda molt determinada per les anomenades garanties del procés just. Aquesta mateixa idea es pot aplicar a les empreses. El que és important i marca la diferència és el "com". Com s'arriba a determinades decisions? És a través d'un procés que garanteix determinades qüestions bàsiques que racionalment actuen a favor de no discriminar ningú arbitràriament? O el procés és parcial i arbitrari i per tant la garantia que el resultat sigui just és pràcticament una utopia o fruit de la casualitat?

En general, donat un determinat procés de decisió les persones poden tenir control sobre la decisió final i control sobre el procés en si. Quant a les percepcions, s'ha estudiat que les perso-

nes valoren molt el control sobre el procés a l'hora de decidir si el consideren just o no. Moltes vegades, les persones poden rebre un resultat pitjor per a ells, però si el procés el consideren just, la percepció global de justícia millora substancialment. Això implica que les persones valoren molt el "com" es fan les coses. I moltes vegades atribueixen el resultat a factors que no es poden controlar i, per tant, no tenen tant en compte el resultat final del que reben.

Els criteris que solen utilitzar per tal de dissenyar un procés just són els següents:

1. Consistència (sobre totes les persones i al llarg del temps).
2. Cap biaix o arbitrarietat.
3. Acurat respecte a la informació, que ha de ser correcta i veritable.
4. Proporcionar l'opció de correcció de les decisions errònies.
5. Ètic (seguir uns estàndards ètics concrets i coneguts).
6. Garantir la representativitat (totes les opinions dels afectats són escoltades).

Els criteris que es plantegen a dalt tenen molt sentit. Potser el més criticable és l'anomenat "ètic", que és massa general per voler significar alguna cosa. Tampoc seria dolent donar-li un nom millor, que mesuraria que fos més ben entès. Perquè, de fet, tots els criteris que hem enumerat tenen a veure amb l'ètica del procés. El fet de garantir uns mínims de representativitat per poder encarar un procés, és també ètic. El contrari de garantir una representativitat seria la indefensió, és a dir, no poder accedir a donar el propi punt de vista, i això hauria de ser considerat molt poc ètic. El fet d'anomenar el punt 5 com a ètic, ve a dir que els estàndards de l'ètica no són exactament universals, sinó que en molts casos, aquests estàndards són fruit d'una cultura concreta on cadascú s'ha educat i ha rebut nocions del que està bé i el que no. Per tant, queda clar que, seguint aquest criteri, es dóna a entendre que cadascú ha de tenir coneixement (i, per tant, ser informat), almenys, de quins serien els criteris del que es considera adequat i desitjable en una determinada organització. I aquests criteris han de ser accessibles, ben comunicats i exempts de sorpreses a l'hora de demanar-los a algú que entri en contacte amb l'organització, és a dir, han de ser explícits. En aquest sentit, incorporar el punt de l'ètica té més a veure amb la transparència dels criteris ètics que no pas amb un criteri genèric referent a l'ètica, atès que això incorporaria la justícia mateixa en el seu conjunt. Al final ètica i justícia tenen molta relació.

La transparència portarà que cadascú pugui valorar si es pot adaptar a l'organització i a la visió particular que l'organització té de com s'han de fer les coses per ser considerades ben fetes, o que no s'ha de fer mai, prohibides. En cas que vegi que no podrà adaptar-s'hi, podrà tenir opcions de marxar, o de no entrar a l'organització si encara no hi és, i, per tant, no perdre temps en una

empresa on no sembla que hi pugui tenir cabuda. Això farà que la persona en qüestió pugui veure si s'hi pot adaptar o resulta impossible. En aquest sentit la paraula ètic es relaciona amb la transparència de cara als valors que en aquella empresa són considerats importants i, per tant, amb el fet que siguin prou evidents i consistents perquè les persones puguin decidir si els comparteixen o no i no visquin enganyades. Una possibilitat seria considerar en comptes de la paraula *ètica*, massa genèrica, la frase “transparència en els valors”. La transparència en els valors dóna contingut a la consistència en l'aplicació dels processos que afecten les persones.

JUSTÍCIA INTERACCIONAL

Desgranant encara més els possibles tipus de percepcions relacionades amb la justícia, es podrien considerar aquelles que correspondrien a la interacció en si. Faria referència a com es percep l'ús dels procediments per part del decisor, responsable d'implementar les decisions.

En general, a les persones els interessa 1) com és el decisor de fiable i sincer; 2) com justifica les decisions preses; 3) com mostra respecte a l'hora de comentar-les, i 4) com evita tenir prejudicis sobre les persones afectades per la decisió.

En altres investigacions s'ha suggerit que la justícia interaccional es pot dividir en dos conceptes: la justícia interpersonal, relacionada amb la qualitat del tractament rebut, i la justícia informativa, relacionada amb la informació que es proporciona en un procés. La justícia en la interacció és intuïtiva, atès que dóna importància al tracte que es dispensa en una interacció per les dues parts. Tot i que pot tractar-se d'una justícia percebuda pel subordinat arran de determinats aspectes del tracte que rep del seu cap, és cert que es pot donar també amb relacions d'igualtat, o fins i tot en com el cap rep determinats tractes dels subordinats. El *mobbing* a les empreses normalment l'exerceix el poder, però pot passar que el poder de grup pugui fer *mobbing* a un cap. Recordem exemples de sublevacions de mariners a un capità, que poden ser legítimes o perfectament il·legítimes.

Tot i fer-nos ressò d'aquesta divisió entenem que justícia interaccional, en general, vol dir el que les persones perceben del tracte rebut, de la imparcialitat o no del decisor, de l'arbitrarietat en els seus arguments, i el fet que la informació donada sigui veraç o no. Sembla estrany que la justícia informativa (referent a la informació) es pugui separar de la justícia interpersonal, ja que la manera com es dóna la informació és important; com ho és en valor absolut si una informació per si mateixa és veraç o no.

QUÈ ENS PREOCUPA QUAN JUTGEM COSES QUE ENS AFECTEN?

Sembla trivial dir que és important saber el que es jutja, però potser no ho és tant si es té present que moltes vegades ens afecta tant la decisió en si (resultat rebut), que ens és indiferent qui l'hagi proporcionat. Però el cert és que desgranar el qui (quin ha estat el decisor que ha comès la injustícia) hauria de ser tan important com desgranar el què (tipus de justícia percebuts). Un possible model, que ja hem vist, és el que incorpora diferents tipus de justícia organitzativa en funció de quina part de la injustícia preval: el resultat, el procés de decisió o el fet que el decisor utilitzi malament el procediment. Un altre model consisteix a utilitzar la font de la injustícia i examinar-ne els canvis en les percepcions en funció de qui crea la situació injusta. Les persones, tot i tenir una racionalitat limitada, assignen valor a qui comet la injustícia, i si creiem que és algú que no “té dret” a crear-la, encara s'indignen més i, per tant, els resultats i les conseqüències poden ser molt pitjors.

De vegades costa d'entendre que tots els tipus d'injustícia puguin ser creats per tots els agents. En general, sembla que la justícia procedimental la crea normalment l'organització en el seu conjunt, i la injustícia de la interacció acostuma a provenir habitualment del comportament inadequat dels supervisors directes. Però en general tots els tipus d'injustícia es poden crear per tots els possibles agents que interactuen en l'organització.

QUÈ MOTIVA LES PERSONES A CONSIDERAR LA JUSTÍCIA COM QUELCOM IMPORTANT?

Les diferents motivacions humanes han estat objecte d'estudi per la psicologia des del principi dels temps. Què motiva les persones en general és un tema complex; i els estudiosos de la justícia organitzativa també han considerat rellevant estudiar el perquè les persones estan motivades per la justícia. Fonamentalment s'ha vist que hi ha tres tipus de motius: el motiu instrumental, el relacional i el moral. Aquests tres motius, en una mateixa persona, poden funcionar alhora, i això ha fet que en molts casos s'estudiïn de manera integrada i ja acceptant que tots tres motius coexisteixen en un mateix individu, en major o menor mesura.

Val a dir que la manera d'estudiar els motius ha estat, fins ara, partint de com considerem que ens agrada que ens tractin amb justícia. Aquesta és una visió des del punt de vista del “receptor” de la justícia; i és el punt de vista típicament estudiat en justícia organitzativa. Essencialment, es tracta de com veiem que ens poden afectar determinades decisions que poden generar un judici sobre si quelcom és just o no per a nosaltres.

No s'ha considerat, per tant, en la literatura més psicològica, quina seria la motivació que tindrien les persones en considerar la justícia en els seus processos de decisió. O dit d'una altra mane-

ra, com a directiu, per què s'hauria d'incorporar la justícia quan es decideixen coses que afecten als altres. Tot i que en alguns casos, fer i rebre justícia pot tenir motivacions ben iguals, en el cas de la motivació relacional, és més important quan es reben decisions que quan es decideix (més de caràcter reactiu que actiu).

MOTIVACIÓ INSTRUMENTAL

La motivació instrumental argumenta que a les persones els interessa la justícia bàsicament perquè els pot afavorir, és a dir, perquè en general els portarà resultats més favorables per a ells. Sovint, quan les persones poden controlar el procés, això els porta a pensar que a llarg termini els afavorirà el resultat d'aquest procés. Per tant, pensen que poden influir en els resultats a través del control del procés.

La motivació instrumental pot ser tant de l'agent que pren la decisió utilitzant la justícia com del qui rep la decisió, ja que tots dos poden pensar que a través de la justícia els resultats beneficiosos per a ells són potencialment més favorables.

MOTIVACIÓ RELACIONAL O DEL VALOR DEL GRUP

Aquesta motivació ha estat molt més estudiada pels destinataris de les decisions que no pas per aquells que les prenen. La motivació relacional es pot considerar que fuig una mica del pur interès personal defensat pel motiu instrumental, i valora que les persones com a éssers socials, volen formar part de determinats grups i ser-ne membres de ple dret. En aquesta direcció, el que motiva els individus a preocupar-se per la justícia és el fet que quan se'ls tracta injustament, senten que són exclosos del grup, i, per tant, el fet que es compleixin els criteris de justícia els fa sentir ben tractats pel grup, com a membres d'aquest. Les raons que duen una persona a preocupar-se per la justícia tenen a veure amb el fet que aquesta els aporta informació de la seva identitat com a membres de determinats grups, els dóna a entendre que són respectats pels altres membres del grup i en darrera instància valorats i sentint els "colors" del grup.

MOTIVACIÓ MORAL

Sembla una mica estrany que fins al final, no es pensés que la justícia preocupava per raons purament morals, essent la justícia un component clau de la moralitat d'un sistema ètic. Però les coses més estranyes passen en els raonaments purament racionals i de motivació extrínseca o instrumental. Ens oblidem que som persones i fem teories reduccionistes per explicar com ens motivem i per què fem les coses. Per sort, algú amb millors idees va començar a pensar que hi

havia persones preocupades per fer justícia, pel fet de contemplar aquesta no com un mitjà per a un fi extern, sinó com un fi en si mateix, intrínsec per aconseguir el benestar de les persones en les seves relacions. Aquesta motivació la poden tenir els qui utilitzen elements de justícia en les seves decisions (directius), i aquells que reben decisions d'altres i poden valorar si aquells les han pres sota criteris de justícia o al marge d'aquests (subordinats).

D'acord amb aquesta visió de la justícia, a les persones els preocupa i molt el fet de trobar un sentit a les seves vides. I es va començar a veure que les persones volen incloure la justícia en les seves pròpies decisions encara que fer-ho no els aportí aparentment cap benefici directe o personal; o valorar si altres han actuat amb justícia, encara que a ells particularment aquella decisió no els hagués portat tampoc cap benefici directe.

Referent a l'agent decisor, aquesta motivació moral pot ser etiquetada com a motivació "transcendent".³ Aquesta paraula, introduïda per Pérez López en la direcció d'empreses, indica que els directius necessiten tenir una motivació bàsica cap al desenvolupament humà dels seus empleats, és a dir, el desenvolupament de les virtuts d'aquests. Aquest desenvolupament porta cap a ser més just a través de repetides interaccions amb què s'aprèn a ser-ho.

Aquesta idea de justícia està molt vinculada a la saviesa i també a la maduresa personal, dependent una mica de quin sigui l'enfocament. Saviesa és saber el que hom necessita per ser feliç i treballar per anar-hi arribant. Maduresa és aprendre que moltes vegades el que passa no és el que un voldria que passés, però que de tot es pot aprendre. Si un directiu no aprèn a ser més madur i savi, essent cada vegada més just, difícilment tindrà en compte la justícia en una fase tan clau com és la implementació i, per tant, generarà una organització que es desunirà a poc a poc. Tampoc no serà sensible a la seva reparació quan s'hagi produït una situació injusta, i romandrà impassible davant les reaccions dels seus subordinats davant la injustícia sense saber que ell empitjora com a persona i com a directiu.

ES PODEN SEPARAR ELS MOTIUS EXPOSATS?

Fins ara hem argumentat que la preocupació per la justícia pot estar vinculada, tant per qui pren la decisió com per qui la rep, als beneficis a llarg termini (motiu instrumental), i a viure una vida virtuosa i plena de sentit, fent el bé i afectant els altres de manera positiva (motivació moral), i per al cas de qui rep la decisió, també s'ha vist que té interès a rebre estatus i estimació del grup (motivació relacional). Però, no és la persona, la que integra realment tots aquests motius? Lligat amb les necessitats que tots tenim, tots necessitem una vida digna i proveir-nos d'uns mínims

3. Vegeu PÉREZ LÓPEZ (1994), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp.

recursos econòmics, tots tenim necessitat de ser valorats per determinats grups (per exemple la pròpia família) i tots tenim la necessitat de donar sentit a la pròpia vida. Per tant, sembla que les motivacions han d'estar molt vinculades a les necessitats, tant si es tracta de decidir sobre coses que afecten els altres com per jutjar sota quins criteris s'han realitzat determinades decisions que ens afecten a nosaltres. Tots prenem decisions i rebem les conseqüències de decisions que prenen els altres, i en molts casos, com que actuem en les dues bandes de la relació, podem entendre què se sent rebent una decisió injusta, i això, precisament, ens fa més senzill poder decidir nosaltres mateixos utilitzant criteris de justícia.

Integrar els motius, tant si decidim com si acatem decisions d'altres, sembla una obvietat, però no ho és tant, perquè la visió instrumental de l'ésser humà és la que ha predominat en les teories aplicades a l'empresa. Les funcions d'utilitat ja ho incorporen tot, i en general l'altruisme es pot arribar fins i tot a considerar com un tipus d'egoisme: es pot racionalitzar que donar als altres, sempre aporta algun tipus de satisfacció i, per tant, també s'explica des de la visió instrumental. Fugir d'aquesta subjectivitat, i considerar que hi ha quelcom més que allò que és merament instrumental, és una discussió encetada fa temps i que ni s'ha tancat, ni es pot tancar tan fàcilment. L'única manera de poder-la tancar seria fer un canvi substancial, passant de la visió de la persona com un mitjà, a la visió de la persona com a mitjà i fi alhora. Quan una persona és un fi en si mateixa, ja és difícil argumentar que ajudar als altres és un fi per la pròpia satisfacció, ja que pot ser que ho sigui (en part) però pot ser un fi en si mateix, ja que aquella persona gràcies a la nostra ajuda pot ser més persona, i alhora nosaltres també ser millors persones, i això és un estat, no un simple resultat. Per tant, quan una persona es considera com un fi en si mateixa, les decisions es prenen basant-nos en aquesta premissa, i aconseguim millorar nosaltres mentre busquem el millor per als altres.

COM DECIDIM SI QUELCOM ÉS JUST O NO?

Des del punt de vista psicològic, la justícia o injustícia pot ser vista com un tipus de comportament motivat. Per tant, les percepcions d'injustícia es creen de maneres específiques que s'han intentat explicar amb diverses teories de procediment. Analitzant quins serien els processos mentals en cada fase, fins que la persona diu: això ha estat injust! Les teories de procés expliquen quins podrien ser els estadis cognitius que portarien a guiar el comportament motivat (en aquest cas, per la justícia o injustícia). Així doncs, es considera que la justícia o la injustícia motiva determinats comportaments, perquè és una cosa que la gent considera important, i té la suficient empenya per generar conseqüències. Ara bé, les conseqüències es generen normalment quan passa quelcom que es jutja com a injust. És a dir, quan es percep un desequilibri que es vol reequilibrar. En contrast, quan el que es percep és just, aquest estat de justícia és d'equilibri, i,

en general, no provoca comportaments motivats, sinó que es té tendència a continuar tal com s'estava, és a dir, perpetuar allò que de moment es considera just (o més exactament, no injust).

Ja hem explicat anteriorment que una manera d'analitzar com es produeixen els judicis sobre la justícia del que s'ha rebut la van estudiar els primers investigadors, sobretot, Adams, basant-se en la idea de mèrit aristotèlica. En general, les persones tenen una ràtio mental del que haurien de rebre ells i ho comparen amb el que reben els altres. El referent és per tant l'altre i no es tracta d'un referent absolut. De fet les persones, en aquest sentit, es troben immerses en una competició pels recursos, i tenen clar que si els reben els altres no els reben ells. Per tant, aquest procés de valoració de la justícia és útil quan la norma de mereixement és la que preval, i els recursos dispensats són limitats (hi ha concurrència competitiva, no tothom pot rebre el mateix).

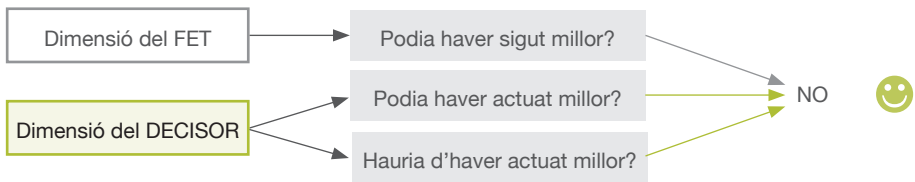
En segon lloc, es va estendre el referent, que era una ràtio corresponent a altres persones, a tenir present si qui rep una determinada decisió és o no conscient que s'hagués pogut prendre la decisió d'una altra manera. Així, quan un decideix si una cosa és justa o no, es pregunta si hagués estat possible utilitzar un altre procediment que hagués proporcionat un resultat més favorable. Les persones que responen sí a la pregunta, són conscients que una altra manera de procedir les hagués conduït a millors resultats i perceben les situacions com a més injustes que altres que no són conscients de cursos de decisió alternatius. Sembla, per tant, que qui té més coneixement sobre la justícia i els seus cursos alternatius de decisió serà capaç de percebre més injustícies. Com és lògic, d'això no hauríem de concloure que millor que siguem tots ben ignorants (!). Aquesta teoria no ha estat gaire utilitzada, i sembla que en general tots podríem argumentar que l'interès cap a aquelles decisions que ens afecten, i com han estat preses, seria un denominador comú. Tots podem pensar que alguna altra manera de procedir ens hagués pogut afavorir més (sobretot quan no rebem el que hem demanat, no?). Però també podem pensar que la manera de procedir ha estat la més justa de les possibles encara que per a nosaltres no hagi estat la més favorable.

Finalment, una manera més completa d'analitzar el procés pel qual assignem l'etiqueta d'injusta a una determinada decisió seria considerar que tots ens preguntem diferents qüestions relatives a la situació que ha passat. Tots, de manera més o menys explícita, ens fem unes determinades preguntes, i depenent de la nostra resposta, jutgem que el que ha passat és injust o no (vegeu la Figura 4.1). Les preguntes que ens fem són:

1. Podria haver sigut millor? (molt semblant al que ja s'ha explicat en el paràgraf anterior).
2. Tenia qui ha actuat injustament la possibilitat d'actuar d'una manera diferent? Podria haver actual millor?
3. Hauria d'haver actuat d'una manera diferent?

La tercera possibilitat és la més interessant, ja que ens argumenta la motivació moral de la qual ja s'ha parlat. Això sí, sempre en el cas de jutjar sobre les injustícies rebudes (receptor), no pas sobre la pròpia actuació injusta, o sobre com decidir amb justícia.

Figura 4.1. Prendre una decisió sobre si quelcom és just o no



Altres teories més psicològiques argumenten que la justícia actua com una variable substitutiva (en anglès, *proxy*) per avaluar altres coses, com ara si es pot confiar en un determinat decisor que ens pot afectar (en anglès, *trustworthiness*). Les persones, observant i avaluant la manera com els decisors utilitzen determinats processos de decisió, fan una avaluació ràpida de la seva imparcialitat, i llavors utilitzen aquesta avaluació per decidir sobre si confiar-hi, de manera general, o no confiar-hi. Però a part de confiar o no en els responsables de decidir sobre les coses que ens afecten, les persones tenim moltes incerteses en les relacions a dins de l'organització. Ja hem vist que una de les que estan relacionades amb la justícia és la confiança en el decisor, però no és l'única, ni de bon tros. N'hi poden haver d'altres, com ara la informació sobre la justícia relacionada amb aquest decisor. Per exemple, saber que un determinat decisor ha sigut just en el passat, pot ajudar a disminuir la incertesa sobre altres característiques d'aquest decisor que ens poden generar dubtes, com ara la seva professionalitat. Aquest raonament ve a dir que si algú ostenta certes qualitats corresponents a la virtut de la justícia, sembla que les persones tenim més propensió a confiar-nos-en, en general, i en particular sobre aspectes que el farien més bon professional i bona persona. Sembla que si observem i percebem algú com a just, ens inclina a pensar que també actuarà amb més bonhomia, i també amb més responsabilitat. La relació causa-efecte en aquest cas no interessa gaire, perquè la virtut de la justícia és dinàmica. Un decisor aprèn a ser més just, sent-ho, i practicant en decisions concretes, que alhora el faran més bona persona i bon professional de cara als altres, i per tant el faran entrar un cercle virtuós. Ser més bon professional i bona persona farà que es tingui més voluntat d'actuar amb justícia, també.

Però la justícia, que està íntimament lligada al comportament i als criteris de decisió de les persones, té una incidència directa en el govern de les empreses. I quan parlem de govern a les

empreses hem de tenir present que els sistemes que donen suport a aquest govern són els sistemes de control, als quals ja hem dedicat un capítol, mostrant com la justícia s'hi fa necessària. De fet, la justícia té un component altament subjectiu i personal, que és el que va lligat amb la seva pràctica i desenvolupament de la virtut, però també un aspecte formal que es desplega quan els sistemes de control es dissenyen, s'utilitzen i es milloren.

5. Els costos sanitaris de la injustícia a les organitzacions

La injustícia a la feina crea, literalment, problemes a la salut, que poden anar des de petits problemes puntuals a malalties greus. I això, que pot semblar exagerat, no ho és gens ni mica. No ens referim aquí a les males condicions laborals, principalment físiques, que de manera més o menys generalitzada tothom coincideix a acceptar que creen directament malalties laborals conegudes. Les males condicions laborals, actualment, a part d'injustes són sovint il·legals a la major part del països avançats, i condueixen a delictes contra la salut laboral. Aquest és un tema rellevant, però no és el que volem desenvolupar aquí.

Quan parlem d'injustícies laborals ens referim primer a qüestions relacionades amb problemes substantius referents a la justícia i també amb les percepcions d'injustícia relatives a la feina, a la desproporció entre allò que hom rep com a resultat de la seva feina comparat amb l'esforç que hi ha posat. Però també en *com* ho rep, és a dir, en el context de quins processos organitzatius formals o informals l'organització li fa arribar el seu reconeixement de tot tipus, així com també el tracte rebut per part dels caps. En definitiva, per recordar allò que ja hem vist abans, són injustícies relacionades amb el que un rep, amb com ho rep, i amb quin tracte ho rep de les persones situades en llocs de responsabilitat de l'empresa, o de la resta de companys de feina.

La informació que es facilita als empleats perquè puguin fer la seva feina de manera raonable és un element important d'aquest tracte. En primer lloc, la informació necessària per prendre decisions, però encara més la que té a veure amb els procediments i mètodes mitjançant els quals l'empresa avalua quin ha estat el rendiment de l'empleat, sigui del nivell que sigui. Diversos estudis han relacionat les injustícies laborals amb l'increment del risc de desordres psiquiàtrics (l'estrès seria el més benigne), abstencionisme per malaltia i, en general, percepció de tenir poca salut: cal tenir en compte que en general se sap que hi ha una elevada correlació entre la percepció de tenir poca salut i la poca salut. Diguem entre parèntesis que la moda actual del "big data" pot contribuir a fer les coses pitjors: prendre les decisions de manera més "automàtica", d'acord amb un model d'ordinador basat en moltes dades, en lloc de fer-ho mitjançant criteris humans, i la corresponent avaluació d'aquestes decisions. Qualsevol persona necessita una feina que la motivi, però sense que la faci arribar a un estat d'estrès, i on tingui un cert control sobre ella. L'absència d'algunes d'aquestes variables o la mala combinació d'elles pot crear problemes de salut. En un estudi fet l'any 2002 es va trobar que aquelles persones que tenien una feina que demanava molt d'elles, i sobre la qual hi tenien un control més aviat escàs, tenien el doble de probabilitats de morir d'un atac de cor, en comparació amb aquelles persones que no es trobaven sota aquestes condicions laborals. Per tant, el risc de patir una malaltia cardiovascular per raons laborals és real, i es troba directament lligat a l'excés de feina i també al poc control de tot el procés laboral per part d'aquest treballador. En aquestes circumstàncies (massa feina i poc control sobre ella), les persones consideren injust el tracte rebut, i aquesta percepció d'injustícia pot derivar en un malestar mental i físic i, si persisteix, a una possible malaltia fins i tot greu.

No exagerem gens ni mica. Podem quantificar quantes persones han mort a causa d'un atac cardíac per estrès laboral? Comencem a tenir-ne dades. I en quantes, aquest estrès se'ls ha produït com a fruit d'injustícies sistemàtiques? També es comença a tenir dades sobre aquest fet, però, sobretot, evidències que existeix. Davant de l'estrès que provoquen certes injustícies es pot aduir que això depèn de cadascú, de l'autocontrol que un mateix té per organitzar-se a la feina i de la sensibilitat que un tingui de cara a valorar les qüestions com a justes o injustes. Efectivament, no es pot negar que hi ha persones amb més capacitat de treball (i de sofriment!) que d'altres, i segurament, existeixen uns intervals raonables del que es pot demanar que faci un treballador. Aquí estem parlant de l'estrès creat sense necessitat. Per mala o deficient organització, no perquè hi hagi massa feina i algú no tingui ganes de fer-la, que no és el cas general dels treballadors. Pressuposar que un empleat no vol treballar, com ho fan certes versions de la teoria econòmica, és no conèixer gaire bé la naturalesa humana. Pot haver-hi excepcions, però a la major part dels empleats els motiva treballar i sentir-se bé fent alguna cosa que els agrada, de la qual es poden sentir orgullosos i que els permet viure amb dignitat; el que no els agrada és "no comptar" per al seu cap, ser menystinguts, o veure com algun company de feina rep una retribució superior a la pròpia quan les feines són similars, no rebre cap reconeixement després d'un esforç considerable, i un llarg etcètera.

Una altra font d'injustícia laboral ve de l'escassa conciliació que sovint es dona entre la vida professional i la vida personal i familiar. Diversos estudis han trobat relacions entre els conflictes entre la vida personal i familiar per una banda i l'abús de substàncies perjudicials per a la salut (tabac, alcohol, medicaments), l'ansietat, la depressió i altres desordres en l'estat d'ànim, per l'altra. I això afecta a homes i dones igualment, perquè en una bona mesura té a veure amb un excés d'hores de feina o d'una mala organització de la feina, encara que potser les dones tinguin més situacions d'aquest tipus i per tant potencialment puguin trobar-se més exposades a conflictes entre la feina i la família.

Quan una persona no té un equilibri personal a la seva vida, i a la feina acaba fent més hores, això la porta a desatendre les seves obligacions familiars, i això pot portar-lo a situacions depressives i d'estrès laboral. Per tant, si volem que les persones percebin justícia, i un entorn laboral que els ajudi a preservar la salut, cal que l'entorn laboral els doni suport, i hi hagi justícia en els sistemes de control, on tinguin un cert control sobre la pròpia feina, i les condicions laborals permetin un equilibri entre la vida personal i familiar. Les empreses o organitzacions generadores d'aquest tipus d'entorns laborals, on les persones perceben la justícia organitzativa, són en general llocs que atrauen treballadors motivats, més productius, que no falten a la feina (ni amb motiu ni sense), i que a més es troben molt més implicats amb el seu lloc de treball i l'empresa.

Hi ha, a aquest respecte, un exemple clàssic. A South-West Airlines, fa uns vint anys, tenien sol·licituds de feina de cap a cent mil persones a l'any, quan no en contractaven més de dues o tres mil (i feien entrevistes a potser quinze mil), pagant un salari inferior al de la major part de línies aèries. Molts venien d'una altra línia aèria en la qual cobraven més, però preferien cobrar menys i ser tractats amb justícia. En moments durs (després de l'11 de setembre de 2001, per exemple) South-West va ser l'única línia aèria que no va tenir mai pèrdues, ni va acomiadar ningú.

JUSTÍCIA, ACOMIADAMENTS I SALUT

Una font important d'injustícia laboral són els acomiadaments col·lectius. En general, se solen justificar en circumstàncies "objectives", com ara que l'empresa perd diners i no pot fer front a les nòmines dels treballadors. Però hi ha estudis nord-americans que mostren que no hi ha cap relació estadística entre les reduccions de persones i els resultats de l'empresa abans de la reducció.¹ Més aviat, les reduccions de personal estan correlacionades amb si mateixes, és a dir, per a una determinada empresa existeix una elevada correlació entre l'actual reducció i haver-ne fet una abans; la qual cosa permet suposar que no tenen gaire èxit. I també existeix una elevada correlació amb si les empreses comparteixen membres d'un consell d'administració d'una altra empresa que també n'ha fet, o si n'han fet clients, proveïdors, la competència o altres persones o entitats relacionades. En resum, estadísticament, les reduccions de personal col·lectives tenen més correlació amb el que han fet altres empreses amb qui l'empresa hi té alguna relació que amb causes considerades "objectives" de manca de rendibilitat o de possibilitat de fallida.

Les lleis que permeten els acomiadaments col·lectius per causes "objectives", és a dir, per pèrdues (en països com Espanya, ja que en països com els EUA són sempre permesos), existeixen per tal d'evitar que l'empresa pugui desaparèixer del tot. Hi ha casos en els quals no hi ha en joc si es poden perdre o no els llocs de treball que es proposa d'acomiadar sinó de si es poden perdre *també* els altres. Però, és clar, immediatament ens hem de preguntar què ha fet la direcció (o la propietat, o qui sigui) per tal d'evitar que això passés. De vegades, hi ha llocs de treball que s'han creat amb una alegria digna de millor causa (en la multiplicació de les oficines de caixes d'estalvis prèvia a la crisi del 2008, per exemple). Llavors, s'han comès dos actes injustos: la contractació i l'acomiadament, sobretot si es té en compte que sovint no afectarà les mateixes persones. En altres ocasions ens hem de preguntar si la direcció ha anat tractant en el temps anterior d'adaptar-se a nous productes, nous mercats o totes dues coses per evitar el declivi (inevitable, si ens creiem que tots els productes tenen un cert cicle de vida) de les activitats corrents. En cas que no

1. PFEFFER, J., SUTTON, R. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.

ho hagi fet, cal pensar si l'acomiadament just no hauria de començar pel de la pròpia direcció, que no ha mostrat suficient competència en el càrrec. Però en qualsevol cas, si el que hi ha en joc és l'existència de l'empresa, els acomiadaments en si poden ser justos, tot i que depèn de com es facin: amb quins criteris i en quina extensió. I fins i tot acomiadaments que es poden considerar justos, això no obstant, es poden percebre pels afectats com a injustos.

És obvi que quan els acomiadaments es produeixen purament com a fenomen mimètic no són justos. I és curiós que la teoria institucional “moderna” predica que el que fan les empreses és ser mimètiques amb les altres per tal de legitimar-se. Ja es veu que aquesta teoria té poca lògica, en aquest aspecte concret, com en tants d'altres. Un comportament injust no pot justificar un altre comportament injust sota cap concepte.

Per tant, molts acomiadaments, principalment quan són col·lectius, tenen un cert grau d'injustícia. Però sempre hi ha excepcions. Hi ha ocasions en les quals un canvi bruscat, tecnològic, de recursos naturals, o del tipus que sigui, fa no rendibles de sobte algunes activitats que abans ho eren. I fa necessaris alguns acomiadaments per salvar els llocs de treball restants, com dèiem. En qualsevol cas, diversos estudis en els darrers temps han mostrat com es poden produir danys en la salut de les persones senzillament per l'existència d'acomiadaments. Fins i tot aquelles persones que “sobreviuen” un procés d'acomiadaments, tenen una probabilitat més elevada de caure en el tabaquisme, l'alcoholisme o algun altre tipus d'addicció. I els que són acomiadats tenen un risc de mortalitat superior en un 44 % respecte als que no pateixen aquesta situació, que en general és per dues causes: el suïcidi i l'increment d'alcoholisme durant els quatre anys següents a l'acomiadament massiu. I el més lamentable són les conseqüències a mitjà termini, atès que fins i tot aquells que troben una nova feina poc després de ser acomiadats tenen un 97 % més de risc de desenvolupar malalties que no pas els que no han estat acomiadats.

Per tant, cal tenir present que, de manera general, els acomiadaments generen por i estrès, tant a les persones acomiadades com a les que romanen a l'organització. I cal tenir present que no s'ha demostrat que després d'acomiadar aquestes persones, a l'empresa li millorin ni els beneficis, ni la productivitat ni tampoc la qualitat de la feina feta. Ja hem dit que en casos concrets, de manera justa i justificada, potser l'única opció sigui reduir la plantilla per evitar el mal major d'haver de tancar. O en un terreny més concret, cal acomiadar aquelles persones que són clarament incompetents i no fan la seva feina amb uns mínims de professionalitat i qualitat. En aquests casos, potser després d'oferir-los una segona (o tercera) oportunitat, cal acomiadar aquestes persones per no ser injust amb aquells que sí que fan la feina amb la qualitat, dedicació i actitud necessàries. Cal ser molt curós en això, perquè acomiadar és una opció quan una persona no fa bé la feina, i cal que tothom sàpiga que continuar a l'empresa o marxar-ne són dues cares de la mateixa moneda, i que si els motius per l'acomiadament són reals i estan justificats, és una opció

vàlida per a qualsevol directiu. Que cal que sigui sense precipitació ni arbitrarietat, és clar. Però pot ser l'opció justa.

ELS COSTOS SANITARIS DE LA MALA GESTIÓ

El que hem dit abans és molt més general que aplicat a situacions d'acomiadaments. La mala gestió de l'empresa té uns costos sanitaris que poden ser molt elevats. De fet, una part important de les pràctiques de mala gestió té un problema de justícia al darrere: amb els subordinats, amb els companys, amb els superiors, amb els clients, amb els proveïdors, o amb qualsevol dels que avui en dia se solen denominar *stakeholders*, que en una certa mesura podríem dir que vol dir “tothom” que es pugui veure (legítimament, és clar) afectat per la gestió.

No és fàcilment determinable de manera “objectiva” quina gestió és “bona” o quina és “dolenta”. Pràctiques que sovint es prediquen avui en dia com a “bones” (forta exigència, compliment d'objectius concrets difícils d'assolir, assoliment d'índexs quantitatius, sistema disciplinari dur, etc.) solen ser molt “dolentes” des dels punts de vista que estem comentant, sobretot a llarg termini; i és que, com dèiem, solen portar un problema d'injustícia a la motxilla. Per altra banda, és veritat també que una gestió excessivament “tolerant” o “bonista”, no sol conduir a resultats concrets suficients a curt termini; a més que, com ja hem dit també, pot ser injusta amb aquelles persones que treballen “bé”. Com sempre, la virtut, en aquest aspecte, també, és al just punt mitjà.

Normalment, la justícia o injustícia d'una determinada actuació es produeix a través del sistema de control, i està relacionada amb la confiança entre les persones que formen l'organització. Un exemple és el de les feines molt exigents, però amb poc control per part de la persona de les condicions en les quals treballa. L'alta exigència, en aquests casos, combinada amb el poc control, només pot portar problemes. De fet, aquest era ja el concepte de *fairness* (molt poc exigent, val a dir) que ja es demanava molt al començament del desenvolupament dels sistemes de control, i que hem comentat en el Capítol 2: el control de les variables per les quals s'avalua les persones. I, en efecte, segons un estudi del 2002, la probabilitat de morir per causes cardíaques en aquestes condicions es multiplica per dos.² Altres estudis diversos, resumits pel National Institute for Occupational Safety and Health han trobat relacions entre l'excés d'hores de treball i obesitat, alcoholisme i tabaquisme, i finalment la mortalitat.

A més, i com ja hem anticipat en el capítol anterior, en qualsevol cosa que es faci es deixen “empremtes”, és a dir, es deixa un aprenentatge. Si un empleat veu que en un moment determinat s'acomia a algú pensa que la propera vegada li pot tocar a ell; i si és ell mateix, pensa que o no

2. *British Journal of Medicine*, 2002 Oct 19; 325(7369): 857.

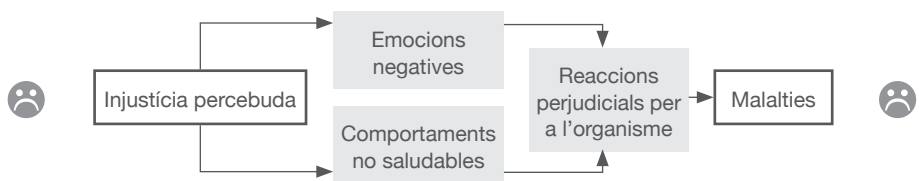
trobarà feina o que, si la troba, el poden acomiadar encara amb més facilitat de la nova feina, la qual cosa posa pressió, entre altres, per fer més feina que mai. O al revés: pensa que no val la pena d'esforçar-se gaire a costa de la pròpia salut, anant a l'altre extrem i tenint un rendiment molt més baix. Quan una empresa genera problemes als treballadors, està fomentant aprenentatges negatius en les relacions personals necessàries entre el cap, el subordinat i la resta de les persones de l'equip. Per tant, com ja s'ha vist amb la injustícia, la moral decreix entre aquells que es queden, i la confiança entre els empleats per una banda, i l'empresa i els seus directius per l'altra, desapareix si n'hi havia. I reconstruir-la costa molt més que destruir-la.

Diferents estudis³ han constatat que fer més hores del compte té uns elevats costos per a la nostra salut: els nivells baixos de justícia incrementen el risc d'accidents laborals, d'estrès, de sordres psiquiàtrics, problemes cardíacs, addiccions, etc. I en general el contrari també és cert. Les empreses que afavoreixen el tipus d'ambients laborals raonablement exigents, on es treballa a bon ritme sense excessos, tendeixen a atraure talent, fan que la gent s'impliqui més, sigui més productiva i tingui menys absentisme en el seu lloc de treball.

Però és que a més el tipus de decisions injustes que poden semblar beneficioses a curt termini s'ha constatat que no ho són gens a mitjà i llarg termini. Els suposats avantatges en termes de beneficis més elevats, més productivitat, o increments en altres aspectes importants per a l'empresa com ho serien una major innovació o millorar la qualitat en la feina feta, no semblen sortir d'un tractament injust, o senzillament "dur" dels empleats. La percepció per part dels empleats que no tenen bona salut augmenta considerablement, i estudis estadístics han mostrat que són bons predictors de la mala salut real.

Per poder resumir el que comentem aquí, hem dibuixat a la Figura 5.1 com actuen les injustícies sobre la salut de les persones, mostrant com les injustícies tenen influència en les emocions i els comportaments individuals, creant emocions negatives i comportaments gens saludables, que acostumen a anar associats a reaccions perjudicials per a la persona, que, a més, si es produeixen de manera continuada poden acabar desembocant en malalties bastant més greus.

Figura 5.1. Relació entre la injustícia i la salut



3. Recopilats pel National Institute for Occupational Safety and Health dels Estats Units.

La sostenibilitat en la part humana de les organitzacions, hauria de ser tan important com ho és actualment en tots els mitjans de comunicació la sostenibilitat mediambiental. De fet, un ambient de treball que sigui dolent, té conseqüències molt negatives que són equiparables a d'altres que sí que es consideren quan es mira aquesta sostenibilitat mediambiental. La manca de sostenibilitat per a les persones acaba tenint conseqüències en termes dels elevats costos sanitaris que també haurien de tenir-se en compte. En general, en països desenvolupats, es té la tendència a preocupar-se molt per tot allò referent a la contaminació ambiental que pugui perjudicar la salut: netegem l'aigua i netegem l'aire. Però el que actualment està passant en molts països desenvolupats és que aquesta disminució dels riscos ambientals no va acompanyada d'una disminució dels riscos per mala gestió laboral, que produeix conseqüències per a la salut que poden ser iguals o pitjors que el fum del tabac o les concentracions d'òxids de nitrogen.

I per crear empreses que cuidin aquests aspectes, no cal crear costosos programes de salut laboral, que serien com un apòsit aplicat a una autolesió. Aquesta solució no és l'adequada. La solució adequada és entendre que provaria millorar les condicions laborals, que a més estan vinculades amb la generació de justícia laboral i la cura per no crear injustícies a la feina. Per tant, s'hauria de dissenyar el lloc de treball, per tal que tothom tingués més control sobre la seva feina, intentar ser conscients de les necessitats familiars, intentant no produir conflictes laborals d'aquest tipus, i donar suport a les persones a la feina, fent que hi hagi una percepció correcta entre la relació entre el que un dona i allò que rep. També evitant els acomiadaments col·lectius, que ja s'ha vist que en general estan poc justificats i caldria evitar-los (principalment de manera preventiva, evitant-ne la necessitat) per ser en la majoria d'ocasions una excusa per fer que els beneficis trimestrals o el valor de les accions en borsa augmentin. En general, disminueix la productivitat posterior, i a mitjà/llarg termini se'n ressent el valor de l'acció, i, sobretot, altres variables no quantificables com la qualitat o la innovació.

Totes aquestes característiques, per tal que es puguin produir, necessiten un paraigua institucional, que s'adoni de la seva importància i implementi en la concreció de la gestió sistemes generadors de justícia institucional, que es despleguen a les empreses en forma de sistemes de control amb certs requisits de justícia formal i la pràctica sistemàtica de la justícia informal per part dels directius. En les empreses, agafar consciència de la importància de gestionar la justícia o injustícia en els sistemes de control és bàsic, i en la formació dels directius no només és necessària la formació més tècnica d'anàlisi de les decisions, sinó criteris generals per entendre què motiva les persones, què les desmotiva i les causes de les dues coses. Moltes vegades les persones poden estar desmotivades d'origen, i per tant poc es podrà fer a les empreses per tal de generar motivació genuïna, però en la majoria de casos les persones comencen una feina motivades i s'acaben desmotivant al llarg del temps per tal com són tractades per les empreses: aquests són

els casos que ens interessin, per tenir equips de treball compromesos amb l'organització i el que aquesta aporta als seus clients.

CONCLUSIÓ

Veiem, doncs, que la injustícia a les organitzacions no solament és una cosa dolenta en si mateixa, ja que ningú raonable la defensaria, sinó que té uns costos a mitjà i llarg termini que són perfectament mesurables i objectivables en termes sanitaris i, en última instància, mesurables en diners. Seria bo que aquests costos es tinguessin en compte en el moment de prendre certes decisions que són injustes en si mateixes o que poden ser generadores d'injustícies més endavant. Òbviament, el problema és que una mort d'infart uns mesos després d'un acomiadament injust "no es veu" de manera immediata, i fins i tot podem perdonar-nos nosaltres mateixos pensant que hi ha hagut altres causes també (cosa que evidentment sempre és certa). Però això no impedeix que per a la societat en conjunt (a més dels interessats, és clar) siguin molt reals.

6. L'administració de la justícia a les empreses

Hem vist en capítols anteriors com la justícia és un ingredient que permet que les persones estableixin relacions molt més sanes i per tant conduents a ser més efectives, en un sentit ampli, per al bon funcionament de les organitzacions. El pas següent és esbrinar com es pot portar això a la pràctica. Per aquest motiu en aquest capítol volem mostrar en quina mesura i com es pot gestionar la justícia, i quins resultats positius porta el fet de gestionar-la. I argumentarem que cal gestionar la justícia i també els seus *efectes*, és a dir, com les persones en *perceben* l'existència o manca, tinguin o no raó.

COM GESTIONAR LA JUSTÍCIA

Per gestionar la justícia cal acceptar que cal saber gestionar, fins i tot en un major grau, la injustícia. En estudis recents s'ha pogut determinar que les injustícies sense resoldre tenen conseqüències greus en molts aspectes que posen en perill el bon funcionament de les empreses. En presència d'injustícies, les persones es desmotiven, comencen a no creure en el que fan i per tant intenten distreure's amb tota mena de comportaments que no els porten enlloc, ni a ells ni a les organitzacions on treballen. En un ambient injust, la persona es veu degradada i tractada com un objecte, perquè no li reconeixen uns mínims drets, se sent tractada sense la consideració que creu que mereix i no rep el reconeixement que esperaria rebre en cas que el sistema fos just.

Per tant, fomentar empreses justes i que sàpiguen resoldre les injustícies que poden haver creat les persones que exerceixen cert poder de decisió es fa del tot necessari. Ara bé, la manera en la qual es poden crear empreses justes té dues components. Per una banda, el disseny de sistemes justos com a tals; per l'altra, una utilització d'aquests sistemes que també ho sigui. Tots dos components han de ser-hi, i es corresponen en paral·lel amb l'organització formal i l'organització informal. Però té una segona vessant: reconèixer que la injustícia es crea inevitablement en qualsevol organització i que s'han de preveure mecanismes per tal de reparar-la, tan bon punt es detecti. La injustícia és una poma podrida que si no es resol acabarà espatllant altres coses que ja funcionaven, perquè genera un clima de desconfiança que va més enllà d'una situació concreta i pot acabar impregnant totes les relacions que aquella persona té amb l'autoritat dins de l'organització.

De fet, en el terreny de la investigació i el coneixement, ningú no dubta que la justícia és "útil", a hores d'ara. Posar-ho en pràctica en el camp real de la direcció d'empreses és més difícil i a vegades trobem resistències, que no necessàriament són per "mala fe". Molts directius, com ja s'ha mencionat, pensen a vegades que prou difícil és el problema que resolen, millor no complicar-lo més amb la justícia. Per això volem fer-nos ressò de la seva importància en un llibre com aquest. Sovint s'ha intentat incorporar les motivacions instrumentals per argumentar la necessitat de la justícia, i és una pràctica que té força adeptes. Argumentar la importància de la justícia a través

de dir a un directiu que es preocupi per la justícia, i així els resultats milloraran, pot ser una idea llaminera que molts directius poden arribar a comprar i creure-hi, fins i tot sabent que la injustícia a curt termini tampoc no dóna mals resultats del tot. Però volem anar més enllà, ja que això, malauradament, ja s'ha constatat que es correspon amb una política d'empresa incompleta, que en altres teories aplicades a l'organització ja s'ha anat veient que calia complementar amb altres tipus de motius.

Per això, una altra opció més realista (però també més difícil de vendre) és fer reflexionar al directiu que preocupar-se de la justícia avui, el portarà a tenir una més elevada eficiència demà. Tot i ser un argument de justícia instrumental, ja compta amb ingredients de llarg termini, que com a mínim poden fer més conscient el directiu de les implicacions que tenen les decisions que es prenen a curt termini i sense criteri.

A un segon nivell, es pot tractar de convèncer els directius dels motius relacionals de la justícia, que tenen la seva importància quan una persona fa coses (fins i tot sacrificant certs resultats personals) en benefici d'un grup on se sent acollit i escoltat, i sobretot valorat. Això incorpora la dimensió social de les organitzacions i la dimensió relacional que la justícia té per als treballadors. Si som realistes, veurem que alguns (o molts) directius no s'adonen de com funciona aquesta motivació vinculada a la justícia i per tant no es gestiona gaire en el dia a dia de l'empresa.

Però seria ideal convèncer-nos que si ens preocupem que els empleats i directius convisquin en un ambient més just, això quasi segur que afavorirà els resultats econòmics, indirectament i inevitablement, però no com a única finalitat. Aquest és un argument moral per la justícia, i per tant molt més proper a la naturalesa humanista que haurien de tenir les empreses. És molt més interessant i enriquidora, però requereix que el directiu consideri les persones en la seva totalitat i complexitat, i les empreses com a llocs de treball on aquestes persones tenen resultats, evolucionen, s'interrelacionen amb altres persones i aprenen a fer la feina millor i també (i no menys important!), aprenen a ser millors persones. De vegades, quan es parla de justícia hi ha directius (i fins i tot economistes) que entenen que s'està parlant de la justícia com una virtut moral, i creuen que aquest tema no els correspon, que això és cosa de jutges i lleis, o potser de filòsofs, i que ells i les seves empreses ja compleixen amb la legalitat vigent. Per tant, aquesta dimensió moral de la justícia no es té en compte, tot i que és aquella que si no va bé pot crear més problemes, i dinamitar qualsevol bon clima laboral.

El potencial que té gestionar la justícia a les empreses només ha començat a despuntar. És una manera de gestionar que inclou entendre com funcionen les persones com a treballadors i directius, cadascú en el seu rol, i cadascú amb la seva necessitat de donar i rebre reconeixement, esforç, resultats, professionalitat, i un llarg etcètera de tangibles i intangibles, on la justícia és un instrument de reflexió necessari per decidir què ha de rebre i donar cadas-

cú. Repartir reconeixement entre els empleats pels més diversos motius (no només l'èstricta productivitat), dissenyar sistemes de control transparents on quedi clar com es decideix i per què es decideix així i no d'una altra manera, aplicar la igualtat d'oportunitats, donar també en funció de determinats criteris de necessitat, per només posar uns possibles exemples de justícia organitzativa, pot afectar a estratègies, sistemes de control, polítiques de recursos humans, on la justícia serà la possibilitat d'humanitzar les relacions amb una base sòlida i realista. I d'arrel humanista ja que es troba imbricada en com és realment una persona, completa, sense trossejar-la de manera interessada.

Les empreses han de tenir presents totes les motivacions de les persones, i traslladar-les al nivell de l'organització i els seus sistemes de control. Les empreses són la suma de les diferents individualitats i, per tant no poden funcionar sense les motivacions de cada empleat. La integració dels tres motius (instrumental, relacional i moral) en l'àmbit organitzatiu porta a pensar que les empreses poden posar en pràctica accions conduents a una major justícia, per motius instrumentals (reduir conductes no desitjades), relacionals (incrementant les bones relacions entre totes les parts que la componen) i morals (perquè una conducta ètica és l'escollida com a opció per garantir una organització més humana i el propi desenvolupament personal). Els tres tipus de motius són molt difícils de separar i, de fet, en la mateixa condició humana actuen en el seu conjunt.

Com hem dit, la justícia organitzativa es pot gestionar principalment de dues maneres: 1) creant justícia en el sistema i el seu ús, i 2) reparant les injustícies que puguin aparèixer. El primer punt pot semblar en principi suficient, però no ho és perquè les injustícies apareixen de manera inevitable, encara que ho facin com a percepcions equivocades des les persones. I cal fer-ho a tots els nivells, tant dels sistemes (és a dir, el disseny formal i les polítiques d'aplicació d'aquest disseny), com de la seva implementació: els directius han de fer servir processos de decisió i per tant utilitzar certa discrecionalitat, que es basa en una certa subjectivitat, i poden fàcilment caure en la injustícia. És important tenir en compte tant la justícia formal com la justícia com a virtut o voluntat d'actuar d'acord amb la justícia formal. La justícia organitzativa ha estudiat en profunditat com evitar la creació d'injustícies, i què crea percepcions de justícia, però s'ha aplicat menys en el disseny de sistemes de control justos, i que alhora puguin incorporar la reparació com una part necessària.

COM CREAR JUSTÍCIA MITJANÇANT L'ÚS DELS SISTEMES DE CONTROL

Un directiu ha de ser conscient que cal fomentar decisions que siguin justes i alhora siguin percebudes com a tals. I els sistemes de control de gestió tenen un paper clau a l'hora de generar aquest tipus de decisions i poder-les implementar.

Aquí volem fer èmfasi en com els sistemes de control poden ser generadors de justícia i en les polítiques concretes per reparar les injustícies que inevitablement es produiran. En altres capítols del llibre ja hem analitzat els sistemes de control, i hem explicat com s'han d'anar adaptant a diferents realitats de les empreses i el context. Esperem haver convençut el lector que no tot es pot controlar i que a més és contraproduent pretendre-ho. De totes maneres, és clar que un cert control formal és necessari en pràcticament qualsevol organització i situació. Normalment quan mirem exemples de justícia i sistemes de control podem veure clarament que els extrems són sempre nocius. Voler un control massa estricte (moltes variables i compliment estricte dels objectius per a cadascuna d'elles) porta de ben segur a situacions injustes i/o absurdes. Però pretendre que tot funcioni "sol", és a dir, voler una justícia que s'autogenera, i que per tant no necessiti sistema de control formal, també és una il·lusió sense fonament. Un excés de control és en general injust, doncs, i el seu defecte absolut també. La justícia és un requisit, una causa, i com a conseqüència de la seva consideració podem "potencialment" aconseguir un sistema bo per a les persones.

La justícia, a més, es desplega de manera concreta quan es posa en pràctica el sistema de control. Podem tenir un sistema que teòricament és just, però li falta demostrar-ho. En definitiva, un sistema dissenyat de manera justa (que veurem què vol dir exactament) pot ser que arribi a crear justícia en els resultats, i per tant ser bo per a les persones, si se'n procura una aplicació que sigui també justa. I aquí entrem en un terreny que, en general, i tant en la teoria com en la pràctica dels sistemes de control, s'intenta sovint evitar: la subjectivitat. De vegades es raona que si la justícia va lligada a la imparcialitat (i en definitiva a una certa idea d'objectivitat), com es pot acceptar el fet que per aconseguir un control just, faci falta necessàriament un cert nivell de subjectivitat?

La resposta és molt senzilla, i potser per a alguns una mica decebedora: el fet que el contrari (l'objectivitat fins als darrers detalls) és impossible. El món real és sempre més ric que qualsevol conjunt de normes, com ho és més que qualsevol descripció que se'n pugui fer.

Això està relacionat amb la il·lusió de control que ja hem comentat abans. Un control absolutament objectiu i tancat, en el seu disseny i implementació és impossible. Llavors, en la mateixa implementació sobre les persones, un sistema de control ha de fugir de l'arbitrarietat, però no pot eliminar totes les empremtes de la subjectivitat, que es fan inevitables. Hi ha situacions en les quals qui utilitza un sistema ha de tenir marge de maniobra per poder fer que el resultat final, fruit de prendre determinades decisions utilitzant el sistema, sigui el més just possible. Perquè un sistema que sigui completament just en el seu disseny no produeix automàticament resultats justos. De fet, la mateixa aplicació stricto sensu, sense cap espai per a la subjectivitat en la seva aplicació, pot portar a transformar allò que potencialment podria ser just, en quelcom injust. La

subjectivitat incorpora elements situacionals i personals que s'han de tenir en compte, sobretot perquè els criteris de justícia també poden basar-se en la necessitat. Els detalls i el marge de maniobra per part de qui aplica la subjectivitat són imprescindibles.

Els sistemes de control són necessaris com a generadors de justícia, per tal que siguin sostenibles a llarg termini, i es creï unitat a les empreses, és a dir, les persones que en formen part s'identifiquin amb els seus objectius i es tinguin confiança mútua. És millor poc control però just que molt control però injust, ja que òbviament en el primer cas es crea més justícia que en el segon, però, a més, a llarg termini el primer sistema podrà millorar, mentre que el segon s'hauria de simplificar, cosa molt difícil quan l'organització el té molt interioritzat i ja actua més en funció d'ell que no pas en funció de poder aconseguir uns objectius que puguin ser comuns i bons per a tothom. Quan s'ha acostumat les persones a un sistema, renunciar-hi és perdre part de la cultura de l'organització, i renunciar a tot l'esforç esmerçat per complir amb el sistema encara que sigui contraproduent, moltes vegades és una tasca impossible. Simplificar els sistemes és un bon camí, però no resulta fàcil ateses les àmplies resistències d'aquells que hi han viscut immersos durant molt temps i han estat temps subjugats a les seves conseqüències. Acceptar que ara es canviari i les següents generacions podran viure'n lliures, és realment un acte que moltes persones no estaran disposades a fer: deixar de creure en alguna cosa en la qual s'ha cregut molt de temps no resulta tan senzill per a les persones.

Això porta a una conclusió important. Si hem de triar entre una situació de “no control” i una de “mal control”, clarament la millor és la de no control. Un mal control perverteix el sistema i, a més, pot generar addiccions a un sistema pervers, que ja hem dit que costen de resoldre i, per tant, a llarg termini ens podem trobar amb situacions que acabin generant resultats perfectament contraris als desitjats inicialment. Un “no control”, en canvi, pot anar creant controls a poc a poc, quan es va veient que és beneficiós o fins i tot necessari, com és inevitable que passi.

Quan mirem els sistemes de control i a qui els aplica amb les ulleres de la justícia, la responsabilitat és molt més gran, atès que hem d'aprofundir en el seu ús i ja no valen concepcions preestablertes com la maximització del benefici i de compensació només per a resultats aconseguits perfectament mesurables. En primer lloc, perquè s'ha de veure en què consisteix i com es maximitza el benefici; però en segon lloc s'ha de tenir en consideració què es fa d'aquest benefici més enllà de l'estricta legalitat.

Suposar que el benefici és una variable perfectament objectiva (“faves comptades”, que es diria en el llenguatge col·loquial), i que tothom interpreta, defineix i entén de la mateixa manera, és un mal punt de partida. De fet, molt pocs directius s'adonen que el benefici és una variable que admet múltiples definicions i que, per tant, no sempre s'utilitza la mateixa definició compartida

i unívoca. El benefici depèn de moltes pràctiques comptables, principalment de quines despeses es tenen en consideració i alhora de com es comptabilitzen les vendes. Ambdues coses donen marge per a una certa manipulació. Hi ha casos prou coneguts d'empreses que han declarat més ingressos (o menys) dels que realment tenien, o els han senzillament anticipat, tot i que dirimir quan exactament es produeix un ingrés és una cosa discutible. En un altre ordre de coses, es pot tenir despeses més baixes, en base a pagar sous que no tenen en compte les necessitats dels treballadors, és a dir, essent injustos amb ells. Per tant, els criteris de justícia estan íntimament relacionats amb la manera com definim i calculem el benefici, quin benefici volem i com aconseguim repartir els beneficis perquè les persones vegin acomplertes les seves motivacions a mitjà i llarg termini. I aquestes tres qüestions relacionades amb la justícia en la generació, definició i repartiment del benefici, són aspectes clau dels sistemes de control que s'han de tenir en consideració de manera explícita. Per aquest motiu a continuació expliquem com hauria de ser un sistema de control que permetés crear congruència d'objectius entre les parts afectades i alhora generés justícia a curt i llarg termini per tal de fer-lo estable en el temps.

UN SISTEMA DE CONTROL GENERADOR DE JUSTÍCIA: EL PAPER DE LA CONGRUÈNCIA D'OBJECTIUS

Recentment en la literatura de sistemes de control s'ha fet un pas considerable a l'hora de definir la relació entre els sistemes de control i la justícia. Els sistemes de control tenen una variable clau, que s'ha proposat sovint com el seu objectiu: la congruència d'objectius. La idea intuïtiva de congruència d'objectius consisteix en el fet que si el directiu pren una decisió que és bona per a ell (a través de la seva avaluació), aquesta decisió també ho és per a l'organització. És buscar allò que actualment està de tanta actualitat en les relacions que es poden produir en una empresa: company-company, responsable-subordinat, empresa-client, entre moltes d'altres, on hi ha una estratègia basada en el que se'n sol dir "guanyar-guanyar" (catalanitzant l'anglicisme tan estès del *win-win*). En sistemes de control això ha arribat a nivells de formalització bastant elevats, sobretot en tot aquell corrent de pensament, de la teoria de l'agència, on el principal pot incentivar l'agent perquè estigui motivat de manera externa, a fer allò que sigui millor per al principal i alhora per a l'agent. Si això passa, se sol dir que els objectius estan "alineats", que és la versió "modernitzada" i agafada només en un context formalitzat de la congruència d'objectius de sempre.

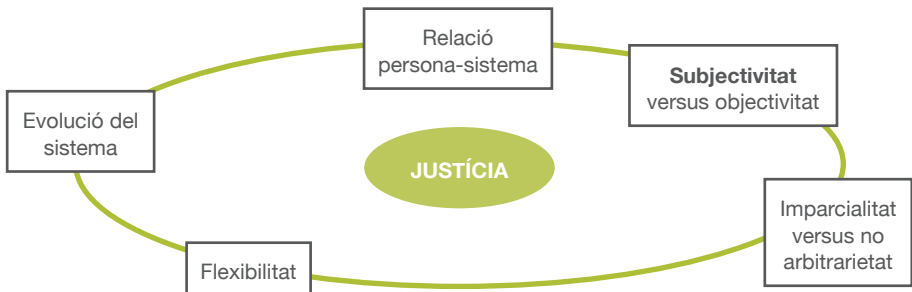
Un problema no menor de moltes de les formalitzacions del tipus teoria de l'agència dels incentius és que en general només tenen en compte el curt termini (un període) i, per tant, el guany bilateral en poc temps, que pot perfectament posar en risc el guany bilateral a mitjà i a llarg termini (en períodes successius). A més, molts inclouen únicament els motius extrínsecs, tot i que s'ha fet algun esforç (simplificat) d'incloure'n d'intrínsecs, sobretot relacionats amb una

“aversió a la feina” que normalment no es produeix en la realitat. Els extrínsecs sempre hi són, evidentment, però no sempre són els més importants ni els que acaben determinant la conducta de les persones.

És clar que la congruència d'objectius és una variable que ha anat evolucionant, i la seva importància explícita quan es parla de sistemes de control no sempre ha sigut la mateixa. En molts casos les “modes” en sistemes de control l'han relegada injustificadament substituint-la directament per altres conceptes que no donen a entendre la seva importància. És millor parlar de nivells de congruència d'objectius que no pas que hi hagi o no aquesta congruència d'objectius. És a dir, es produirà una certa congruència d'objectius, si les dues parts tenen uns interessos similars. Els interessos serien més amplis com a concepte, i pretenen, si més no en la seva definició, incorporar a la vegada una idea del llarg termini. Per exemple, a un directiu li interessa crear un bon clima de treball, i a l'empresa també. A una persona com a directiu li pot interessar que l'empresa fidelitzi els clients i s'estableixin relacions basades en la confiança, i a l'empresa li pot interessar el mateix. Sembla que aquesta manera de mirar la congruència d'objectius pot trobar més punts d'acord, però es pot formalitzar menys de manera concreta que la congruència d'objectius tradicional basada en objectius quantificables i resultats mesurables immediats.

Amb tot el que hem dit fins ara dels sistemes de control i tenint present que el seu objectiu seria principalment crear un cert interès a partir de la negociació i el coneixement mutu per tal d'arribar a objectius comuns, o en cas de discrepar que es puguin resoldre aquestes discrepàncies, sembla clar que sense un cert nivell de justícia, a curt termini potser s'arribarà a continuar compartint els interessos, però si hi ha injustícies de manera continuada les persones deixaran de confiar en l'organització, deixaran de pensar en ella i començaran a fer el que calgui per no sortir perjudicades.

Figura 6.1. Aspectes que tenen a veure amb la justícia dels sistemes de control



És molt important tenir presents els següents aspectes dels sistemes de control i veure de quina manera la justícia pot ser el determinant perquè aquests sistemes, justament dissenyats, aportin certa congruència d'objectius.

En la Figura 6.1 hem resumit aquells aspectes que de manera intuïtiva tenen a veure amb la justícia dels sistemes de control. Un dels més importants i que destaquem per damunt dels altres és la flexibilitat, que, a més, es relaciona amb una certa idea que cap sistema ni la seva possible aplicació pot ser ara i per sempre ajustat completament a la justícia i, per tant, perfecte, en referència a la seva creació i foment. Sempre s'ha de deixar espai (que no significa fomentar explícitament) per pensar que els dissenys poden millorar o es poden estar aplicant de manera inadequada. Com és obvi, cal saber resoldre les tensions inevitables entre la imparcialitat i la no arbitrarietat, i en conseqüència entre la subjectivitat i l'objectivitat.

L'arbitrarietat és clarament injusta. La manera més simple d'entendre-la és la de permetre que es donin coses diferents a persones que és evident que haurien de rebre el mateix, i no donar raons (és a dir, no tenir un discurs enraonat) per justificar aquestes diferències que es puguin entendre. L'arbitrarietat pot ser sempre present, i no es resol d'una vegada per totes. Però la imparcialitat és del tot impossible, ja que requeriria uns criteris inamovibles, que no es poden donar per la mateixa naturalesa de les relacions utilitzant els sistemes de control. Aquesta tensió va molt lligada amb els conceptes d'objectivitat i subjectivitat ja revisats. La subjectivitat és necessària, perquè l'objectivitat (pretesa, que no possible) és pitjor, atès que requeriria un distanciament del problema que faria impossible trobar-hi una solució mínimament eficaç.

REQUISITS DE LA JUSTÍCIA FORMAL I LA JUSTÍCIA INFORMAL

Amb aquests conceptes definits, passem a continuació, en aquest apartat i els següents, a exposar la manera com es pot operar el sistema de control per aconseguir la congruència d'objectius. La nostra base per a aquest propòsit són dos models de caràcter conceptual propis, en els quals hem relacionat la justícia en el disseny i ús dels sistemes de control amb la congruència d'objectius i la justícia en els resultats d'aplicar el sistema.¹

Comencem pels requisits de la justícia. N'hi ha de dos tipus: per una banda els de la justícia formal o de *disseny* del sistema de control, i, per l'altra, els de la justícia informal o d'*ús* del sistema de control. Tots aquests requisits es troben recollits a la Taula 6.1. En general, no cal afegir

1. CUGUERO-ESCOFET, N., ROSANAS, J. M. (2013). "The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements For Goal Congruence?", *Management Accounting Research*, 24(1): 23-40. CUGUERO-ESCOFET, N., ROSANAS, J. M. (2015). "The Social Dynamics of Justice: how Ex-ante and Ex-post Justice Interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems", Capítol 9 de GILLILAND, S. W., STEINER, D. D., SKARLUICKI, D. P., *The Social Dynamics of Organizational Justice*, Charlotte, N.C., Information Age Publishing.

més explicacions a les que ja es troben a la taula. Però val la pena remarcar, per exemple, que un dels requisits de la justícia formal, el de limitar les diferències salarials, pren força sentit en la crisi actual. En empreses on aquesta limitació no existeix es permeten sistemes d'incentius que porten a un considerable desgavell; pensem per exemple en les hipoteques *subprime* primer, i en les preferents, després. I potser mentre estem escrivint això, ja hi hagi algun altre problema nou.

Taula 6.1. Requisits de la justícia formal i informal dels sistemes de control

<i>Justícia formal</i>	<i>Justícia informal</i>
Un sistema de control just ha de proposar objectius empresarials que incorporin els objectius individuals	L'ús just d'un sistema de control ha d'incloure la voluntat per part dels directius d'utilitzar un sistema que sigui just i preocupar-se perquè els resultats també siguin justos
Un disseny just ha de distribuir recursos i responsabilitats cap als diferents departaments i avaluar-los basant-se en el que han aconseguit realment i en les competències de qui forma aquestes subunitats	L'ús just d'un sistema de control inclou la voluntat dels directius de proposar canvis en el sistema per millorar-lo en termes de justícia
Un disseny just només avalua les persones d'acord amb aquelles qüestions sobre les quals poden exercir certa influència	L'ús just d'un sistema de control ha de fer explícites i explicar adequadament les diferències que es produeixen en recompenses i reconeixement rebuts, sempre basant-los en criteris ben argumentats, per evitar l'arbitrarietat
Un disseny just estableix un mínim absolut de retribució per cadascú, i limita les diferències entre la retribució màxima i la mínima, per tal de limitar les desigualtats en les retribucions	
Un disseny just ha d'incorporar mecanismes de reparació d'injustícies, explícits, que permetin millorar el sistema	

I si no millorem els sistemes en la direcció indicada, de limitar diferències salarials, res fa pensar que el procés s'aturi, sinó que possiblement canviï de forma i prou.

DIFERENTS NIVELLS DE CONGRUÈNCIA D'OBJECTIUS DEPENDENT DE LA JUSTÍCIA FORMAL I INFORMAL

La Taula 6.2 mostra els resultats essencials del primer dels dos estudis citats. El sistema de control real està format pel sistema de control formal, que és el resultat del seu disseny en una xarxa de centres de responsabilitat, i el sistema informal, que és la manera com s'utilitza. Aquí els separem conceptualment, però en la realitat funcionen de manera fins a un cert punt ambigua. De fet, tot allò que no està formalitzat en un sistema de control de gestió forma part del sistema informal. Aquesta darrera incorpora per tant tot allò que no està escrit, i també tot allò que fa referència a ajustos subjectius que es fan quan s'utilitza el sistema.

Hi ha dos estats per cadascuna de les dimensions del sistema de control relacionats amb la presència o no dels requisits de la justícia. Són arquetips, perquè ja hem vist a la Taula 6.1 que hi ha diversos requisits de la justícia formal i informal, i que cadascun d'aquests requisits pot ser-hi o no ser-hi. En aquest sentit hi haurà diferents nivells de justícia formal i informal dependent de quins siguin els requisits que hi siguin i quins siguin els requisits que no hi siguin.

Per als estats extrems de presència o absència de justícia, s'han determinat, com a conseqüència, la presència de diferents nivells de congruència d'objectius entre l'organització i els seus membres. Així, com que hi ha quatre combinacions possibles (justícia formal present o absent i justícia informal present o absent), també hi ha quatre estats de congruència d'objectius "purs" o arquetípics. Així, la congruència d'objectius la presentem com la conseqüència de la presència de la justícia formal (disseny del sistema de control) i informal (ús del sistema de control, on s'hi inclouria la virtut de qui utilitza el sistema de control). Aquest estat l'hem anomenat de màxim nivell possible de congruència d'objectius, estat que és més un ideal que una realitat, i que per tant hauria de ser l'objectiu de les empreses que volguessin garantir un bon funcionament, posant sistemes de control de gestió que incorporessin alhora els requisits de la justícia formal i la justícia informal que s'han mencionat a la Taula 6.1.

A continuació aprofundirem una mica més en els quatre estats de congruència d'objectius, incidint en quines serien les seves conseqüències a llarg termini per a les persones i les empreses. Veurem que n'hi ha que són inestables i d'altres que es mantenen estables al llarg del temps.

Taula 6.2. Combinacions de la justícia del sistema formal i del seu ús

<i>Disseny dels sistemes de control</i>			
		<i>Formalment just</i>	<i>Formalment injust</i>
Ús del sistema de control	<i>Informalment just</i>	Màxima congruència d'objectius	← Congruència d'objectius ocasional
	<i>Informalment injust</i>	Congruència d'objectius perversa	→ Mínima congruència d'objectius

Màxima congruència d'objectius

La situació ideal correspon, com hem dit, a la màxima congruència d'objectius, on es produeix la combinació de la justícia en el sistema i la justícia en l'ús del sistema de control. El sistema és formalment just, i alhora també és informalment just. Aquesta situació és estable i correspon al cas on hi ha unitat dins de l'organització, ja que tots els individus tenen objectius que es corresponen amb l'interès general de l'empresa.

Això passa perquè cada persona veu que és reconeguda per una organització i uns directius que són conscients de les seves contribucions i les avaluen d'una manera adient. En cas de discrepàncies entre l'empleat i la direcció, com que hi ha una justícia informal impregnada en els sistemes de control, i en com són utilitzats, la voluntat de resoldre-ho de manera justa fa que es repari o s'eviti la possible injustícia, i el treballador continuï motivat per fer allò que contribueix al bé comú en l'organització. Es tracta per tant d'una situació estable que tendeix a continuar a llarg termini, ja que no hi ha res en el disseny del sistema que provoqui injustícies flagrants i els petits ajustos es van realitzant mentre es va utilitzant el sistema. El sistema no té de moment cap gran mancança que en faci necessari un canvi substancial i/o sobtat. Encara que si es produís aquest supòsit, i els arguments de la justícia formal fossin molt clars, els directius tindrien interioritzat l'hàbit lligat amb la virtut del just i per tant proposarien aquests canvis de la manera més adequada possible i consensuada entre els afectats.

En empreses on hi ha aquesta situació, només aspectes que vinguin de l'exterior podrien causar una disrupció important, que potencialment fos capaç de posar en una situació límit el sistema i la generació de justícia i congruència d'objectius. En moments de crisi moltes empreses poden prendre decisions a curt termini per manca de previsió i començar a tractar les persones amb menys justícia. Sembla que en una situació així, depenent de com estigui l'empresa de preparada per assumir aquest tipus de reptes, podria passar que això traspalsés aquesta situació d'estabilitat, o temporalment o potser de manera més permanent. Cal tenir present, però, que en casos extrems sempre calen mesures extremes, però en qualsevol cas, les empreses que tenen uns

valors que regeixen el seu dia a dia i alimenten la manera com es dissenyen i usen els sistemes de control, aquestes situacions disruptives tenen a priori conseqüències menys greus que no pas si aquesta mateixa situació es produeix en un altre tipus d'organització.

Mínima congruència d'objectius

Aquesta situació és la contrària a la que es dona en el cas de màxima congruència d'objectius. En aquest cas no hi ha justícia formal en el disseny del sistema ni tampoc justícia informal en la utilització que se'n fa. En aquest sentit l'empresa es troba en un estat de congruència d'objectius mínima entre qui treballa a l'empresa i qui n'obté els beneficis. Per què passa això? Doncs perquè els treballadors noten que allò que fan no els aporta res a ells, no en reben el reconeixement, mentre que a la vegada noten que qui rep tot el reconeixement i els guanys econòmics seria l'empresari o propietari. Quan noten això, precisament perquè el sistema no és ni just ni el directiu intenta que ho sigui, automàticament comencen a mirar amb suspicàcies els objectius de l'organització, fins i tot aquells que podrien compartir. Això és el mateix que passa quan notes que algú sempre mira per ell, que arriba un punt que passen les ganes d'ajudar-lo encara que sigui amb alguna cosa que tingui sentit per a nosaltres. Aquesta desunió entre els treballadors i qui representa els interessos de l'empresa com porta que costi molt aconseguir uns resultats, i fins i tot plantejar-los.

Aquesta situació té un aspecte comú amb la màxima congruència d'objectius i és l'estabilitat: tendeix a perdurar al llarg del temps, ja que la manera de fer d'una organització injusta, en general, no és senzilla de canviar. Normalment, són empreses amb molta rotació de personal i desmotivació, que moltes vegades sobreviuen sense que se sàpiga per quina raó.

Congruència d'objectius ocasional

En aquesta situació, la justícia formal no existeix, per tant el sistema de control té un disseny on no es contempen els requisits de la Taula 6.1 corresponents a la justícia formal, però, en canvi, sí que l'ús del sistema es fa de manera justa. Això suposa que en decisions concretes utilitzant el sistema, es puguin corregir, a vegades, les injustícies que crearia aplicat de manera automàtica. El sistema, en les decisions menys directives, per tant, en aquelles més tecnificades on els directius intervenen en poca o gens mesura, crea injustícies, que en molts casos no es reparen, i fan que les persones no estiguin en disposició de pensar què és el millor per a l'organització. En aquest sentit, en general no hi haurà congruència d'objectius. Però en alguns casos, si els directius intervenen més, poden ser capaços de corregir determinades decisions, fent-les més justes, o arribat el cas que s'adonin de quin és el problema, fins i tot poden arribar a canviar aquells aspectes del disseny del sistema que creen injustícia, i transformar, de mica en mica, el sistema

formal en un sistema més just, a través de la incorporació dels requisits de la justícia formal de la Taula 6.1. Per tant, aquest estat és inestable i tendeix a evolucionar (com es mostra en la Taula 6.2) cap a un estat més estable, que normalment ha de ser el corresponent a la màxima congruència d'objectius. El fet que aquest estat sigui inestable i que evolucioni cap a l'estat de màxima congruència d'objectius fa que en les organitzacions, mitjançant l'acció directiva conscient, es puguin observar cercles virtuoses que millorin els sistemes actuals cap a altres de més justos (vegeu Figura 6.2 per a la situació de *màxima congruència d'objectius* i 6.3 per la de la comparativa entre aquesta i la *congruència d'objectius ocasional*). Per entendre el funcionament d'aquests cercles virtuoses esperarem al següent apartat on distingirem entre la justícia que es produeix a curt termini i la que es produeix a llarg termini.

La congruència d'objectius ocasional posa de manifest la importància dels sistemes de control informal i, per tant, de la subjectivitat i discrecionalitat directiva. L'acció directiva es fa necessària en les organitzacions i de fet és a través d'aquesta acció directiva justa que es podrà garantir la millora dels sistemes formals, l'aplicació justa dels sistemes formals actuals, i també observar i constatar que els resultats que es produeixin utilitzant aquests sistemes creen justícia en les empreses, proporcionant a cadascú el reconeixement que es mereix i alhora exigint l'aportació necessària de cada persona.

Congruència d'objectius perversa

En la congruència d'objectius perversa tenim un sistema de control formal on es compleixen els requisits que s'han mencionat a la Taula 6.2, però en canvi l'ús del sistema, és a dir el sistema de control informal, no es produeix seguint els criteris de justícia. Això significa que en casos en què el sistema formal presenti la necessitat d'introduir criteri i discrecionalitat directiva, aquesta es farà perjudicant les decisions que creïn justícia i, per tant, creant més injustícia. Però el que pot passar encara és pitjor, que el directiu acabi prenent decisions, més en la direcció de modificar el sistema per a empitjorar-lo, anant-lo desposseint dels requisits de la justícia formal.

Aquest estat és inestable, i acaba evolucionant en més o menys temps cap a una mínima congruència d'objectius. En aquest sentit la justícia informal, que no existeix i per tant no es pot exercir, podrà acabar amb tot allò que crea justícia dels sistemes formals i fer que hi hagi en l'organització cada vegada menys unitat, i les persones s'adonin que allò que interessa a l'organització ja no els interessa a ells, ni els beneficia en res.

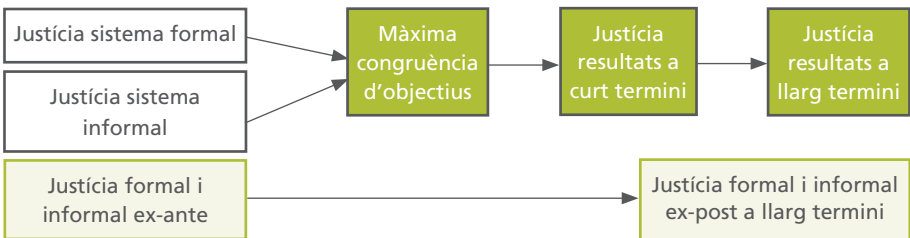
LA IMPORTÀNCIA DE LA JUSTÍCIA A LLARG TERMINI

En direcció d'empreses hi ha una distinció que és molt important: la diferència entre com afecten les decisions d'avui al curt termini però, sobretot, al llarg termini. Sovint val la pena sacrificar el curt termini per tal de millorar el que passarà en un futur no tan proper, que és el que donarà més garanties de supervivència empresarial i també de trobar sentit al que fa l'empresa de cara a les persones que hi treballen, és a dir, supervivència basada en el desenvolupament de competències distintives entre els professionals i d'unitat entre les persones i els equips que col·laboren dins l'empresa. En el cas de la justícia això és molt important. De fet ja s'ha observat que hi ha dos estats, que poden crear a curt termini congruència d'objectius (ocasional i perversa), i, per tant, semblaria que els dos estats tenen les mateixes conseqüències en termes del futur dels sistemes i el seu ús, i també del futur de les organitzacions respecte a com contribueixen a crear justícia en els resultats de les decisions i a promoure unitat o destruir-la. I la realitat indica que no és així. En una situació hi ha certa justícia a curt termini en els resultats, quan el sistema s'aplica de manera automàtica (congruència d'objectius perversa), però a llarg termini l'estat serà de mínima congruència d'objectius. Mentre que en el cas de congruència d'objectius ocasional, a curt termini hi haurà injustícies en els resultats i només justícia quan intervingui molta discrecionalitat directiva, però a la llarga aquest estat evolucionarà cap a l'estat de màxima congruència d'objectius.

Arribats aquí i per entendre el curt i llarg termini, convé que distingim entre la justícia ex-ante i ex-post, referida a la justícia formal i informal dels sistemes de control, i la justícia dels resultats a curt i llarg termini, que es refereix a com la justícia dels sistemes contribueix, a través dels diferents estats de congruència d'objectius, a crear o no resultats justos.

Això es veu clarament a les Figures 6.2 i 6.3, respecte a com funciona el cercle virtuós de la justícia quan aquesta s'incorpora als sistemes de control.

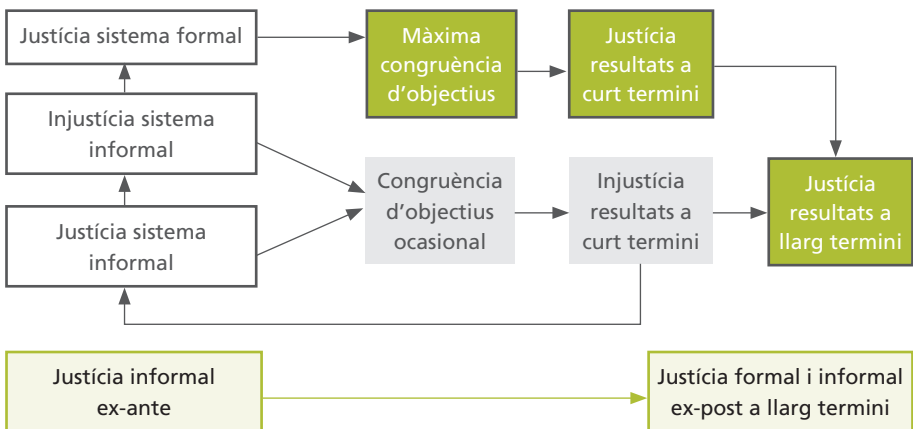
Figura 6.2. El cercle virtuós de la justícia dels sistemes de control - màxima congruència d'objectius



En la Figura 6.2 tenim un sistema que incorpora la justícia formal i a més els directius en fan un ús just. En aquestes circumstàncies s'arriba a la situació que ja hem comentat de màxima congruència d'objectius. En una situació de màxima congruència d'objectius, es produeix una justícia a curt termini que com que és real, les persones acaben percebent-la, i per tant la situació desemboca en una justícia a llarg termini. L'aprenentatge de les persones fa que en properes interaccions entre directius i persones que reben les decisions, sigui cada vegada més fàcil que tot funcioni de manera senzilla, i cadascú noti el reconeixement que mereix i que la seva aportació és valuosa.

Finalment, la Figura 6.3 és una comparació entre la situació de congruència d'objectius ocasional i la màxima congruència d'objectius. En la primera a curt termini no necessàriament hi haurà una situació que generi resultats justos. Hi haurà casos en què sí, però d'altres en què no. Per tant, serà el directiu qui fent ús de la justícia informal haurà d'anar corregint les injustícies a curt termini, per tal que no generin aprenentatges negatius o, fins i tot, en puguin generar de positius. Amb la justícia informal s'aniran proposant millores del sistema formal de control, per tal que sigui cada vegada més just. Així, a llarg termini tindrem una situació de justícia en els resultats, un sistema de control just i ens trobarem en una situació de màxima congruència d'objectius.

Figura 6.3. El cercle virtuós de la justícia dels sistemes de control - congruència d'objectius ocasional versus màxima congruència d'objectius



En resum, el que hem vist en aquest capítol és que la justícia informal és la que domina tot el procés, i, per si sola, pot produir (principalment a llarg termini) situacions de congruència d'objectius, sigui perquè el sistema formal ja és just, sigui perquè no ho és però s'hi va transformant al darrere de la justícia informal. Això posa de relleu, una vegada més, la importància que tenen, en el *management* de debò, els sistemes informals, i, per tant, l'apreciació (necessàriament subjectiva) del que passa en la realitat i les accions que són convenientes per assolir els objectius que l'organització persegueixi. Aquí hem posat de manifest com la justícia és un element essencial perquè això pugui arribar a passar.

Conclusions

En aquest llibre hem volgut posar en valor la justícia a les empreses, proporcionant eines per tal de veure com incorporar-la en els sistemes de control de gestió, i també els principals elements generadors de reconeixement per a les persones que hi treballen. Primer expliquem què entenem per sistemes de control de gestió. Un cop establert el model de control de gestió, definim la justícia de manera general, en la filosofia clàssica, i mostrem com aquest concepte ja ha sigut tractat en els clàssics de la direcció d'empreses encara que en bona mesura de manera indirecta. Després introduïm de manera breu quins són els principals resultats de les investigacions empíriques sobre la justícia posant èmfasi en la relació directa entre injustícia i la salut laboral i personal. Aquesta relació és molt important perquè cal ser conscients dels elevats costos laborals que té fomentar les injustícies o no tenir cura de la seva proliferació en les decisions empresarials. Finalment concretem en un model sintètic com creiem que la justícia a les empreses crea un cercle virtuós d'aprenentatge fruit del reconeixement formal i informal de les aportacions de cadascú. És a través d'aquests aprenentatges que es pot generar una organització on les persones puguin treballar-hi i ser ahora felices en el seu dia a dia realitzant les tasques encomanades. Un directiu responsable ha tenir cura de la justícia o injustícia que creen les seves decisions. Només exercint aquesta responsabilitat a través de la justícia informal i fomentant instruments formals de mínims que serveixin de suport, es pot garantir una organització unida en el llarg termini i compromesa amb la seva missió. La missió només serà reconeguda i practicada en una organització on les persones percebin que hi són ben tractades, és a dir, justament tractades.

La justícia és una àrea de coneixement que sovint es deixa en mans d'advocats i de procuradors i creiem que és un greu error. O encara és un error més gran considerar que la justícia social pot existir sense la implicació activa de les empreses i organitzacions en general, que són el lloc on les persones passem la major part del nostre temps conscient. Si les empreses no col·laboren perquè les persones tinguin un espai on desenvolupar-se, i on desplegar les seves capacitats, és del tot impossible generar justícia social. La base de la justícia social consisteix en el fet que les persones individualment se sentin ben tractades i amb ganes de col·laborar en projectes que vagin més enllà de les seves obligacions contractuals. El reconeixement de la tasca i les aportacions de cadascú és imprescindible si volem generar empreses més justes i per tant una societat més justa.

Deixar a la justícia als filòsofs tampoc no sembla gaire intel·ligent. La justícia ens interessa a tots, ja que ser tractats de manera injusta ens afecta a tots, en algun moment o altre. En molts casos la justícia s'ha confós amb definir-la de manera subjectiva, és a dir, massa vegades diem que una cosa és injusta quan no ens afavoreix i és justa o senzillament no en diem res, quan ens afavoreix. En general hem de ser sincers i ser conscients que els humans, amb el nostre ego més aviat sobredimensionat, tendim a sobrevalorar el que fem nosaltres i a subestimar allò que fan els altres. Aquest biaix, molt comú, afecta a la justícia de ple, i per això, moltes vegades ens resulta

difícil utilitzar la justícia per valorar coses que ens afecten. jutjar com a justa o injusta una cosa, necessita d'un cert grau de maduresa i capacitat d'autocrítica que no podem menysprear, perquè en molts casos no s'ha desenvolupat.

Podem acabar el llibre donant una definició molt poc rigorosa però intuïtiva del que és la justícia, i és el que internament ens dona un benestar fruit de la sensació d'equilibri entre donar i rebre, és a dir, entre el que obtenim de la realitat, del món que ens rodeja, de l'empresa on treballlem, i en proporció amb allò que nosaltres hi hem aportat. També podem sentir la justícia com quelcom més absolut, a manera d'imperatiu: "això és el que és just", i fem referència al fet que hi ha uns drets bàsics que com a persones que som, creiem merèixer i tenir, i han de ser respectats per totes les altres persones, sense cap mena d'excusa que pugui valer. Aquí la proporció se substitueix per un cert sentiment que determinades coses ens pertanyen per dret propi. Com a exemple d'això, podríem trobar que seria injust que algú ens privés d'una vida digna com a ésser humà, i això no requereix cap proporció, ni tampoc el fet de donar i rebre. Els criteris de justícia poden discrepar, per tant, depenent de la cultura i de quins siguin els drets bàsics, tot i que sembla que, en general, molts drets bàsics són àmpliament compartits, cada vegada més per totes les cultures. De fet, no hem intentat aquí distingir quins són els criteris culturals que portarien a a considerar uns determinats drets com a bàsics. Aquesta no era la nostra pretensió. Ens ha interessat més aviat considerar que hi ha moltes qüestions que poden representar de ben segur un denominador comú entre cultures pel que fa referència a la justícia, pel fet de ser una persona.

Per acabar, ens agradaria donar un exemple clàssic amb el qual molts de nosaltres ens hi podem sentir identificats, que és el sistema "creador de mal ambient" per definició. Posem per cas una empresa amb un sistema de control instaurat, en què, en arribar final d'any, els caps han de valorar els membres dels seus equips. Per entendre-ho una mica, suposem que cada cap té cent punts que ha de repartir entre pels seus empleats i també per a ell: el sistema preveu que el cap decideixi sobre quants punts assignar a cada membre però l'obliga a decidir sobre els que també s'adjudica a ell mateix. Sense pensar més, el sistema sembla pervers. Sembla obvi: en cas que el cap es "porti malament" amb els membres del seu equip i vulgui castigar-los, ho té molt fàcil, els dóna zero punts i endavant. Llavors pot deixar que els més "aduladors" treguin la màxima puntuació. Havent fet això encara li resta resoldre quants punts s'assignarà a ell mateix, i això no és tan fàcil de fer. Si es puntua malament sembla que sigui "falsa modèstia", i si es concedeix molts punts, se'l pot titllar de cregut, però també d'incoherent. Com pot un cap assignar-se una gran quantitat de punts i allora puntuar malament el seu equip? No hauria d'haver-hi certa relació de proporcionalitat entre els punts que es dóna ell i els dels seus empleats? Sembla difícil que un cap pugui aconseguir una gran puntuació quan els membres del seu equip no tenen bons resultats, ni treballen bé, ni semblen tenir-hi interès. Així les coses, si hi ha un bon clima, com que el

sistema de control es considerarà probablement innecessari i disfuncional, es tendirà a repartir els cent punts de manera igualitària per a cada membre, inclòs possiblement el cap. Si el cap té ganes de “motivar” una mica més, podrà generar un subsistema on tothom puntuï a tothom i al final utilitzar una certa democràcia interna posant el cap al mateix grup. Una altra opció (potser la més sensata) és no utilitzar el sistema, ignorar-lo. Aquesta darrera és molt similar a la de donar a tothom el mateix, però amb una mica més de sentit comú, ja que no porta a les perversions que tothom acabi pensant que fa el mateix que el veí, i doni per suposada aquesta puntuació rebuda. En aquest cas, valdria més acumular l'incentiu al sou fix, i no complicar-se tant la vida amb sistemes que semblen jocs d'infants.

Però el problema més important d'un sistema així és la seva alta capacitat de crear mal ambient on no n'hi havia. Tot i tractar-se de l'equip amb més bona relació del món, el sistema posa a prova la resistència d'aquest bon clima, a base de crear problemes. Amb la dificultat que té associada la creació d'un bon clima humà en el treball, es fa difícil d'entendre que s'opti per una solució de sistemes que tendeixen a no mantenir-lo en el millor dels casos o a destruir-lo en el pitjor. Un sistema així, que fomenta la injustícia o que destrueix les percepcions d'aquesta, cal que sigui eliminat. Els sistemes de control han d'incloure la justícia, i per fer-ho hem intentat en aquest llibre concretar el que creiem que és bàsic i que es resumeix en molt poques paraules: un sistema formal just i uns directius conscients que la justícia informal és la primera de les virtuts que cal fomentar.

