
Gestió de la justícia a les empreses a través dels sistemes de control

PID_00269212

Natàlia Cugueró Escofet
Josep Maria Rosanas Martí

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



**Natàlia Cugueró Escofet**

Doctora en Management Sciences per la IESE Business School de la Universitat de Navarra, llicenciada en Dret per la UOC i en Enginyeria Industrial per la UPC i professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC). Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació.

**Josep Maria Rosanas Martí**

Doctor en Enginyeria industrial, MBA per l'IESE i doctor en Management per la Northwestern University. Professor emèrit de Comptabilitat i control (IESE). Ha sigut catedràtic de la Universitat Pompeu Fabra i va formar part de l'equip fundador d'aquesta universitat. Ha publicat una vintena de llibres i molts articles, tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Natàlia Cugueró Escofet

Primera edició: setembre 2020

© d'aquesta edició, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoria: Natàlia Cugueró Escofet, Josep Maria Rosanas Martí

Producció: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit del titular dels drets.

Índex

Introducció.....	5
1. Com gestionar la justícia.....	7
2. Com crear justícia mitjançant els sistemes de control.....	11
2.1. Sistema de control formal com a generador de justícia	12
2.2. Sistema de control, justícia i benefici empresarial	13
3. Variables a tenir en compte relacionades amb la justícia dels sistemes de control.....	15
4. Requisits de la justícia del sistema formal de control. Justícia formal i justícia informal: els seus requisits.....	17
5. L'objectiu dels sistemes de control és crear congruència d'objectius. Quina és la relació entre la justícia formal i informal i la creació de congruència d'objectius?.....	19
5.1. Relació de la congruència d'objectius amb la justícia	21
6. Les combinacions de la justícia formal i informal del sistema de control porten a diferents nivells d'assoliment de congruència d'objectius.....	22
6.1. Màxima congruència d'objectius	23
6.2. Mínima congruència d'objectius	24
6.3. Congruència d'objectius ocasional	24
6.4. Congruència d'objectius perversa	25
7. Justícia i confiança.....	26
8. La importància de la justícia a llarg termini a les organitzacions. Aprenentatge.....	28
9. Costos sanitaris de la injustícia a les organitzacions.....	31
9.1. Justícia, acomiadaments i salut	33
9.2. Els costos sanitaris de la mala gestió	35
Resum.....	39
Bibliografia.....	43

Introducció

La justícia és un ingredient clau que ajuda a què les persones en les organitzacions estableixin relacions molt més efectives, que contribueixin al seu bon funcionament. És important entendre com es pot dur a la pràctica la introducció de la justícia en les relacions que s'estableixen, en les decisions que es prenen i en el disseny dels sistemes de control que ajuden a prendre-les.

En aquest mòdul, es mostrarà en quina mesura es pot gestionar la justícia, quins resultats comporta gestionar-la de manera correcta i quines conseqüències negatives comporta el fet de no fer-ho i crear injustícies. I no només és important incidir en la gestió de la justícia, sinó també en la gestió dels seus efectes, és a dir, les percepcions sobre la seva existència o manca, tinguin o no raó les persones quan perceben aquesta existència o mancança. Pot passar que la justícia estigui ben dissenyada i practicada però les persones que reben aquestes decisions no ho percebin així; per tant, cal distingir entre la justícia prevista i la justícia percebuda.

Vegeu també

En el mòdul «Justícia en les organitzacions. Teories i conceptes clau», es defineixen les diferents maneres de concebre la justícia, segons les diferents teories existents.

Justícia proactiva/justícia reactiva

Darrerament s'ha distingit entre la justícia proactiva, la que s'inclou en els sistemes i aplica el decisor, i la justícia percebuda o reactiva, que és la que en molts casos genera conseqüències i cal, per tant, gestionar de manera especial

1. Com gestionar la justícia

Quan parlem de gestionar la justícia, incloem de manera implícita la gestió de les injustícies. Això rau en el fet que la injustícia, un cop es produeix, crea efectes molt contraproduents per qui la rep i per qui l'observa en els altres. Quan les persones perceben injustícies sense resoldre, tendeixen a la desmotivació, comencen a no creure en allò que fan i entren en actituds i comportaments que no són positius ni per a elles ni tampoc per a les organitzacions on treballen. Estudis recents sobre justícia a les organitzacions així ho expliquen.

Quan en l'organització es fomenta un ambient injust, les persones es veuen tractades com a objectes que serveixen per determinades finalitats; això les degrada, atès que no se'ls reconeixen els mínims drets que creuen merèixer pel fet de no rebre el reconeixement que esperarien rebre d'un sistema just. La comparació entre les seves expectatives i la realitat és decebedora, i això porta a que, si no es detecta i es resol la injustícia, la situació per si mateixa tendeixi a empitjorar.

Fomentar empreses justes i amb persones i sistemes preparats per a resoldre les injustícies acaba essent un aspecte clau, i és imprescindible en qualsevol empresa que vulgui mantenir la implicació de les persones que hi treballen.

Existeixen dos camins per a crear empreses justes:

- 1) Primer, dissenyant sistemes que compleixin uns determinats requisits que ajudin a la presa de decisions.
- 2) Segon, a través de decisors i directius que emprin aquests sistemes per a que ho facin de manera justa.

És necessari que hi siguin tots dos components, que en alguna mesura es corresponen amb els dos tipus d'organització que existeixen i que són l'organització formal i l'organització informal respectivament.

A part de la gestió de la justícia formal i informal, caldrà reconèixer un aspecte que segur que existirà i requerirà gestió: **ser conscients i acceptar que la generació d'injustícies és inevitable** i, per tant, qualsevol organització justa **necessita incorporar mecanismes per a la reparació de les injustícies.**

Justícia restaurativa

Per tal que la gestió de la justícia sigui creïble, les empreses han de procurar tenir sistemes de detecció i correcció d'injustícies. De resoldre les injustícies detectades se'n diu justícia restaurativa.

Qualsevol injustícia no resolta genera un clima de desconfiança que va més enllà de la situació concreta i impregna altres relacions que la persona afectada té amb qualsevol altra autoritat dins l'organització.

La justícia a les empreses, en molts casos, s'ha confós amb la **legalitat**. Si bé és cert que quan una societat avança va incorporant en el seu ordenament jurídic tot allò que ja està consolidat i esdevé un dret o un deure, el que també és cert és que justícia i legalitat no són el mateix. En les organitzacions, cal entendre la justícia com un equilibri entre donar i rebre de totes les persones que hi intervenen, per tal que no creïn situacions on es dona massa o es rep poc. La justícia, per tant, es pot posar en pràctica per raons instrumentals, és a dir, perquè sabem que és útil per a obtenir millors resultats i implicació de tots els grups d'interès, especialment els treballadors. Aquesta **motivació instrumental** és important i un primer pas per ser conscients que la gestió de la justícia i la injustícia són importants. Però moltes vegades els resultats importants no són a curt termini. De fet, si la injustícia persisteix en les organitzacions és precisament perquè a curt termini no dona necessàriament mals resultats.

De totes maneres, posar en pràctica la justícia a les empreses és un projecte a llarg termini que incorpora els valors. Cal, per tant, anar més enllà i entendre que la justícia ha de formar part de la política d'empresa i no només pot ser un motiu instrumental per aconseguir resultats a curt termini. És a dir, entendre que ocupar-se de la justícia avui portarà a tenir una eficiència més elevada a llarg termini.

Per tant, en les organitzacions, interpel·lar el motiu instrumental a llarg termini és necessari per a iniciar una **sensibilització** de la seva importància.

En un segon nivell, cal fer evident als directius els **motius relacionals** vinculats amb la justícia. A les empreses, els convé tenir persones que estiguin disposades a treballar en equip i que facin coses –fins i tot sacrificant certs resultats personals– en benefici de tot l'equip. Sent conscients que aquest tipus de persones el que demanen és sentir-se acollides i escoltades pel grup i, per tant, reconegudes en aquests sacrificis personals que poden arribar a fer.

Els directius que són conscients d'aquest fet reconeixen a aquestes persones la seva implicació i, per tant, els motius de justícia relacional que les porten a actuar en benefici de l'equip sacrificant resultats propis. Ara bé, quan aquestes persones no reben el reconeixement, serà més complex que despleguin els motius de **justícia relacional**, donat que, en no trobar reconeixement, l'intentaran buscar en altres grups socials, que no sigui on treballen. Aquest fet ben gestionat incorpora ser conscient de la dimensió social de les organitzacions, que si compleix els requisits de justícia relacional, fa que aquelles persones que hi col·laboren i que tenen tendència a pensar en el grup se sentin reconegudes i continuïn treballant pel grup.

Aquesta dimensió acostuma a ser molt oblidada a les empreses i no s'acostuma a gestionar gaire bé.

Una de les tasques de gestió de la justícia organitzativa és acceptar que conviure en un ambient just afavorirà els resultats econòmics indirectament.

Finalment, cal donar importància a la **justícia en si mateixa**. Tenir-la com a virtut que ajuda al desenvolupament integral de totes les persones implicades seria la finalitat moral de gestionar-la. Aquest és l'argument moral i humanista que hauria d'impregnar la gestió de les empreses: tenir les organitzacions com espais on les persones desenvolupen la seva feina, obtenen resultats econòmics (a curt i llarg termini), es relacionen amb altres persones i aprenen a fer la feina millor i, molt important, **aprenen a ser millors persones**.

Aquesta **dimensió moral** no és l'única, però és bàsica. En moltes ocasions, l'economicisme ha portat a separar la justícia de la gestió de les empreses pel fet de considerar que es tracta d'una virtut moral, de més a més, que només afecta juristes i filòsofs, donat que l'única responsabilitat del directiu seria complir la legalitat vigent. Però, en realitat, gestionar la justícia traduint-la en només complir la legalitat es correspon amb una mirada curta de les implicacions que realment té deixar-la de banda i no gestionar-la.

En ser una àrea de coneixement relativament nova en els sistemes de control, això porta a que la seva **potencialitat** sigui **enorme** i sigui una àrea que creixerà en el futur. Gestionar les organitzacions, incloent-hi la justícia organitzativa, implica entendre com funcionen les persones, cadascú en els diferents rols i cadascú amb les seves necessitats de donar i rebre tota mena de tangibles i intangibles. En totes les relacions dins de les organitzacions, les persones donen i reben esforç, resultats, professionalitat, reconeixement, i una llarga llista de recursos, i la manera de decidir si allò que donen i reben està en equilibri és mirant-ho des d'un punt de vista de requisits de justícia. S'ha de fer l'esforç de saber què dona i què rep cadascú i no generar desequilibris per tal de no generar injustícies.

Repartir **reconeixement entre els empleats** pels més diversos motius (no només l'estricta productivitat), dissenyar sistemes de control transparents on quedi clar com es decideix i perquè 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 estratègies, sistemes de control o polítiques de recursos humans on la justícia serà la possibilitat d'humanitzar les relacions amb una base sòlida i realista, i d'arrel humanista, imbricada en com és realment una persona, completa, sense trossejar-la de manera interessada.

Per què és important la justícia?

La persona és un tot indestriable, amb diferents rols i diferents motivacions. Les organitzacions han d'incorporar totes les motivacions de les persones i traslladar-les al nivell de l'organització i dels seus sistemes de control. Les empreses sumen individualitats actuant en diversos rols i, per tant, han de contemplar les motivacions de cadascú en cada rol, també la vida personal que, de manera indiscutible, afecta la feina desenvolupada.

Quins motius estan relacionats amb la gestió de la justícia?

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.
- Per **motius relacionals**: incrementant les bones relacions entre totes les parts que la componen.
- Per **motius morals**: perquè una conducta ètica és l'escollida com a opció per a 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 de manera conjunta, moltes vegades alhora.

Com es pot gestionar la justícia?

Existeixen dues maneres de gestionar la justícia organitzativa:

- Creant justícia en els sistemes de control i en l'ús que se'n fa i en les decisions que es prenen.
- Amb mecanismes de reparació de les injustícies, perquè en qualsevol organització sempre apareixeran injustícies a gestionar.

Molt important...

Moltes organitzacions tenen present el primer punt, però no és suficient. Les injustícies apareixeran inevitablement de dues maneres:

- Mitjançant errades del sistema o del seu ús que generin conseqüències injustes.
- A través de percepcions de les persones, que poden basar-se en injustícies reals, o fins i tot percepcions d'injustícia que poden resultar equivocades, però que en realitat les persones creuen que són reals.

Això, entrant en detall, portarà a tenir present la justícia en:

- El disseny formal dels sistemes i les polítiques d'aplicació d'aquest disseny: justícia formal.
- La manera com els directius fan ús dels processos de decisió i utilitzen la seva discrecionalitat, que es basarà inevitablement en cert nivell de subjectivitat i, per tant, cal que siguin curosos: justícia com a virtut o justícia informal, que implica la voluntat d'actuar sent fidel al sistema just o fins i tot acceptant-ne millores, quan no ho sigui.

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. Per aquest motiu, aquests aspectes són els que s'estudiaran al llarg dels propers apartats del mòdul.

Vegeu també

El mòdul «Justícia en les organitzacions. Teories i conceptes clau» ha parlat extensament de la justícia organitzativa basada en l'estudi de les percepcions de justícia i quines dimensions són importants per a les persones quan es formen una percepció global: justícia distributiva, de processos, informativa i interpersonal.

2. Com crear justícia mitjançant els sistemes de control

La creació de la justícia té aspectes proactius i **l'equip directiu hi té un rol fonamental**. Les decisions preses a les empreses tenen com a context intern els sistemes de control, que esdevenen el marc, i alhora l'instrument, que ajuda a diagnosticar una situació concreta i també a donar elements que ajuden a la tasca de dirigir. No és suficient el sistema de control per a decidir de manera automàtica, però sí que és necessari per a disposar d'elements que ajudin a valorar cadascuna de les possibles decisions a prendre.

Quan es prenen decisions, cal tenir present que cada persona afectada les rep de manera diferent, depenent de si la decisió l'afavoreix o no. En contextos en els quals les decisions que es prenen són difícils, cal tenir molt clar com es comunicaran i com es gestionarà la percepció de totes les persones afectades.

El rol dels directius és fomentar decisions que incorporin criteris generadors de justícia, però també incidir en la millora dels sistemes de control. Els sistemes de control tenen un paper clau a l'hora de generar decisions, fer-les vàlides i posar-les en pràctica.

Els sistemes de control s'han d'anar ajustant a les diferents realitats contextuais tant internes com externes, evolucionant, canviant quan calgui i permetent certa flexibilitat en el seu ús. No tot és controlable i pretendre-ho fomentaria la il·lusió de control que ja sabem que no és desitjable, sinó que és important combatre-la. Però certs nivells de control formal són necessaris per a qualsevol organització i situació.

Encara que l'excés de formalització creï més problemes dels que soluciona, un cert control formal és necessari en qualsevol organització i decisió. De fet, en la formalització de la justícia, es pot constatar que els dos extrems són nocius:

- Un control massa estricte (moltes variables i compliment estricte dels objectius per a cadascuna d'elles) porta a situacions injustes o absurdes.
- Pretendre que tot funcioni sense cap mena de marc formal també és una il·lusió sense fonament. La justícia necessita un marc formal.

Tant un excés de control formal com una absència total d'aquest són injustos. 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.

Però, a més, la justícia es desplega de manera concreta quan es posa en pràctica el sistema de control. Un sistema dissenyat amb totes les bondats de manera teòricament justa (que ja exposarem què vol dir exactament) pot ser que arribi a crear justícia en els resultats o no. Perquè també cal una aplicació que sigui

Lectura recomanada

Les organitzacions massa regulades tendeixen a ser injustes perquè massa normes poden caure fàcilment en contradiccions.

Per a més informació, vegeu:

S. B. Sitkin; R. J. Bies (1993). «The legalistic organization: definitions, dimensions, and dilemmas». *Organization Science* (vol. 4, núm. 3, pàg. 345-51).

justa i, en un segon nivell, que les percepcions també ho siguin. Per tant, **de manera inevitable, el directiu haurà de fer ús de la seva subjectivitat**. I aquí entra un aspecte no menor que dificulta l'aplicació de la justícia.

Si en ocasions es raona que la justícia va lligada amb la imparcialitat i, per tant, a una certa idea d'objectivitat, com es pot acceptar que per aconseguir un control just faci falta, inevitablement, un cert nivell de subjectivitat? La resposta és que sí que cal. Perquè un control absolutament objectiu i tancat en el seu disseny i implementació és impossible. 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. De fet, un sistema que sigui completament just en el seu disseny no produeix automàticament resultats justos. Hi ha situacions en les que qui utilitza un sistema ha de tenir marge de maniobra per a poder fer que el resultat final, fruit de prendre determinades decisions utilitzant el sistema, sigui el més just possible.

2.1. Sistema de control formal com a generador de justícia

Els sistemes de control són necessaris per a generar justícia a llarg termini. Quan les persones que pertanyen a una organització i hi col·laboren se senten ben tractades, que voldria dir justament tractades, acostumen a identificar-se més amb els objectius i a tenir-se **confiança mútua**, sobretot amb qui pren les decisions.

Millor poc control formal però just, que molt control formal.

La temptació quan alguna cosa no funciona és incrementar el control formal o canviar el sistema. Però, en realitat, els sistemes de control, per a ser justos, han de ser també simples. Els sistemes a llarg termini poden millorar i, si són senzills, encara és més fàcil que millorin, mentre que, si el sistema és molt complex i s'ha invertit en aquesta complexitat, simplificar-lo és costós.

Quan els membres d'una organització han invertit temps i recursos en la complexitat del sistema, i el tenen molt interioritzat, tothom actua per a complir-ne les seves previsions i, per tant, inverteixen molt temps en el seu compliment. Això els allunya d'invertir temps en l'obtenció dels objectius que serien comuns i bons per a tothom. Quan s'ha acostumat a les persones a un sistema, renunciar-hi implica fer-los perdre una part de la cultura de l'organització, i renunciar a tot l'esforç esmerçat per a complir amb el sistema (encara que sigui contraproduent) és una tasca molt complexa.

Lectura recomanada

En aquest article, es pot aprofundir en la relació entre la confiança, la justícia en els sistemes de control i la justícia percebuda a llarg termini. **N. Cugueró-Escofet; À. Fitó Bertran; J. M. Rosanas** (2019). «Is Justice More Important than Would Be Expected? The Role of Justice in Management Control Systems to Generate Goal Congruence, Trust in Managers and Fairness Perceptions». *Social Justice Research*.

El **procés de simplificar un sistema** no és fàcil, donades les àmplies resistències que es produiran per part dels que hi han viscut immersos durant molt de temps i han estat subjectes a les seves conseqüències. Acceptar que els canvis seran positius per als que venen darrere no sempre és fàcil, perquè deixar de creure en alguna cosa en la qual s'ha cregut molt de temps no resulta tan senzill per a les persones.

Respecte a la justícia del sistema de control, millor «no controlar» que un «mal control».

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.

2.2. Sistema de control, justícia i benefici empresarial

La incorporació de la justícia als sistemes de control obliga a què qui usa aquests sistemes i en proposa un disseny determinat tingui una **major responsabilitat**. Ja no és suficient acceptar concepcions preestablertes com la maximització del benefici o la compensació només per a resultats aconseguits perfectament mesurables. Cal aprofundir en quins serien els camins per a maximitzar el benefici i si es poden acceptar o no. També s'ha d'explicitar què se'n farà d'aquest benefici més enllà de complir amb la legalitat.

El **benefici** no és una variable perfectament **objectiva**. El benefici admet múltiples definicions i els directius haurien de ser-ne conscients. El benefici depèn de les pràctiques comptables, principalment de quines despeses es tenen en consideració i també de com es comptabilitzen les vendes. Ambdues coses donen marge per a una certa variabilitat i manipulació.

Exemple

Existeixen casos d'empreses que han declarat més o menys ingressos dels que realment tenien perquè els han anticipat, per exemple, o perquè dirimir quan es produeix un ingrés és discutible. També es poden tenir despeses més baixes, a base de pagar sous que no tinguin en compte les necessitats dels treballadors i, per tant, no sent justos amb ells.

Conclusió

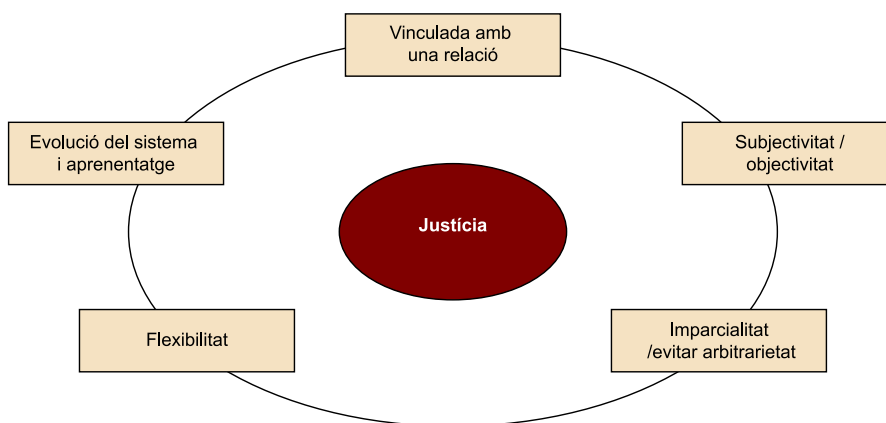
Els criteris de justícia estan íntimament relacionats amb com definim i calculem el benefici, quin benefici volem i com el repartirem perquè les persones vegin acomplertes les seves motivacions a mitjà i llarg termini. I les tres qüestions relacionades amb la justícia en la generació, definició i repartiment del benefici són aspectes clau dels sistemes de control que s'han de considerar de manera explícita. És important entendre que la congruència d'objectius i la justícia formal i informal estan molt relacionades a l'hora de crear un sistema de control que fomenti la unitat entre les persones i sigui sostenible a llarg termini. La congruència d'objectius dependrà de si la justícia és troba present en els sistemes de control de l'organització.

3. Variables a tenir en compte relacionades amb la justícia dels sistemes de control

A la figura 1 podem visualitzar l'ecosistema de la justícia a les empreses, vinculada amb el disseny i l'ús dels sistemes de control, que té un seguit d'aspectes clau que caldrà tenir presents i que sempre s'hi haurà de reflexionar. Aquests aspectes clau són els següents:

- vinculada amb una relació,
- certa imparcialitat, però només concentrada a evitar l'arbitrarietat,
- cert grau de subjectivitat (contraposat a la idea intuïtiva que la justícia ha de ser objectiva),
- vinculat amb els dos punts anteriors, el sistema ha de permetre una certa flexibilitat, especialment en el seu ús,
- sistema que permeti una certa evolució per incorporar l'aprenentatge.

Figura 1. Aspectes relacionats amb la justícia



Ampliant els aspectes anteriors:

- **Vinculada amb una relació.** La justícia és la variable relacional per excel·lència¹, sempre hi ha una relació on algú decideix i l'altra part rep i jutja el que rep de la decisió i la decisió mateixa.
- **Imparcialitat enfocada a evitar l'arbitrarietat.** 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 a justificar aquestes diferències i que es puguin entendre. L'arbitrarietat està 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, per la mateixa naturalesa de les relacions, utilitzant els sistemes de control,

⁽¹⁾ És important aquí la definició clàssica de justícia que s'aplica quan s'han de gestionar relacions d'intercanvi entre persones, on es dona i es rep. Quan un directiu decideix i afecta a algú la seva decisió, normalment es fa en relació amb algun bé, tangible o intangible, i qui rep el resultat de la decisió decideix si aquesta ha estat justa, precisament mirant el que ha rebut, com se li ha explicat i seguint quin procés s'ha arribat a la decisió que ho rebí.

es fa irrealitzable. Aquesta tensió està molt relacionada amb els conceptes d'objectivitat i subjectivitat ja revisats.

- **Subjectivitat.** És inevitable que hi hagi elements subjectius de qui decideix, perquè ja s'ha explicat anteriorment que un sistema perfectament regulat és inviable i no desitjable. Aquesta subjectivitat és necessària i s'ha d'entrenar per tal que sigui percebuda com a justa. La subjectivitat és necessària perquè l'objectivitat (pretesa, que no possible) és pitjor, ja que requeriria un distanciament tal del problema que faria impossible trobar-ne una solució mínimament eficaç.
- **Flexibilitat.** Un dels aspectes més importants i que destaquem per damunt dels altres és la flexibilitat, molt relacionada 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 amb 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.
- **Aprenentatge.** Les persones aprenem a fer les coses cada vegada millor, o també cada vegada pitjor. Caurem en cercles virtuoses o cercles viciosos, però que les persones no evolucionin es fa gairebé impossible. Aleshores, el directiu que empra el sistema aprendrà, aquell que el modifica, també, i la persona que rep una determinada decisió i, com a conseqüència, uns determinats béns tangibles o intangibles, també. Si els sistemes s'utilitzessin una sola vegada, tot plegat seria més senzill, perquè les persones no podrien aplicar allò après en la següent ocasió, però, en utilitzar-se en ocasions successives, les persones aprenen i decideixen què fer en la propera ocasió.

4. Requisits de la justícia del sistema formal de control. Justícia formal i justícia informal: els seus requisits

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

Comencem pels **requisits de la justícia**. N'hi ha de dos tipus:

- a) per un cantó, els de la justícia formal o de disseny del sistema de control,
- b) per l'altre, els de la justícia informal o d'ús del sistema de control.

Tots aquests requisits es recullen a les taules 1 i 2 per a cadascun dels tipus de justícia. Cadascun dels requisits té sentit per aportar a la totalitat de la justícia del sistema formal un aspecte clau. En general, no cal afegir més explicacions a les que ja es troben a la taula.

Exemple

Però val la pena remarcar, per exemple, que un dels requisits de la justícia formal, el de limitar les diferències salarials, pren força sentit de cara a la sostenibilitat de les organitzacions. 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 en el moment d'escriure aquest mòdul, pot estar-se gestant un altre problema similar a aquest que encara no haguem previst.

Una de les causes potencials de fomentar l'avarícia desmesurada és el fet de tenir **diferències salarials** no limitades i exagerades. Quan existeixen diferències salarials que es poden justificar amb l'esforç o la responsabilitat, aquestes tenen una certa limitació, ja que dirigir i tenir més incentius s'esdevé com a conseqüència de tenir més responsabilitat i desplegar més esforç. Quan les diferències són desmesurades, normalment incentiven la cobdícia i, per tant, les motivacions d'aconseguir els resultats podran acceptar cometre frau sense problemes.

Quan les diferències salarials no tenen límit, poden ser la causa de frau, i el frau tindrà una forma diferent de la que ha tingut fins ara. La creativitat estarà al servei de la cobdícia i no d'aconseguir resultats tangibles, però també intangibles.

Lectures recomanades

Per tal d'aprofundir en aquest apartat, les referències acadèmiques concretes es troben en aquests articles:

N. Cugueró-Escofet; J. M. Rosanas (2013). «The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements For Goal Congruence?». *Management Accounting Research*, 24(1): 23-40.

N. Cugueró-Escofet; J. M. Rosanas (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 Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner, Daniel P. Skarlicki. *The Social Dynamics of Organizational Justice*. Charlotte, N. C.: Information Age Publishing.

Taula 1. Requisits de la justícia formal

Justícia formal

Un sistema de control just ha de proposar objectius empresarials que incorporin els objectius individuals.

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.

Un disseny just només avalua les persones d'acord amb aquelles qüestions sobre les que poden exercir certa influència.

Un disseny just estableix un mínim absolut de retribució per a 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.

Taula 2. Requisits de la justícia informal dels sistemes de control

Justícia informal

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.

L'ús just d'un sistema de control inclou la voluntat dels directius de proposar canvis en el sistema per a millorar-lo en termes de justícia.

L'ús just d'un sistema de control ha de fer explícites i explicar adequadament les diferències que es produeixen en recompenses i reconeixements rebuts, sempre basant-los en criteris ben argumentats, per evitar l'arbitrarietat.

5. L'objectiu dels sistemes de control és crear congruència d'objectius. Quina és la relació entre la justícia formal i informal i la creació de congruència d'objectius?

Els sistemes de control inclouen una variable clau, que és la **congruència d'objectius**. En la literatura de sistemes de control, es proposa la congruència d'objectius com l'objectiu principal a assolir quan es dissenya un determinat sistema, com és el dels sistemes d'incentius. En general, en una organització existeixen diferents objectius de cada persona i professional. Aquests objectius coexisteixen i són els que motiven les decisions de cadascú per tal de poder-los aconseguir.

Exemple

Un directiu ha de vetllar, per contracte, per l'interès de qui el contracta, que normalment és l'empresa i els seus accionistes. De totes maneres, té objectius personals que, si ho mirem de manera egoista, seria incrementar allò que rep per part de l'empresa (sou i altres reconeixements tangibles i intangibles). A l'empresa, li interessa que aconseguixi els objectius generals, que si coincideixen amb els del directiu, vol dir que existeix congruència d'objectius entre ambdues parts. De totes maneres, en molts casos, que els objectius d'ambdues parts estiguin alineats és complex, ja que, vist de manera molt extrínseca, com més cobra el directiu menys recursos té l'empresa.

Per tant, la idea intuïtiva de congruència d'objectius consisteix en què el directiu, quan pren una decisió que és bona per a ell (a través de la seva avaluació), aquesta decisió també ho sigui per a l'organització. És buscar allò que actualment està de tanta actualitat en les relacions que es poden produir en una empresa, que són molt diverses, per exemple, company-company, responsable-subordinat, empresa-client, entre moltes d'altres, i on hi ha una estratègia basada en el que se'n sol dir «guanyar-guanyar» (catalanitzant l'anglicisme tan estès del *win-win*).

En general, 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 (que en el nostre exemple serien els accionistes) pot incentivar l'agent (que en el nostre exemple seria el directiu), 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.

En general, el problema en moltes d'aquestes formalitzacions en la teoria de l'agència sobre quins han de ser els **incentius adequats** és que només es mira a **curt termini** (un període) i, per tant, el guany bilateral immediat, que pot perfectament posar en risc el guany bilateral a mitjà i a llarg termini (en

períodes successius). Per tant, la limitació és el període examinat que fa que el disseny que sigui més adequat per a aquest termini no continuï essent adequat per a períodes posteriors.

Una altra limitació és deguda als motius que s'hi inclouen, que acostumen a ser únicament els **motius extrínsecs**. Si bé és cert 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 (en alguns casos sí, però qui treballa no sempre vol treballar com menys millor: depèn, entre altres coses, d'en quina mesura li agradi la seva feina), 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 mateixes «modes» en sistemes de control l'han relegat 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 de llarg termini.

Exemple

Per exemple, a una persona li interessa, com a directiu, 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 d'observar 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 acabaran deixant de confiar en l'organització, deixaran de pensar-hi i començaran a fer el que calgui per a no sortir perjudicades.

És molt important tenir presents els aspectes següents 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.

5.1. Relació de la congruència d'objectius amb la justícia

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 i, en conseqüència, entre la justícia i la congruència d'objectius. L'objectiu dels sistemes de control segueix sent la creació de congruència d'objectius, però, perquè els objectius estiguin alineats, la manera és garantir que els requisits de justícia es trobin presents en els sistemes formals i informals. Depenent de si hi són o no, la possibilitat de generar congruència d'objectius serà diferent i, per tant, examinem amb detall quin nivell de congruència d'objectius es produirà i quina serà la seva evolució cap a poder millorar aquesta congruència d'objectius i, per tant, l'eficàcia del sistema de control al llarg del temps.

6. Les combinacions de la justícia formal i informal del sistema de control porten a diferents nivells d'assoliment de congruència d'objectius

A la taula següent, es mostren les possibles situacions on existeix o falta justícia formal i informal dels sistemes de control. 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. Aquest darrer 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.

Figura 2. Combinacions de la justícia del sistema formal i del seu ús

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

Hi ha dos estats per a 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 les taules anteriors que hi ha diversos requisits de la justícia formal i informal, i que cadascun d'aquests requisits poden ser-hi o no ser-hi. En aquest sentit, hi haurà diferents nivells de justícia formal i informal, depenent 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'ha determinat, com a conseqüència, la **presència de diferents nivells de congruència d'objectius entre l'organització i els seus membres**. Com que hi ha quatre combinacions possibles (justícia formal present o absent i justícia informal present o absent), ens trobem que 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). A aquest estat l'hem anomenat de *màxim nivell possible de congruència d'objectius*, estat que és més un ideal que una realitat, i que 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 figura 2.

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.

6.1. 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 a 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 o sobtat. Encara que es produís aquest supòsit i els arguments de la justícia formal fossin molt clars, els directius tindrien clar i interioritzat l'hàbit lligat amb la virtut del just i 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 poden causar una disrupció important, que potencialment sigui 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, per tant, 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 trasbalsés aquesta situació d'estabilitat, 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 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.

6.2. 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 just ni el directiu intenta fer-li, automàticament comencen a mirar amb suspicàcies els objectius de l'organització, fins i tot aquells que podrien compartir.

Exemple

Això és el mateix que passa quan notes que algú sempre mira per ell; que arriba un punt que et 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 porta a què 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 canvia espontàniament. Normalment són empreses amb molta rotació de personal i desmotivació, que moltes vegades sobreviuen sense que se sàpiga per quina raó.

6.3. Congruència d'objectius ocasional

En aquesta situació, la justícia formal no existeix; per tant, el sistema de control té un disseny on no es compleixen els requisits de la taula 1 corresponents a la justícia formal, però, en canvi, sí que l'ús del sistema es fa de manera justa. Això porta a què 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 cap mesura, crea injustícies, que en molts casos no es reparen i que 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 en què 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 1. Per tant, aquest estat és inestable i tendeix a evolucionar (com es mostra a la taula 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 a les organitzacions, mitjançant l'acció directiva conscient, es puguin observar **cercles virtuosos** que millorin els sistemes actuals cap a d'altres de més justos (vegeu la figura 3 per a la situació de màxima congruència d'objectius i la figura 4 per a la de la comparativa entre aquesta i la congruència d'objectius ocasional). Per entendre el funcionament d'aquests cercles virtuosos, 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 creïn justícia a les empreses, proporcionant a cadascú el reconeixement que es mereix i alhora exigint l'aportació necessària de cada persona.

6.4. 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 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 comporta 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, i és que el directiu acabi prenent decisions, més en la direcció de modificar el sistema per a empitjorar-lo, desposseint-lo 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 creï 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.

7. Justícia i confiança

La **confiança** és un dels intangibles clau per al bon funcionament de l'organització. En general, s'exerceix en dues direccions, ja que perquè entre dues persones existeixi confiança en el context de la seva relació, han de tenir confiança l'una en l'altra. La vinculació de la confiança amb la justícia s'ha anat veient com un element bàsic. Sense justícia, difícilment es podrà crear confiança, però també sense confiança difícilment es podrà percebre com a justa l'organització al llarg del temps. Ambdós aspectes estan, per tant, relacionats.

En general, un directiu fiable ha de ser percebut com a just i tenir certa benevolència en les seves actuacions. Per tant, en els sistemes de control, **la justícia informal que es posi en pràctica és la que generarà confiabilitat cap als directius**. Serà, doncs, aquest directiu que genera confiança qui és possible que creï una organització que sigui percebuda com a justa a llarg termini.

Una altra característica de la confiança és que la seva generació és un procés a llarg termini que implica cert grau de racionalitat no completa (*bounded rationality*, en el terme anglès més conegut), i que es va adquirint amb interaccions successives en el context d'una relació. Per tant, requereix **esforç i constància** al llarg del temps, i fets constatables que tothom pugui observar. Però, en canvi, es pot perdre per una única mala actuació en el context de la mateixa relació. Després, si es vol tornar a recuperar la confiança anterior serà complex, perquè precisament si ha estat per una actuació injusta, el primer que s'haurà de fer és reparar aquesta injustícia molt clarament, i en molts casos això és complex. Caldrà refer el camí, tornar a actuar amb fets, entendre què ha passat i els motius pels quals ha passat, què es farà per a compensar els possibles danys generats i restaurar primer la justícia i després la confiança.

Cal tenir present que tornar a demanar confiança a algú a qui se li ha generat una situació injusta, sense reconèixer que se li ha generat aquesta situació, és pràcticament impossible. Desvincular la confiança de la justícia normalment no ajuda en casos on hi ha una situació crítica.

La majoria de situacions on es trenquen relacions de confiança és perquè hi ha hagut situacions de desequilibri on, en realitat, el que ha estat en joc és la justícia de la relació.

Lectura recomanada

N. Cugueró-Escofet; J. M. Rosanas (2019). 'Trust under bounded rationality: Competence, value systems, unselfishness and the development of virtue'. *Intangible Capital*, 15:1, 1-21.

La relació entre la confiança i la justícia està proposada en un treball publicat sobre la relació entre la justícia dels sistemes de control, la congruència d'objectius, la confiança en els directius i la justícia entesa com a visió de si el conjunt de l'organització és justa. En ella es dona a la justícia el rol de causa i efecte de les relacions de confiança. S'observa com la confiança es genera quan existeix justícia en funcionament als sistemes de control de l'organització formal i informal, i alhora aquesta confiança fa percebre el conjunt de l'organització com a justa, la qual cosa genera sostenibilitat en les estratègies de recursos humans.

Lectura recomanada

Per poder consultar la referència completa, vegeu:

N. Cugueró-Escofet; À. Fitó Bertran; J. M. Rosanas (2019). 'Is Justice More Important than Would Be Expected? The Role of Justice in Management Control Systems to Generate Goal Congruence, Trust in Managers and Fairness Perceptions'. Social Justice Research.

8. La importància de la justícia a llarg termini a les organitzacions. Aprenentatge

En direcció d'empreses, hi ha una distinció que és molt important: la diferència entre com afecten les decisions d'avui a curt i a llarg termini.

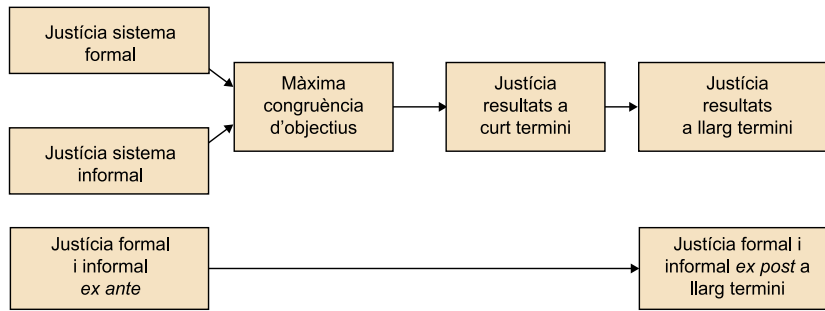
Sovint, val la pena sacrificar el curt termini per tal de millorar el que passarà en un futur no tan a curt termini, que és el que donarà més garanties de **supervivència empresarial** i també de trobar sentit al que fa l'empresa de cara a les persones que hi treballen, és a dir, supervivència basada en el desenvolupament de competències distintives entre els professionals i d'unitat entre les persones i 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, per tant, promoure unitat o destruir-la. I la realitat indica que no és així.

Podem considerar que, en una situació concreta, 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. 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 a les figures 3 i 4, respecte a com funciona el cercle virtuos de la justícia quan aquesta s'incorpora als sistemes de control.

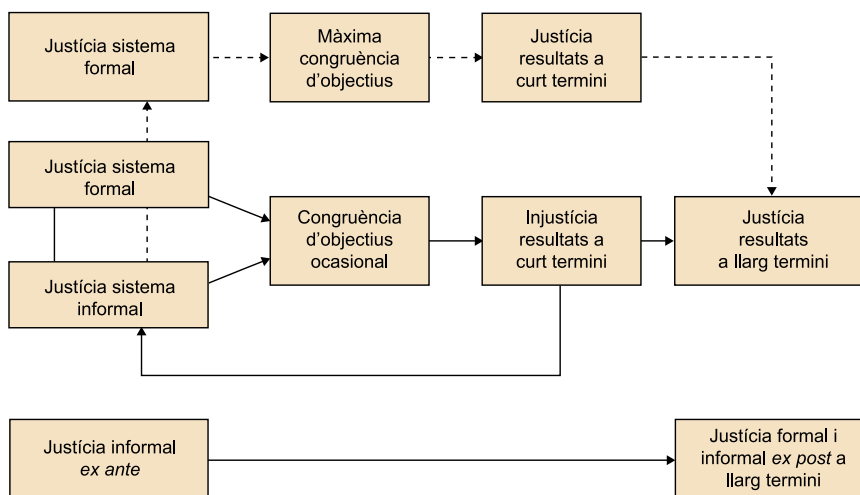
Figura 3. El cercle virtuós de la justícia dels sistemes de control: màxima congruència d'objectius



A la figura 3 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 acaba desembocant en una justícia a llarg termini. L'aprenentatge de les persones fa que aquesta situació, en properes interaccions entre directius i persones que reben les decisions, sigui cada vegada més fàcil perquè tot funcioni de manera senzilla i cadascú noti el reconeixement que mereix, i que la seva aportació sigui valuosa.

Finalment, la figura 4 és una comparació entre la situació de congruència d'objectius ocasional i la màxima congruència d'objectius. A 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. I 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. Per tant, a llarg termini, tindrem una situació de justícia en els resultats, un sistema de control just i, per tant, ens trobarem en una situació de màxima congruència d'objectius.

Figura 4. 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 apartat 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 en 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 a 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.

9. Costos sanitaris de la injustícia a les organitzacions

La injustícia a la feina crea, literalment, **problemes de 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 en la major part del països avançats i condueixen a delictes contra la salut laboral. Aquest és un tema molt 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 relacionades amb 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 a 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.

Exemple

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 seu. L'absència d'algunes d'aquestes variables o la seva mala combinació pot crear problemes de salut.

Exemple

En un estudi fet l'any 2002, es va trobar que aquelles persones que tenien una feina que els exigia molt, i sobre la qual 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 amb 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, en 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 s'ha produït com a fruit d'injustícies sistemàtiques? També es comencen a tenir dades sobre aquest fet, però sobretot evidències que existeix.

Davant de l'estrès que provoquen **certes injustícies**, es pot deduir que això depèn de cadascú, de l'autocontrol que un mateix té per organitzar-se 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 a 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 massa 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 puguin sentir-se orgullosos i que els permeti viure amb dignitat. El que no els agrada és «no comptar» per al seu cap, ser menyspreuats, 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 un cantó, 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'altre. I això afecta homes i dones per igual, perquè en 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 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 i això la porta a desatendre les seves obligacions familiars i, per tant, pot conduir-la a situacions depressives i d'estrès laboral. Per tant, si volem que les persones percebin justícia i un entorn laboral que les 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 en el seu lloc de treball i en l'empresa.

Exemple

Sobre això hi ha un exemple clàssic. A Southwest Airlines, fa uns vint anys, tenien sol·licituds de feina de cap a 100.000 persones a l'any, quan no en contractaven més de 2.000 o 3.000 (i feien entrevistes a potser 15.000), pagant un salari inferior al de la major part de línies aèries. Molts venien d'una altra línia aèria en la que cobraven més, però preferien cobrar menys i ser tractats amb justícia. En moments durs (després de l'11 de setembre de 2001, per exemple) Southwest va ser l'única línia aèria que no va tenir mai pèrdues i que no va despedir ningú.

9.1. Justícia, acomiadaments i salut

Una possible font d'injustícia laboral són els **acomiadaments col·lectius**. En general, se solen justificar en circumstàncies «objectives», 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. Més aviat, les reduccions de personal estan correlacionades amb si mateixes, és a dir, per 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 el fet que les empreses comparteixin membres d'un consell d'administració d'una altra empresa que també n'hagi fet, o amb 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 té alguna relació que amb causes considerades «objectives» de manca de rendibilitat o de possibilitat de fallida.

Lectura recomanada

Per a poder conèixer més a fons aquest tema, es pot consultar el material següent:

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

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 estan sempre permesos), existeixen per tal d'evitar que l'empresa pugui desaparèixer del tot. Hi ha casos en els que no hi ha en joc si es poden perdre o no els llocs de treball que es proposen d'acomiadar, sinó de si es poden perdre també els altres. Però, és clar, immediatament la direcció s'hauria de preguntar què ha fet la direcció (o la propietat, o qui sigui) per tal d'evitar arribar a aquest extrem.

En algunes ocasions, hi ha llocs de treball que s'han creat amb una alegria digna de millor causa (com 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 casos, ens hem de preguntar si en el període abans de l'acomiadament **la direcció ha intentat 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. Si no ho ha fet, cal pensar en si l'acomiadament just no hauria de començar pel de la mateixa direcció, que no ha mostrat prou 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 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 que un canvi brusc, tecnològic, de recursos naturals o del tipus que sigui fa no rendibles, de sobte, algunes activitats que abans ho eren. I són 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 mig termini, ja 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.

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 no s'ha posat de manifest que després d'acomiadar aquestes persones, a l'empresa, millorin ni els beneficis ni la productivitat ni tampoc la qualitat de la feina feta, sinó més aviat el contrari: després d'un ERE en sol venir un altre.

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 injustos amb aquells que sí que fan la feina amb la qualitat, dedicació i actitud necessàries. S'ha de 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 es troben justificats, és una opció vàlida per a qualsevol directiu**. Cal que sigui sense precipitació ni arbitrietat, és clar. Però pot ser l'opció justa.

9.2. 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 molt 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 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 quantitativs, sistema disciplinari dur, etc.) solen ser molt «dolentes» des dels punts de vista que estem comentant, sobre tot a llarg termini; i és que, com dèiem, solen portar un problema d'injustícia a la motxilla. Per un altre cantó, és veritat també que una gestió excessivament tolerant o «bondadosa» 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 punt mitjà just.

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.

Exemple

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 predicava al començament del desenvolupament dels sistemes de control, i que bàsicament feia referència al fet que les persones requerien tenir cert control sobre les variables mitjançant les quals eren avaluades. I, en efecte, segons un estudi del 2002, la probabilitat de morir per causes cardíaques en aquestes condicions es multiplica per dos. Altres estudis diversos, resumits pel National Institute for Occupational Safety and Health, han trobat relacions entre l'excés d'hores de treball i l'obesitat, l'alcoholisme i el tabaquisme, i finalment la mortalitat.

A més, i com ja hem comentat en la justícia a mitjà termini, existeix **l'aprenentatge**, és a dir, qualsevol cosa que es faci deixa empremtes i no és inòcua. I els aprenentatges poden ser conduents a cercles viciosos o virtuosos. Si un empleat veu que en un moment determinat s'acomiada algú pot pensar que la propera vegada li pot tocar a ell, i si és ell mateix, pot pensar que o no trobarà feina o que, si la troba, el poden acomiadar encara amb més facilitat de la nova feina, la qual cosa posa pressió, entre d'altres, per fer més feina que mai. O al revés: pot pensar que no val la pena esforçar-se massa 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 estudis han constatat que **fer més hores del compte** té uns elevats costos cap a la nostra salut: els nivells baixos de justícia incrementen el risc d'accidents laborals, d'estrès, de desordres psiquiàtrics, de problemes cardíacs, d'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.

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

Lectura recomanada

Per a aprofundir, es pot consultar aquest material:

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

Lectura recomanada

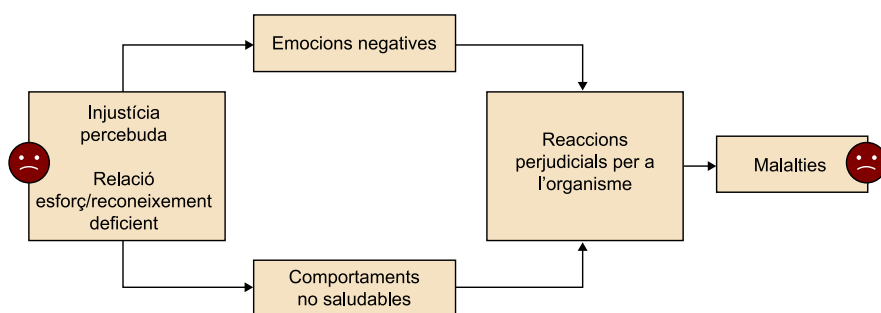
Per a poder fer una consulta més exhaustiva, es pot llegir:

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

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 a poder resumir el que hem explicat aquí, hem dibuixat a la figura 5 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 forma continuada, poden acabar desembocant en malalties bastant més greus.

Figura 5. Relació entre la injustícia i la salut



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.

Un ambient de treball que sigui dolent té conseqüències molt negatives, que són equiparables a d'altres que sí que es tenen en compte quan es mira aquesta sostenibilitat mediambiental. De fet, la manca de sostenibilitat per les persones acaba tenint conseqüències en termes d'elevats costos sanitaris que també haurien de tenir-se en compte. En general, en països desenvolupats, hi ha 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 seria entendre què provaria millorar les condicions laborals, que a més acostumen a trobar-se molt 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 necessi-

tats 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 a la 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.

I totes aquestes característiques, per tal que es puguin produir, necessiten un **paraigües 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. A les empreses, prendre consciència de la importància de gestionar la justícia o injustícia dels sistemes de control és bàsic i, per tant, 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 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 com són tractades per les empreses: aquests són els casos que ens interessen, 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 pensant que hi ha hagut altres causes també (cosa que evidentment sempre és certa). Però això no treu que, per a la societat en el seu conjunt (a més dels interessats, és clar), siguin molt reals.

Resum

En aquest mòdul, hem volgut estudiar i mostrar en què consisteix i quins elements configuren la **gestió de la justícia** mitjançant els **sistemes de control**. La justícia es pot concretar mitjançant un model sintètic que la incorpora en els sistemes de control de gestió i en el seu ús, creant 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 alhora felices en el seu dia a dia realitzant les tasques encomanades. Un directiu responsable ha de 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 a 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.

Per tant, si bé és important parlar d'**ètica a les empreses** i de la necessitat de generar accions responsables a través de reconèixer la RSC en qualsevol tipus d'organització, en aquest mòdul hem volgut aprofundir en un dels aspectes bàsics de l'ètica empresarial, que és el reconeixement que la justícia, quan existeixen relacions personals d'intercanvi, és la característica bàsica que cal estudiar i concretar. Els sistemes de control de gestió són el marc formal (com és el sistema legislatiu en una societat) on s'estableixen les normes bàsiques escrites, però també altres normes no explícites que també són importants (sistema de control informal) i, de fet, fins i tot més que les formalitzades.

En aquest mòdul, hem proporcionat característiques de la **justícia formal i informal** i com es poden incorporar en els sistemes de control de gestió per tal que aquests siguin sistemes de reconeixement de les contribucions de les persones que hi treballen i hi col·laboren. La justícia és una àrea de coneixement que s'ha tendit a deixar en mans d'advocats i juristes, però ja s'ha demostrat que això és un greu error. De fet, la justícia social existeix i és un element clarament creador d'unitat i objectius compartits. Tenint en compte que les persones es relacionen gran part del seu temps mitjançant organitzacions que es troben dins de les societats, aquesta justícia empresarial és un element molt actiu en articular relacions professionals. La justícia social no pot existir sense la **implicació activa de les empreses** i organitzacions en general, que és on les persones passem la major part del nostre temps quan som adults. Si les empreses no col·laboren a crear espais on les persones es puguin desenvolupar i desplegar les seves capacitats, essent reconegudes per a fer-ho, difícilment es podrà generar justícia social. La base de la justícia social consisteix en què 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.

I deixar la justícia per als filòsofs tampoc sembla massa 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 en 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 la justícia de ple i, per això, moltes vegades ens resulta difícil utilitzar la justícia per valorar situacions que ens afecten. Jutjar com a justa o injusta una situació necessita d'un cert **grau de maduresa i capacitat d'autocrítica** que no podem menysprear, perquè en molts casos no s'ha desenvolupat.

Podem donar una **definició intuïtiva** de la justícia a les empreses: és el que internament ens dona una sensació d'equilibri entre donar i rebre, entre el que obtenim de la realitat, del món que ens envolta, de l'empresa on treballem i, en proporció, amb allò que nosaltres hi hem posat. També podem sentir que la justícia és quelcom més absolut, a manera d'imposició, que ens fa dir, en alguns casos: «això és el que és just», sobretot quan mencionem drets bàsics com a treballadors que som, que els creiem merèixer i tenir, i que han de ser respectats per qualsevol autoritat amb responsabilitat. No sempre la justícia manté proporcions, sinó que de vegades es defensa un dret o un bé absolut.

Cal tenir presents també les **conseqüències de les injustícies**, sobretot en els costos laborals, que és important que es vagin coneixent per a gestionar millor els sistemes de control per a garantir una gestió eficaç de les relacions basades en els criteris de justícia i de reparació d'injustícies. S'han estudiat els elevats costos laborals que té fomentar les injustícies o no tenir cura de la seva proliferació en les decisions empresarials.

Un apunt que no s'ha tractat en profunditat en aquest mòdul, però que cal tenir present també és que els **criteris de justícia** poden discrepar, depenent de la cultura i de quins siguin els drets bàsics, tot i que, segons sembla, 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 què uns determinats drets siguin considerats 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 persona.

Finalment, volem posar un exemple per a concloure el mòdul i il·lustrar la importància del disseny i l'ús dels sistemes de control, incorporant criteris de justícia.

Exemple: sistema «creador de mal ambient»

Per exemple, una empresa amb un sistema de control instaurat on, en arribar al final de l'any, els caps han de valorar els membres dels seus equips. Per concretar-ho una mica, suposem que cada cap té 100 punts que ha de repartir entre els 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 dona 0 punts i endavant. Llavors, pot deixar que els més «aduladors» treguin la màxima puntuació. Havent fet això, encara li falta 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 alhora puntuar malament el seu equip? No hauria d'haver-hi certa relació de proporcionalitat entre els punts que es dona 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. Si hi ha un bon clima, com que el sistema de control es considerarà probablement innecessari i disfuncional, es tendirà a repartir els 100 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 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 en destrueix les percepcions, cal que sigui eliminat.

Els sistemes de control han d'incloure la justícia i, per fer-ho, hem intentat, en aquest mòdul, 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.

Bibliografia

(2002). «High work estrès doubles risk of cardiovascular death». *British Journal of Medicine* (Oct. 19, 325(7369), pàg. 857).

Cugueró-Escofet, N.; Rosanas, J. M. (2013). «The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements For Goal Congruence?». *Management Accounting Research* (vol. 1, núm. 24, pàg. 23-40).

Cugueró-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». A: Gilliland, Stephen W.; Steiner, Dirk D.; Skarlicki, Daniel P. *The Social Dynamics of Organizational Justice* (cap. 9). Charlotte, N. C.: Information Age Publishing.

Cugueró-Escofet, N.; Rosanas, J. M. (2019). «Trust under bounded rationality: Competence, value systems, unselfishness and the development of virtue». *Intangible Capital* (vol. 1, núm. 15, pàg. 1-21).

Cugueró-Escofet, N.; Fitó Bertran, À.; Rosanas, J. M. (2019). «Is Justice More Important than Would Be Expected? The Role of Justice in Management Control Systems to Generate Goal Congruence, Trust in Managers and Fairness Perceptions». *Social Justice Research* (núm. 1).

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

Pfeffer, J. (2018). *Dying For a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health And Company Performance, And What We Can Do About It*. Nova York: Harper Collins.

Sitkin, S. B.; Bies, R. J. (1993). «The legalistic organization: definitions, dimensions, and dilemmas». *Organization Science*, (vol. 3, núm. 4, pàg. 345-51).

National Institute for Occupational Safety and Health. <https://www.usa.gov/federal-agencies/national-institute-of-occupational-safety-and-health> (accedit el 30 d'abril de 2019).

