
Justícia en les organitzacions. Teories i conceptes clau

PID_00264539

Nàtalia Cugueró Escofet
Josep Maria Rosanas Martí

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 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

1. Fonaments conceptuals de la justícia.....	5
1.1. Concepcions legalistes	5
1.2. Concepció economicista asèptica: la mediació	7
1.3. La justícia en les organitzacions	9
1.4. La justícia en la societat	10
1.5. Les visions filosòfiques de la justícia	12
1.5.1. Les visions clàssiques (I): Plató	12
1.5.2. Les visions clàssiques (II): Aristòtil	15
1.5.3. Reinterpretant els clàssics	16
1.5.4. La visió de John Rawls	22
2. La justícia en la direcció d'empreses.....	26
2.1. Els antecedents: la justícia en l'economia	27
2.2. La visió de la justícia en els clàssics del <i>management</i>	29
2.3. Les teories dels recursos humans: origen de la visió psicològica de la justícia organitzativa	33
2.4. La justícia restaurativa en les organitzacions	35
2.5. Les teories de l'organització com a sistema burocràtic	37
2.5.1. Característiques de la burocràcia	37
2.5.2. Limitacions dels sistemes burocràtics	38
2.6. Continuïtat de les teories psicològiques basades en percepcions i fins a l'actualitat	46
3. Justícia organitzativa.....	49
3.1. Components de la justícia organitzativa	49
3.1.1. Justícia distributiva	50
3.1.2. Justícia dels processos	53
3.1.3. Justícia de la interacció	55
3.2. Què ens preocupa quan jutgem coses que ens afecten?	56
3.3. Què motiva les persones a considerar la justícia com una cosa important?	56
3.3.1. Motivació instrumental	57
3.3.2. Motivació relacional o del valor del grup	57
3.3.3. Motivació moral	58
3.3.4. Es poden separar els motius exposats?	59
3.4. Com decidim si una cosa és justa o no?	59
Bibliografia.....	63

1. Fonaments conceptuals de la justícia

La justícia és una qüestió vital per a qualsevol persona. A ningú no li agrada ser el receptor d'injustícies sistemàtiques i, per tant, a ningú no li agrada treballar en empreses que tenen polítiques i tractes injustos cap als seus empleats. Un cop dit això, sembla que la preocupació per la justícia en les empreses hauria de ser un tema vital, que ocupés espai mental i temps en el procés de presa de decisions dels directius. Últimament ho està començant a ser. Però, malauradament i en l'àmbit de la direcció d'empreses, se n'ha parlat més aviat poc. A continuació, introduïrem els conceptes bàsics de justícia i comentarem les raons per les quals el concepte té recorregut per a estendre's en la direcció d'empreses.

1.1. Concepcions legalistes

En primer lloc, alguns directius creuen en una visió de la justícia purament legalista. Argumenten que la justícia ja s'incorpora a les lleis vigents i, per tant, per definició, **una empresa que compleix la legalitat ja és justa**. Per a aquests directius això implica que no és necessari anar més enllà. Però de vegades, quan aquests directius argumenten en aquesta direcció, no són conscients que en realitat poden estar creant una organització plenament legal i injusta alhora. Si fos tan fàcil ignorar les coses i pretendre que no tenen conseqüències, la nostra discussió sobre la justícia podria ben bé finalitzar en aquest punt.

Tenir l'opinió que la justícia no té importància no vol dir que realment no la tingui ni que la manca de justícia no creï conseqüències indesitjables per a l'organització, que acaben sent tangibles i percebudes per a molts membres de l'organització.

Si les persones consideren que la justícia és important, és probable que quan percebin una carència, reaccionin negativament a conseqüència d'ella, i aquesta reacció acabi provocant alguns efectes poc desitjables per al bon funcionament de l'empresa. En altres paraules, si les persones pensem que la justícia és important i percebem que ens tracten de forma injusta, difícilment ens quedarem impassibles. Acabarem creant futures situacions en què es manifestarà de forma clara que ens va importar molt no ser tractades justament. I que aquestes situacions succeeixin crearà conseqüències també per a l'organització i el seu futur.

Les reaccions de les quals parlem van més enllà de la immediatesa. Existeix, com hem vist en el mòdul sobre sistemes de control, un aprenentatge que condiciona el futur. Les persones s'identifiquen cada vegada menys amb

l'organització i, tot i que hi treballen, poden fer-ho amb un distanciament i una fredor que creixin en el temps i empitjorin l'aportació real que hi haurien de fer i necessitariem que fessin.

Els comportaments en què les persones incorren poden ser, per exemple, parlar malament de l'organització, intentant crear-li una mala reputació o parlar malament dels directius, fent que la seva imatge empitjori, o crear un clima de desconfiança envers els nousvinguts, entre molts altres comportaments que generin danys a l'organització.

En l'àmbit productiu, pot disminuir la seva motivació i el resultat de la feina serà pitjor. En qualsevol feina d'un cert nivell (excloent les més mecàniques), per tal que el resultat es consideri correcte, es necessita la col·laboració activa de la persona que la fa. Si aquesta col·laboració no es dona, la qualitat baixarà considerablement, en major mesura com més nivell tingui la feina en qüestió. No pretenem aquí enumerar exhaustivament aquests comportaments, ja que segurament n'hi ha tants com persones. I segurament, tampoc no ens resulten nous, de fet existeixen nombrosos exemples de situacions similars en què s'acaba produint un comportament d'aquest tipus.

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

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

Aquesta actuació que s'ha explicat és injusta, i pot fer que la pròxima vegada que es demani la participació d'aquestes o altres persones per a un projecte, les persones a qui se'ls hi demani, decideixin o bé no participar-hi, en cas de ser optatiu, o bé, en cas de ser obligatori, participin dedicant-hi el mínim esforç imprescindible (que permeti que no se'ls noti la seva desgana). La realitat és que intentaran enfocar els seus esforços en activitats que tinguin un incentiu clar, que seran les bàsiques que requereixi el seu departament (per exemple, si tenen incentius associats a les vendes, es dedicaran a complir els objectius que els permetin obtenir-los). Així doncs, el nou projecte tindrà altes probabilitats de fracassar, i a causa d'un tema de justícia, com s'ha argumentat. I aquest cas no és aïllat. Moltes vegades, les empreses moltes vegades no es replantegen les coses en termes de justícia, i ho fan per dues raons bàsiques. O bé no preveuen quines seran les conseqüències adverses a llarg termini, o bé perquè existeix la idea que «no hi ha més remei que actuar així», ja que «sent justos serem menys competitius». Però en aquest exemple, sí que tenim un sistema inconsistent: volem diferents objectius, i per tant demanem coses diferents de les habituals a les persones; però no donem marge al sistema de control per adap-

tar-se, i en el cas de les persones que fan projectes especials, no adaptem els incentius per a reforçar el desig que ho facin bé. Una manera de fer el sistema més just seria, per exemple, donar discrecionalitat als directius per a intervenir amb justícia adequant el sistema al cas real que es tracti, és a dir, donar-los la possibilitat de poder remunerar els participants d'aquest projecte de manera diferent que si realitzessin exclusivament les tasques corresponents a la seva àrea de responsabilitat.

En la pràctica, sovint això és el que passa, però al revés: provocant una situació injusta en sentit contrari.

El *projecte joguina*¹ del director general, que de moment no té cap rendibilitat, té una remuneració (formal o informal) absolutament injusta per excessiva en comparació amb la de la gent que fa «bullir l'olla» en les activitats que generen els ingressos que permeten aquestes remuneracions extraordinàries.

⁽¹⁾En anglès en solen dir *pet project*, que és possiblement una expressió més descriptiva.

1.2. Concepció economicista asèptica: la mediació

En segon lloc, un factor que fa que la justícia pugui no ser incorporada és una reticència a **considerar la justícia en el dia a dia** com un element bàsic del funcionament adequat de les empreses.

És a dir, vincular la justícia a l'ètica, i considerar-la com una cosa a part, i per tant desvinculada dels «negocis», de l'economia i de la direcció.

Una vegada, un conegut economista mediàtic, quan li parlaven de si una determinada cosa era ètica o no, va contestar: «Això, vagi-ho a preguntar al bisbe!».

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

Un raonament així pressuposa que les **lleis econòmiques** funcionen soles, i les empreses han de seguir-les i força, sense més reflexions. Les lleis econòmiques i el *management* ja vetllen per tot allò que cal tenir en compte en les empreses, i l'ètica en queda al marge. Si les coses ens van bé en l'àmbit econòmic, ja intentarem ser ètics al mateix temps, però sempre que ens vagin bé.

Pensar així implica acceptar que l'economia i, sobretot, la direcció d'empreses es poden desenvolupar, com dèiem, de manera tècnica i objectiva, prescindint de judicis i de valors.

El fet de pensar que s'ha de deixar actuar els «mercats», i que l'ètica ja vindrà després, ha fet que la justícia, a banda de ser considerada important únicament de manera legalista, es pugui trobar necessària només en cas d'aparèixer algun **conflicte**, com a instrument per a resoldre possibles divergències. Aquest tipus de **justícia instrumental** es considera, en moltes ocasions, innecessària d'incloure explícitament en el disseny dels sistemes de control i en els actes directius. Es tracta d'una idea de justícia que només s'incorpora en cas de conflicte, i no s'incorpora en absolut en aquells conflictes que «no es veuen», que possiblement són els que tenen pitjors efectes sobre l'empresa a llarg termini. Considerar la justícia com alguna cosa legalista o com a instrument mediador pot ser degut a la dificultat inherent en la pròpia activitat directiva. Sembla que els sistemes de control s'haurien de basar a objectivar els resultats desitjats per l'empresa (principalment de caràcter econòmic) i veure si es van complint, premiant o castigant el seu compliment o la manca de compliment. Aquests sistemes de control també haurien de vetllar per a redreçar allò que no acaba d'anar bé del tot en relació amb els objectius inicials. En aquesta concepció, però, no queda prou clar que la justícia pugui tenir un rol clau. I és just al contrari.

La justícia és un requeriment per a repartir objectius, remunerar en concondança amb el seu compliment i reparar allò que s'ha fet malament, entre altres possibles finalitats.

Vist així, l'activitat directiva és difícil, o molt difícil, i és una tendència humana la de fer les coses més senzilles del que són. En aquest cas, a vegades se simplifica traient-ne l'ètica i argumentant que no és necessària d'entrada i que se'n pot prescindir per a senzillament poder adoptar solucions «mecàniques» o «automàtiques» als problemes directius. Tal com ja hem dit, es pretén tecnificar l'acció directiva, dissociant-la dels valors. I la justícia, és clar, també es treu perquè forma part de l'ètica directiva, del problema real i complet.

Però ja hem advertit abans que el fet d'excloure la justícia per simplificar les coses no evita les conseqüències que genera el fet d'ignorar-la. Aquesta exclusió en el moment de dissenyar sistemes i decidir simplifica el curt termini, però, a més de tenir costos immediats, posa a prova l'organització a llarg termini. I els directius aviat descobreixen que les conseqüències de la injustícia no tarden a aparèixer i, per tant, finalment, no es poden escapar d'haver-hi de fer alguna cosa. Ja hem dit que les conseqüències no depenen de l'opció directiva de decidir si la justícia és important o no, sinó del fet que el directiu decideixi actuar amb justícia o no. Ignorar la justícia és, de fet, actuar amb

injustícia, ja que ser injust o fer veure que ser just no és important (ser injust per omissió) és gairebé el mateix. Ser poc ètic té unes conseqüències similars a fer veure que l'ètica no fa falta.

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

Aquest és el principal objectiu que ens plantegem en aquest mòdul.

Connectar la idea de justícia, amb tot el seu potencial pràctic, amb els sistemes de control, és a dir, d'avaluació, mesurament i incentius, que són els instruments principals per al govern de les empreses.

De fet, aquests **sistemes de control** són els que potencialment poden aconseguir la implementació de criteris de justícia amb més força, però també, i tristament, els que actualment estan generant més injustícies en la seva aplicació. Per això, aquest mòdul se centrarà en l'exposició de les idees bàsiques a nivell conceptual del que són (o haurien de ser) els sistemes de control.

Però per poder entendre la justícia dels sistemes de control, en primer lloc ens cal aclarir què entenem per **justícia aplicada a les empreses**. Aquest mòdul tracta a continuació de realitzar un breu repàs en paraules senzilles dels principals conceptes de justícia existents, tant els clàssics (des de Plató i Aristòtil) com els moderns, amb un cert èmfasi en John Rawls, que és possiblement l'autor més citat, encara que no sigui necessàriament el millor.

1.3. La justícia en les organitzacions

La idea de justícia en les empreses sembla nova, però no seríem justos si no reconeguéssim aquí que porta ja un bon camí recorregut, almenys en el món de la investigació. Aplicada a les empreses, la justícia s'ha estudiat des de tres punts de vista: com a fenomen en l'esfera de l'individu (psicològic), com a fenomen de grups d'individus (sociològic) i com a requeriment de les empreses i les persones en les empreses. En els dos primers casos s'anomena *justícia organitzativa*; en el darrer cas, s'anomena *justícia*, o *justesa*.²

⁽²⁾Els termes en anglès correspondrien a *justice* i *fairness*. De fet, habitualment s'utilitza *fairness*, la traducció més aproximada que s'ha considerat aquí és *justesa*.

Aquests estudis, inicialment, es van basar en conceptes de **justícia legal** i **justícia social**. La manera d'enfocar-ho és més aviat legalista, i ha desembocat en els sistemes processals actuals, en què es garanteixen drets d'accedir a demanar justícia i d'obtenir-la de determinades maneres que es consideren justes, com per exemple, garantint el dret a ser escoltat, a no declarar-se culpable o a tenir

un representant expert, entre d'altres. A continuació, es pot mesurar a nivell individual si les percepcions donen a entendre que les persones afectades pels processos els consideren justos.

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

La suma de **procediments** (justos segons el sistema de justícia escollit) i de **normes de distribució** (justes segons els criteris de justícia escollits) es troba dins del **sistema de mínims legal** (amb procediments i lleis). Però, a més d'aquest sistema de mínims, hi ha altres sistemes complementaris, creats per a facilitar la cooperació entre persones i que aquestes puguin coordinar-se per aconseguir els objectius i rebre la compensació pertinent. Aquests són uns sistemes de segon ordre, més adreçats a posar en pràctica coses concretes. A més dels sistemes, cal tenir present que la justícia s'implementa també a través de les **persones** que ostenten la responsabilitat per a fer-la efectiva en les decisions que van prenent, les quals han de ser realment justes.

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

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

1.4. La justícia en la societat

La justícia social ha estat un tema fonamental en la **filosofia**. Com veurem de seguida, Plató i Aristòtil ja consideraven que la justícia era un requeriment fundacional en tot allò que feia referència a la cooperació humana i un requeriment imprescindible per aconseguir el bé comú.

La filosofia s'ha preocupat d'estudiar bàsicament el que haurien de complir els sistemes socials per a ser considerats justos de manera «objectiva»: un sistema social com a tal pot ser, en aquesta visió, just o injust.

La justícia s'ha de trobar en el sistema i també en com s'utilitza, és a dir, en l'acte humà que necessàriament ha d'existir per tal d'utilitzar el sistema i prendre decisions en conseqüència, que n'afectaran la utilització futura.

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

Les percepcions es troben en el terreny de cada individu, en com veu el món cadascú. I si bé les percepcions psicològiques sobre què és just es troben molt vinculades al que filosòficament s'entén com a just, les dues coses no són el mateix ni expliquen el mateix. La filosofia determina la justícia com quelcom prescriptiu i objectiu, i per tant argumenta quines condicions hauria de complir un sistema o acte humà per a ser considerat just. Les percepcions són subjectives i, per tant, no necessàriament coincideixen en individus diferents.

Des d'aquest punt de vista, seria just allò que les persones són capaces de percebre com a tal. Per aquest motiu, la justícia percebuda seria subjectiva i de caràcter merament descriptiu.

Intentarem aquí posar de manifest que tots tres aspectes (disseny de sistemes, implementació i percepcions) són importants i que els dos primers (disseny i implementació) són necessaris per a observar diferents qüestions relatives a la justícia organitzativa. Sense un disseny del sistema que sigui just no es pot considerar l'organització justa. Sense un directiu que l'apliqui amb justícia a través dels seus actes tampoc no es pot considerar l'organització justa. Però sense que el sistema aconseguixi uns certs nivells d'acceptació en termes de percepció de justícia per part de les persones, tampoc. Les persones també han de percebre el sistema de control com a just. Això no vol dir que la percepció d'alguna cosa (norma, acció, mesura...) com a justa la converteixi en justa directament.

De la mateixa manera, el fet que alguna cosa es trobi dissenyada segons els criteris prescriptius de la justícia no fa que automàticament sigui percebuda com a justa de manera general i per tothom. És a dir, un sistema pot ser just i administrat amb justícia i ser percebut com a injust; i un sistema pot ser injust i administrat de manera injusta i ser percebut com a just, almenys per alguns (en aquest cas, és més difícil que sigui per part de tothom). Els sistemes de control de gestió són elements clau de qualsevol organització, paral·lels als que garanteixen la justícia en un sistema social. Consisteixen, com hem dit reiteradament, en el conjunt de procediments mitjançant els quals es fixen objectius, se n'avalua el seu compliment i s'hi associen premis o càstigs de diferents tipus (monetaris, de promoció, d'estatus, etc.). Llavors, la justícia o injustícia d'una organització es produeix principalment **a través dels sistemes de control**. En relació amb el personal de la mateixa organització, d'una manera bastant òbvia, és el sistema de control i la seva implementació allò que determina qui fa què i què rep a canvi. Però també en relació amb el que l'organització fa amb els clients, o altres *stakeholders*, sobre la base de quins comportaments empeny i incentiva en relació amb els mateixos empleats.

1.5. Les visions filosòfiques de la justícia

En general, totes les teories sobre justícia aplicades a les empreses han partit de les idees dels clàssics de la filosofia, i entre aquests, els clàssics grecs han estat els inspiradors de la majoria de conceptes que s'han utilitzat. Aquí obrim una breu discussió de les idees dels clàssics i com tenen a veure amb l'organització, i fem un resum de trets comuns i principals conclusions. A continuació, tractarem d'exposar la visió moderna (no necessàriament millor) de John Rawls. Rawls és un dels pensadors actuals sobre justícia més influents, les idees del qual es discuteixen sovint aplicades a la societat. Tractarem d'estudiar a continuació com poden ser traslladades al context específic d'una organització.

1.5.1. Les visions clàssiques (I): Plató

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

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

Plató considerava la justícia com un requisit bàsic de qualsevol sistema de govern que vulgui ser civilitzat i democràtic. En aquest sentit, discutia obertament visions de la justícia que podien ser comunes en la seva època i que es basaven en **la llei del més fort**.

Així, presenta en *La República* un dur diàleg entre Trasímac de Calcedònia, que defensava precisament aquest punt de vista, i Sòcrates, que manifesta punts de vista dels quals avui ens considerem més propers, en el sentit que la llei del més fort pot perjudicar fins i tot a aquell qui ho és.

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

Els arguments de Sòcrates eren molt més sòlids: mostrava com una societat basada en aquests principis, no pot funcionar perquè els forts es deterioren. Com molt més tard va dir Lord Acton: «El poder corromp i el poder absolut corromp absolutament».

Un terreny en el qual es defensa sovint el poder del més fort és l'econòmic. El **liberalisme a ultrança** està basat precisament en això: la llibertat econòmica per a tothom, però sabent que alguns en gaudiran plenament i a d'altres els tocaran les escorrialles. Quan es fa una nova llei de contingut econòmic, o quan l'Estat pren una decisió en aquest terreny, la major part de la població no hi participa perquè no pot; i de vegades, quan vol participar-hi, ho fa des de la ignorància o la falta d'informació veraç.

De totes maneres, en relació amb les institucions públiques, hi ha un cert pudor, o potser hipocresia, que fa que la llei del més fort no es defensi amb gaire freqüència. En canvi, en moltes empreses, trobem sistemes de govern perfectament legals en els quals es dona per bona una concentració i fins i tot un abús de poder que no acceptaríem en la societat. La distribució del poder de decisió en l'empresa és sovint molt més centralitzada, la qual cosa permet que aquest poder el puguin exercir poques persones, o fins i tot una de sola. Trobem nor-

mal, i fins i tot eficient, que en les empreses una única persona (el líder) acumuli molt poder. Sovint li atribuïm unes qualitats que no té i que justifiquen el seu «lideratge» i exercici del poder. La justícia legal es limita a uns drets de propietat que confereixen un poder gairebé total; un poder que, de vegades, ni tan sols està justificat en la propietat de les accions, perquè el líder en pot tenir, posem per cas, només un 2% del total. En general, aquests drets de propietat troben un límit només en la legalitat, i tenen molt marge de discrecionalitat, amb opcions de crear sistemes de govern allunyats de consideracions de justícia real. S'acostuma a argumentar que és així perquè la «democràcia» a les empreses no és en general eficient: les decisions en qualsevol àmbit cal que les prenguin els qui hi entenen, no l'opinió majoritària, que pot estar molt poc informada. Cosa que fins a un cert punt és veritat; no pretenem argumentar que la democràcia i la justícia siguin equivalents, però sí que l'autoritarisme i l'excessiva centralització de les decisions són injustos i ineficaços.

Sovint s'argumenta que les decisions s'han de prendre ràpidament i que sempre hi ha d'haver un compromís entre la comunicació (ascendent i descendent) i la rapidesa. Sembla que les empreses, per poder funcionar, necessitin dotar poques persones de molt poder de decisió, i suplir la manca de participació per una descentralització que permeti a les persones de diferents nivells operar amb poders de decisió que acostin la solució al problema, però amb arguments, sempre, d'eficiència organitzativa. No estem dient que la descentralització no sigui justa, de fet és més justa que l'excessiva centralització i concentració de poder de decisió a la cúpula, però per a incrementar la participació, no només per criteris d'eficiència. Llavors la justícia es redueix al compliment de la legalitat, i queda subordinada a la voluntat de qui decideix: de qui crea els sistemes i qui en fa un ús diari. El fet de justificar la justícia des de la voluntat no es presenta com a res de nou. De fet, se n'ha parlat des dels clàssics, anomenant aquesta voluntat treballada com *la virtut de la justícia*.

La justícia com a virtut incorpora en la persona que la practica la voluntat sistemàtica de veure què aporta cadascú i què hauria de rebre, i de poder posar en una balança diversos drets i deures i veure com aquests tenen ponderacions diferents en cada cas quan s'ha de prendre una decisió que els afecta.

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

El pensament de Plató aporta, sobretot, arguments contundents en contra de la injustícia. Afirma que la injustícia, tot i semblar molt avantatjosa a qui la comet, acaba destruint la persona injusta.

Plató posa l'exemple clàssic del lladre: l'acte de robar perjudica una tercera persona, però perjudica més al que roba, ja que l'ha convertit en un lladre. De la mateixa manera, qui és injust, en certa manera, està robant a un altre allò que és seu per dret, i per consegüent es converteix en lladre. Al final d'aquest procés, la persona és un lladre i, per tant, ha «après» quelcom que la deteriora com a persona.

L'home és un ésser social que necessita dels altres i de la seva col·laboració per aconseguir coses necessàries que individualment no pot assolir. Aquest és el fonament de les organitzacions. En aquest procés de col·laboració, hi ha d'haver punts d'acord perquè els més dèbils no sofreixin injustícies, alhora que els qui ostenten poder tenen guanys injustos. Plató creu que **la justícia fa bo l'home**. La justícia és quelcom personal, que arriba a la persona que té el coneixement necessari i que Plató considera savi o filòsof.

Sembla, doncs, que un govern just seria aquell constituït per filòsofs o aquell en què els governants es convertissin en filòsofs.

Aquesta visió és inspiradora d'un ideal molt desitjat, però li falten elements que la facin operativa per poder ser utilitzada dins de les empreses. Com ja hem dit, aplicar la idea de justícia que contenen els sistemes democràtics pot no ser un sistema eficient per a gestionar les empreses. Certa eficiència també és necessària, i per tant serà també justa si s'aconsegueix aplicar-la de manera que generi justícia.

1.5.2. Les visions clàssiques (II): Aristòtil

La visió de la justícia proposada per Aristòtil també es relaciona amb el sistema de govern, i sobretot amb aquells que l'han de fer complir, és a dir, els governants. La justícia ja no constitueix un objectiu en si mateixa, sinó que es planteja com el requisit per a la cooperació humana si es vol garantir el bé comú. I Aristòtil considera que el fruit del bé comú és la felicitat de les persones. Per tant, la justícia és imprescindible per a assolir aquesta felicitat.

L'èmfasi en el pensament d'**Aristòtil** rau a considerar la justícia com una virtut fonamental que les persones han de treballar com a hàbit, sobretot si governen. Aristòtil defineix aquesta virtut que és la justícia com la voluntat sistemàtica de «donar a cadascú allò que li pertany per dret, i fer ús del poder, justament». Aquesta idea de justícia, com es planteja, entesa sobretot dins d'un sistema de govern, té un vincle molt important amb la **justícia legal**.

La justícia legal té la voluntat de complir les lleis, promulgades amb l'objectiu de posar en pràctica una idea de justícia per a tothom.

Però, més enllà de la justícia legal, Aristòtil complementa la seva idea de justícia abstracta amb l'aplicació de la justícia. La **justícia abstracta** la vincula al compliment de la llei, mentre que la **justícia aplicada** incorpora aspectes del subjecte a qui se li aplica la llei, però atenuant la rigidesa en la seva aplicació (que pot ser en una direcció favorable o desfavorable per a la persona).

Per exemple, en el cas d'un empleat que ha comès una falta tal que, seguint les normes de manera estricta, mereixeria una sanció, pot ser que el departament responsable, un cop escoltat l'empleat, apliqui la sanció o bé opti per considerar determinades circumstàncies personals que facin que només s'adverteixi l'empleat de la gravetat dels fets, però se li disculpi la sanció.

Aquesta visió sobre el que seria la justícia d'Aristòtil ha estat molt influent pel que fa a l'aplicació a les organitzacions. Molts estudiosos han considerat que incorpora almenys dos tipus d'aspectes a tenir en consideració (i que són bàsics en les relacions empresarials): la **distribució de béns** i la **distribució de responsabilitats**. Explícitament reconeix que tant els béns com les responsabilitats s'han de distribuir, i que és la missió de la justícia decidir com, amb l'objectiu que aquesta distribució s'encamini cap al bé comú. Aquesta manera de veure-ho seria semblant a la distinció que es realitza en economia de les organitzacions entre els drets de la decisió i els drets sobre els beneficis.

Però, a més, l'èmfasi en la virtut de la justícia permet que el pensament d'Aristòtil sigui una eina molt més pràctica per a les empreses. Ja no es tracta de crear un sistema perfecte, però poc eficient. La justícia legal és important, però en realitat és de mínims. Es pot aplicar a les lleis principals, i també a sistemes més propers a la realitat humana, com són els sistemes de control de les empreses. Però, més enllà de l'estructura dels sistemes formals, és molt important que les decisions que es prenguin siguin justes. I és aquí on participa la persona, i en el cas de les empreses, el directiu. El sistema s'ha de posar en pràctica garantint uns nivells de justícia; per tant, els actes humans que intenten fer-ho han de ser justos. En cas contrari, com es podran canviar les disposicions legals que s'hagin considerat injustes? L'acte humà subjectiu és clau, i en les empreses encara ho és més.

1.5.3. Reinterpretant els clàssics

Alguns filòsofs més recents, tornant a refer els pensaments d'Aristòtil, han donat a la justícia una dimensió més humana. Han considerat que per poder aconseguir que les persones treguin el millor d'elles mateixes, la justícia esdevé crucial.

La justícia aporta seguretat, i per tant si les persones confien que el sistema és just, llavors poden dedicar-se a aportar valor a les empreses.

La justícia acceptada d'aquesta manera permet anar més enllà de només seguir la llei escrita. Les persones senten que només pel fet de tenir la condició de persona es respecten uns drets bàsics. Alguns consideren aquests drets com a drets naturals, que han de ser respectats per tothom i que cap llei humana no pot vulnerar. Quan les empreses respecten aquests drets, les persones que treballen i col·laboren en el seu marc se senten més lliures de ser elles mateixes i procedir a crear quelcom valuós.

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

Posarem un exemple que pot il·lustrar aquest fet en una empresa.

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

Aquest exemple il·lustra que la justícia permet fer aflorar el millor de les persones, però que si no hi és, les conseqüències no són tan neutres, com «no fer aflorar» res; de fet, pot aflorar el pitjor aprenentatge possible i, per tant, a la llarga, ens orientarem a ser pitjors professionals.

Una altra aportació d'Aristòtil és **vincular el resultat d'un procés just a la justícia**. Segons ell, cap distribució no és independent del procés per mitjà del qual s'hi ha arribat. Una distribució, per a ser considerada justa, s'ha de realitzar mitjançant un procediment que doni unes certes garanties de justícia.

El procés i el resultat estan, per tant, íntimament lligats, i de fet, molts requisits per a la justícia es basen a aportar requisits per al procés (sobretot quan es parla del sistema de mínims legal i també dels sistemes de mínims que s'incorporen a les empreses).

Seguint el pensament aristotèlic, altres pensadors més actuals han classificat la justícia en diversos tipus, segons el tipus de relació existent entre els subjectes. Seguint aquesta classificació, podem considerar que hi ha tres tipus de justícia:

- la commutativa
- la distributiva
- la contributiva.

1) La **justícia commutativa** explica la relació entre iguals (ciutadans, en el cas de la societat, i empleats, en el cas de les empreses). Les preguntes a les quals ha de respondre aquest tipus de justícia corresponen a aquells aspectes que un empleat hauria de tenir en compte en el moment de tractar amb justícia el seu company de feina. En les empreses, aquest tipus de justícia s'ha estudiat i aplicat molt poc, ja que quasi sempre es fixa l'atenció en problemes entre parts desiguals (empresa-empleat o cap-subordinat).

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

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

Aquestes distincions entre les diferents relacions i, per tant, entre els tipus de justícia que se'n deriven, són útils a l'hora d'aplicar-les a les empreses.

Una organització necessita un nivell de cooperació; per tant, la voluntat de contribuir (justícia contributiva) i de cooperar (justícia commutativa). I això no queda desvinculat de com es farà el repartiment d'allò que és fruit d'aquesta cooperació i de la contribució de cadascú, és a dir, de la justícia distributiva.

En una empresa, que per definició és un sistema de cooperació, tothom ha de contribuir als objectius que es proposin (aportant coneixement, esforç, treball, qualitats i talent, entre molts altres tipus de contribucions). I també rebre reconeixement (en les més diverses formes, com és, per exemple, que un cap reconegui l'esforç que un empleat ha fet per millorar aspectes de la seva feina) i col·laborar amb els altres amb respecte, acceptant la diversitat; però a la vegada, i en aspectes concrets, tractant les persones per igual. Es tracta d'una combinació de tracte igual i diversitat que s'ha de gestionar amb criteris de justícia.

Volem aquí contextualitzar aquests tipus de justícia en arguments com els que proposa la **responsabilitat social corporativa** (CSR en la sigla original en anglès), que és un tema d'actualitat avui en dia.

- L'empresa **rep** recursos de la societat, en forma d'aportacions de persones, de recursos naturals, de reconeixement de la seva tasca, entre molts altres tipus de recursos.
- I també **contribueix** retribuint els individus que la formen, donant-los reconeixement, com ara el salari, els plusos, una posició de més o menys poder en l'organigrama i responsabilitats, entre d'altres.
- Finalment, ha de fomentar que aquells que hi treballen tinguin un **tracte just** els uns amb els altres, col·laborin i es respectin, valorant el que aporten les diferències, però també fomentant que es considerin iguals en aspectes fonamentals, com en certs drets o oportunitats.
- I més enllà de les persones que la formen, l'empresa és un **actor en el seu entorn i el món** i, per tant, també ha de contribuir, rebre i commutar dins d'aquest entorn (contribuir a la societat, rebre de la societat i relacionar-se amb altres empreses dins de la societat).

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

Entrant en una mica més de detall respecte a la tensió entre diferència i igualtat, punt bàsic en qualsevol proposta de justícia, es podria considerar que la igualtat bàsica és el fet que «tothom mereix reconeixement», mentre que la desigualtat bàsica seria el fet que «no tothom mereix el mateix reconeixement en tot moment», o més positivament, «cadascú mereix un reconeixement diferenciat en funció de les seves contribucions, en cada moment i situació».

Un sistema que tracta a tothom per igual, faci el que faci i tingui l'actitud que tingui, és en general injust.

Inevitablement, l'igualitarisme és desmotivador. Però, més enllà d'aquest fet, és un sistema basat en una falsedat. No tots som absolutament iguals en tot moment i situació. I a més, aplicat a les empreses, les seves necessitats fan precisament que calgui disposar de diversos perfils professionals per a diferents responsabilitats.

Ara bé, un sistema en el qual només existeixin desigualtats tampoc no és desitjable, ja que fomenta la injustícia i l'arbitrarietat com a valors i, per tant, les tensions acaben portant a la seva deshumanització i desmembrament.

A partir d'aquest «campi qui pugui», vindria de manera natural la possible disminució de la identificació de les persones amb l'organització i, per tant, la destrucció d'aquesta a mitjà i llarg termini. Tractar les persones de manera diferent ha d'aportar un criteri o justificació per a aquest tracte diferencial, perquè sigui considerat just i no arbitrari. A més, es pot anar més enllà: és del tot fals que tots som diferents en tot i per tot. Existeixen aspectes que ens fan o ens haurien de fer iguals, aspectes que estiguin vinculats a ser i no a fer.

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

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

Una altra manera de mirar-ho és evidenciar que un equip en el qual tots els jugadors fossin els millors, o bé que tots juguessin en la mateixa posició en el camp, no podria funcionar com a equip. Sempre hi ha d'haver un lligam entre què fa cadascú, la seva funció, i les necessitats que l'equip té per aconseguir

Exemple

Per exemple, pensant en la divisió del treball, les persones duen a terme les tasques per a les quals estan més especialitzades i preparades, i cadascú es troba especialitzat i preparat per a cobrir necessitats diferents.

acomplir la tasca encomanada. Com tampoc no seria un bon equip aquell en què tots els jugadors aspiressin a ser-ne els líders. La resta dels membres de l'equip ha de reconèixer i acceptar amb humilitat qui és el millor candidat per a tenir el lideratge necessari per a l'equip, almenys en el moment en què es trobi, ja que pot evolucionar o canviar depenent de les necessitats existents.

En un altre ordre de coses, i entrant en les virtuts, cada membre ha d'actuar amb la voluntat activa de contribuir al bé de l'equip, i aquesta voluntat ha de ser activa i crítica en la tasca d'ajudar: això és el que permet que la tasca conjunta pugui assolir-se, i que s'assoleixi d'una manera que actua per al bé de tots els seus membres i de la unitat entre ells.

En aquest sentit, un bon equip de futbol el formen futbolistes que potser individualment no tots són els millors. Ara bé, com a conjunt, tots aporten allò que millor saben fer per al bé comú amb una visió conjunta compartida per tots. Tots saben que són necessaris. El líder sap que sense els altres ell no podria desenvolupar la seva tasca i lluir-se. Aquest tipus de relacions es basen en la justícia, ja que tothom és igual dins l'equip pel fet de rebre i donar, i cadascú aporta allò que millor sap fer i que és diferent del que saben fer els altres, i tots reben compensacions per a fer-ho, adequades a la seva contribució.

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

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

restituir i compensar per les injustícies que puguin aparèixer, en la seva utilització actuem ràpidament acceptant que el sistema pot no contemplar tots els casos, però sí que ha de donar resposta a tots aquests amb una certa flexibilitat.

En les empreses s'ha vist que les polítiques encaminades a la reparació tenen molt sentit i proporcionen molta més tranquil·litat i confiança a les persones que es troben sotmeses a les decisions preses utilitzant els sistemes implementats.

Si les solucions passen sempre per canvis en el sistema, el que s'aporta és lentitud i una sensació creixent de futura incertesa. En canvi, quan els sistemes proporcionen solucions a curt termini, i *a posteriori* es dona temps per veure la necessitat de generar canvis o no en el sistema, qui rep la solució percep que algú s'està ocupant del seu problema. I aquesta percepció genera aprenentatges positius cap a la persona que ostenta la responsabilitat de dirigir l'organització i de vetllar pels drets d'aquells que depenen d'ella. Més tard es pot estudiar la necessitat de canviar el sistema, o de continuar amb el sistema actual dotant els directius de més discrecionalitat en la solució de les injustícies que es puguin crear.

1.5.4. La visió de John Rawls

John Rawls ha de ser mencionat de manera separada de la resta de visions de la justícia. Rawls va donar un impuls definitiu a l'estudi de la justícia perquè va aconseguir influir en el món anglosaxó. En general, es considera la **llibertat** com el valor bàsic que possibilita el desenvolupament de les persones.

La justícia es considera un estat de mínims, ja garantit per les lleis fonamentals i que, per tant, no ha d'interferir en l'esfera privada en cap circumstància.

L'any 1971, John Rawls va publicar el seu tractat sobre justícia social en el llibre *A Theory of Justice*. Rawls va intentar justificar, a través de la **teoria de contractes socials**, que la vida en societat no és una elecció dels individus, sinó que és una cosa que ve donada a cada integrant de la societat.

Cadascú neix en una determinada societat i ha de considerar això com un fet i no pot elegir sortir-ne. La llibertat de l'individu no és tan absoluta com hom podria pensar.

Aquesta premissa de Rawls fa necessària una **justícia social** (segons els seus arguments) per regular la no llibertat d'haver de pertànyer a una determinada societat.

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

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

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

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

Finalment, hi ha ocupacions lligades a la **tecnologia** que esdevindran obsoletes en el seu moment, sense que l'empleat en tingui la culpa. Per tant, si la llibertat d'entrar i sortir de les empreses no és il·limitada, una teoria que es construeix basant-se en aquesta premissa és poc útil. En aquest sentit sortir de les empreses seria possible però no tan senzill com es podria suposar, per tant, els arguments de Rawls poden ser útils també a les empreses.

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

Rawls considera que per a garantir una justícia social s'han d'elegir uns determinats principis. Per tal de poder-los elegir, s'ha d'argumentar que la seva elecció no serà arbitrària ni afavorirà uns determinats grups socials poderosos. Els principis, segons Rawls, són

«els estàndards respecte a quins han de ser els aspectes de distribució en l'estructura bàsica de la societat s'han de valorar».

Per tal de legitimar els principis bàsics de justícia social, Rawls situa tots els ciutadans en una posició d'igualtat idíl·lica que ell anomena el *vel de la ignorància*. Darrere d'aquest vel, Rawls creu que les persones podrien escollir de manera unànime uns principis de justícia de mínims. En aquesta posició, tothom és igualment racional, i les propensions individuals i l'estatus social de les persones són desconeguts pels altres.

Des d'aquesta posició d'igualtat, els ciutadans són considerats racionals i, per tant, sembla lògic pensar que tots arribaran a una mateixa versió consensuada dels principis bàsics.

Seguint aquest argument i segons Rawls, els principis de la justícia que s'han d'establir són dos. El primer principi respon al nom de *principi d'igualtat*, segons el qual

«tothom té el mateix dret a la màxima llibertat possible, compatible amb una llibertat similar per part dels altres».

Va ser Rawls mateix qui va modificar lleugerament aquest primer principi per tal de respondre a les crítiques rebudes. En el seu tractat *Justice as Fairness*, escrit el 2003, basat en els comentaris i crítiques rebuts respecte al tractat original de l'any 1971, va considerar que en el primer principi, allà on deia «llibertats», seria més correcte escriure «esquema de llibertats». El primer principi, en aquesta versió revisada, diu que

«tothom té dret de manera inqüestionable al mateix esquema de llibertats bàsiques, que ha de ser compatible amb el mateix esquema de llibertats per als altres».

Aquest canvi de paraules, que aparentment pot semblar menor, té una importància clau, sobretot aplicant-lo a les empreses. Desplaça la importància de la llibertat i la situa en donar importància a llibertats sobre temes concrets, que han de trobar-se definits en la visió concreta de la justícia que s'esculli.

En una organització, els empleats han de tenir uns determinats drets que els aportin llibertats en aspectes concrets, alhora que responsabilitats en d'altres. Aquest esquema de llibertats explícit ha de ser igual per a tothom. Inicialment, Rawls considerava la llibertat com un valor absolut. Un cop la incorpora dins d'un esquema, aquesta llibertat respon a una finalitat, i per tant és relativa a

aquella finalitat. Poden competir diferents propostes (esquemes) sobre quines han de ser les llibertats iguals per a tothom, i per què han de ser aquelles i no unes altres.

El segon principi, inicialment deia que

«les desigualtats socials i econòmiques s'han d'arreglar de tal manera que, 1) siguin raonablement avantatjoses per tothom, i 2) alhora es trobin vinculades a llocs i posicions oberts a tothom».

Aquest segon principi també va ser revisat per Rawls. Va emfatitzar més la idea de necessitat, que en la primera versió quedava subjacent i que en la segona va decidir fer més explícita. Rawls considerava que algunes persones havien de patir unes desigualtats injustes pel lloc on havien nascut i pel fet de no disposar de determinats talents naturals. D'aquesta manera, proposa que les desigualtats socials i econòmiques, a més de

«trobar-se vinculades a llocs i posicions oberts a tothom, i sota les condicions de justa igualtat i oportunitat» (els punts 1 i 2 del paràgraf anterior), han de complir el **principi de necessitat**, és a dir, han de «beneficiar al màxim els membres menys afavorits de la societat».

Així doncs, Rawls, tot i provenir d'un origen clarament liberal, és a dir, partidari de proposar regulacions en la seva mínima expressió, va arribar a dues conclusions que no són noves per a altres cultures, però sí que ho són per al pensament economicista més generalitzat a les empreses:

- 1) la llibertat no ha de ser absoluta;
- 2) la societat ha de vetllar pels menys afortunats, per tal que no en quedin exclosos.

El més complex d'aquest senzill argument és la implementació d'aquests principis. I aplicada als sistemes de control, la implementació incorpora un element que no es pot defugir. Quan parlem dels requisits que ha de complir la justícia en els sistemes de control és bàsic incorporar la seva caracterització i també la seva implementació. És a dir, és imprescindible que la justícia s'inclouï en el disseny dels sistemes formals i en l'aspecte informal, ineludible, corresponent a la seva implementació.

2. La justícia en la direcció d'empreses

Sovint, la justícia a les empreses s'acostuma a veure com una **limitació** que no facilita el desenvolupament empresarial. Vist d'aquesta manera seria més aviat una trava que pot arribar a aturar qualsevol iniciativa privada, o **fer que l'empresa sigui menys «competitiva»**.

En una lògica dominant en la qual l'eficàcia és el criteri bàsic, l'ètica en general i la justícia en particular s'acostumen a veure com a coses apartades de la gestió, sense afectacions directes sobre ella.

Aquest punt de vista té, de vegades, els seus mèrits. És a dir, sempre hi ha ocasions (tant en les empreses com en la vida privada de cadascú) en les quals no tenim altra solució que fer coses que no ens agraden, o que pensem que van contra la justícia. Però hauríem de mirar l'altre costat: la justícia facilita les relacions humanes i fa que tothom interaccioni amb un sentit d'unitat, que acaba provocant resultats positius.

Llavors la justícia presenta un enfocament més positiu i realista, i molt d'actualitat. D'actualitat perquè s'encamina a ser una possible solució a l'hora de preservar les persones de determinats abusos en intercanvis que només beneficien uns quants i que perjudiquen la majoria; d'aquests abusos n'hem vist un munt en els darrers temps, des que va esclatar la crisi: en moments de crisi econòmica, això encara és més cert i rellevant. Si considerem que la societat ha de garantir un mínim de justícia i anar fent menys escandaloses les desigualtats entre els ciutadans, sembla que les empreses haurien de contribuir a aquesta causa d'una manera més evident de la que semblen fer-ho actualment. El rol de la justícia organitzativa és clau per tal de contribuir a l'existència de societats més justes o, almenys, no tan injustes com la que tenim.

En alguns aspectes, les empreses, a través de la responsabilitat social corporativa, col·laboren en temes relacionats amb la justícia social, prenent part en projectes que poden tenir com a objectiu el fet de proporcionar ajut en temes socials o culturals concrets. Però aquí el nostre objectiu és mirar de trobar un compromís amb la justícia que provingui del mateix funcionament de l'organització. Que l'organització incorpori uns conceptes i una manera de fer que puguin ajudar a fomentar la justícia. Millor encara, que es consideri com es pot promoure la justícia a través de les eines de gestió bàsiques. Aquesta justícia llavors afecta la societat de manera directa, ja que els ciutadans es benefi-

cien de treballar en empreses més justes i la societat, en conjunt, també arriba a ser-ho més. Les persones ens passem molt temps de la nostra vida contribuint al bé comú a través de tasques que desenvolupem dins d'empreses concretes.

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

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

2.1. Els antecedents: la justícia en l'economia

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

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

La justícia, per tant, és per als lliurecanvistes una conseqüència implícita d'aplicar les lleis del mercat: si s'apliquen, la conseqüència serà justa, ja que aquestes lleis són imparcials, tothom és igual i pot negociar amb qui vulgui.

Però la realitat és que no tothom parteix de les mateixes condicions i, per tant, les condicions inicials dels individus poden ser injustes de base. En aquest sentit, les teories econòmiques ortodoxes abonen de manera implícita la llei del més fort, ja que, segons els seus criteris de no-intervenció, el que acabarà passant serà que el més fort tindrà millor resultat en posar-se en mans de les lleis del mercat. En aquest sentit, la **justícia en la teoria econòmica** és una conseqüència de l'economia del benestar: com que un equilibri competitiu és òptim des del punt de vista de l'eficiència, aquesta és una bona qualitat; però, és clar, el resultat final de l'equilibri competitiu depèn de manera determinant de la posició inicial dels diferents agents. Llavors, alguns pensadors han començat a considerar la justícia com alguna cosa que ha de contemplar una «regulació» de la situació inicial, per tal de poder donar les mateixes opcions a tothom. És en aquesta direcció que John Rawls, pertanyent a una corrent més utilitarista, considera que la justícia s'incorpora a l'inici per tal d'asseverar que el que ha passat finalment és just. Si el resultat és just, voldrà dir que la situació inicial era justa.

En aquest sentit, una de les primeres propostes de Rawls és intentar minimitzar l'impacte de la situació inicial de cada individu.

El resultat no pot ser just si en el punt de partida les persones no gaudeixen de les mateixes condicions inicials. Entra, per tant, en consideracions més precises de què vol dir «condicions inicials» justes.

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

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

2.2. La visió de la justícia en els clàssics del *management*

Convencionalment, el *management* com a disciplina acadèmica comença a principis del segle XX amb Taylor. Taylor fa propostes adreçades als directius, indicant com ho han de fer per aconseguir millorar l'eficiència dels empleats, però que alhora aquests puguin millorar la remuneració provinent de la seva tasca. Per tal d'aconseguir-ho, proposa seguir un ordre racional i estructurat, consistent a analitzar primerament la tasca a desenvolupar, estudiant «científicament» el que cal fer, fins i tot comptant les calories necessàries perquè l'empleat tingui l'energia necessària per fer la feina; a continuació, caldrà veure quin tipus d'empleat és el més apte per a realitzar-la, i finalment desenvolupar un sistema d'incentius que l'empenyi a fer-la.

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

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

Un sistema no pot tenir èxit si només hi surten guanyant compartidament els amos i potser alguns directius.

En segon lloc, Taylor no proposa una manera clara i unívoca de com s'ha de fer el repartiment del resultat, però sí unes guies bàsiques: fer-lo segons la dificultat de la tasca i els resultats de l'empleat.

Així, Taylor proposa unes normes de justícia de mèrit, que atorguen més a qui s'esforça més (seguint la norma anomenada *equity of input*) o a qui obtingui més resultats (utilitzant la norma anomenada *equity of output*).

Tenir una idea de repartiment i proposar unes guies o normes de justícia es correspon amb el que ja deia Aristòtil: «A cadascú segons allò que aporti», sigui esforç o resultats. En concret, Taylor pensava que la manera de convèncer els empleats només podia consistir a millorar-ne la remuneració, i això s'aconseguia millorant els mètodes de treball, sense que l'empresa hi perdés, perquè els beneficis també augmentaven.

Es va acusar en Taylor i la seva proposta de produir estructures que afavorien els directius i els propietaris en detriment dels empleats, víctimes de l'explotació dels primers. Però l'explotació dels empleats no era un objectiu de la teoria, tot i que va ser-ne de vegades el resultat quan s'aplicava malament o de manera precipitada. Taylor confiava que el fet que es tractava d'un mètode «científic» ja posava límits a l'acció dels directius, però els mètodes científics només ajuden a estructurar les tasques, no a decidir sobre la proporció dels guanys que ha de quedar en mans de cadascú. En realitat, el poder d'estructurar la feina i compensar-la quedava exclusivament en mans dels directius, i no semblava que els mètodes científics es poguessin aplicar per a millorar aquests aspectes. Com veurem immediatament, Taylor creia que si les coses es feien bé tothom podia quedar content.

La teoria de Taylor, quant a justícia distributiva, té punts interessants, que altres autors més recents han explorat sense adonar-se que el seu discurs no difereix gaire del d'ell. El problema va ser que, com que la seva implementació no deixava satisfets, moltes vegades, els defensors dels empleats, les noves teories van voler aparentar que estaven separades d'aquesta per guanyar legitimitat en audiències menys proclius a atorgar la màxima autonomia només als directius. També val a dir que Taylor parla sobretot de tasques productives mecàniques. A mesura que anem pujant a tasques menys mesurables, la paraula *científic*, tal com la utilitzava Taylor, perd bona part del seu mèrit. I a més, el tipus d'argument que l'autor utilitza per a legitimar la seva idea de justícia distributiva és en essència instrumental, però apel·lant a tots els grups d'interès implicats. Seguint els seus principis de direcció científica, tothom rebria més guanys materials. Es tractava de fer que el pastís a repartir fos més gran. Taylor va ser citat en un comitè especial a la House of Representatives als EUA,

L'anomenat Special Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, on va participar el 25 de gener de 1912. Durant la seva intervenció va afirmar que

«el *management* científic contempla una revolució mental per part dels treballadors, cap als seus companys de feina i cap als empresaris. I també incorpora una revolució mental per part de propietaris, directius i comandaments intermedis cap als seus treballadors i cap als problemes del dia a dia. Sense aquest tipus de revolució mental, el *management* científic no pot existir».

De fet, ell pensava que si es feia el pastís suficientment gran, no hi hauria grans discussions sobre com s'havia de repartir. De fet, Taylor volia que tothom estigués prou satisfet perquè li deixessin aplicar el seu sistema d'acord amb el seu propi criteri.

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

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

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

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

Referència bibliogràfica

Per a consultar la referència completa:

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

La visió de **Mary Parker Follett** era substancialment diferent de les dues anteriors. Tot i que feia servir el títol «scientific management» igual que Taylor, li donava un contingut diferent. La ciència de Taylor era la física i potser la fisiologia, mentre que la de M. P. Follett era la **ciència de la col·laboració humana**. Per tant, posava la persona al centre de la direcció d'empreses.

En aquest sentit, les seves propostes apel·len a la responsabilitat dels directius i a involucrar les persones en aquelles decisions adreçades a aconseguir els objectius generals, que a més han d'estar ben explicades i comunicades per poder aconseguir aquesta involucració.

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

En Mary Parker Follett podem trobar la justícia en dos aspectes. El primer és el fet de tenir en consideració que totes les aportacions (d'idees, esforços, etc.) de tots els membres de l'organització són d'una gran vàlua i afavoreixen poder trobar millors solucions per als problemes de l'organització. Això implica retribuir-los no tan sols econòmicament, sinó deixant clar que es valoren les seves contribucions i que se les considera imprescindibles per a trobar solucions. El fet de valorar que les solucions als problemes són gràcies a la col·laboració de tots i alhora responsabilitzar-ne els empleats i demanar-los la seva participació és un aspecte no instrumental, tant de la justícia contributiva com de la distributiva.

Hem volgut introduir els conceptes de justícia d'aquests tres primers autors del *management* perquè representen corrents que avui (d'una manera diferent, és clar) continuen presents.

Existeix actualment una visió que té com a centre les variables quantificables i els incentius, com en Taylor, i que avui en dia es troba en enfocaments economicistes; una visió integradora de direcció general, que podem considerar que segueix la línia de Fayol, i finalment, totes aquelles visions humanistes que poden considerar-se continuadores de Mary Parker Follett.

A més d'aquests tres corrents també podem veure la justícia en l'extensió que es pot considerar quan trobem necessari involucrar les persones en la resolució dels conflictes més importants. En aquest cas, la visió és propera a la moderna justícia per consens. De fet, aconseguir justícia proporcionant solucions als

Lectura recomanada

Si voleu ampliar informació, consulteu:

Drucker, P. (1994). «Introduction». A: Pauline Graham (ed. 1996). *Mary Parker Follett, Prophet of Management*. Boston: Harvard University Press.

conflictes que siguin acceptades per les parts és una idea que actualment es troba molt estesa en la justícia legal, sota el nom de *justícia restaurativa*. En general, els sistemes legals es basen en una justícia retributiva que implica en molts casos castigar el culpable d'una injustícia de manera imparcial i igual per a tothom, per tal d'aconseguir el seu penediment, i alhora alleujar la víctima del patiment creat per la injustícia.

En el concepte de *justícia restaurativa*, en canvi, el consens entre la víctima i qui ha provocat la injustícia fa que el penediment no es produeixi necessàriament a través del càstig imparcial d'una autoritat, sinó mitjançant un possible acord entre les parts. Aquest acord pot implicar demanar perdó, prestar serveis a la societat o a la víctima, mostrar penediment, entre moltes altres coses, i en última instància ser perdonat per la víctima, resolent la situació injusta a través de resoldre la relació entre les parts, que s'ha malmès precisament perquè una ha estat injusta amb l'altra. Sembla que, aplicada a l'empresa, on els conflictes moltes vegades són menors, aquesta manera de resoldre les injustícies, a través del procés proposat per la justícia restaurativa, resulta molt més atractiva i plausible que la que ofereix la justícia retributiva. De fet, totes les teories sobre mediació de conflictes també incloses aquí, tot i que s'apliquen més en dret per a substituir processos judicials, és a dir, no arribar a ells. Mary Parker Follett es pot considerar la pionera d'aquesta manera de veure les coses. Hi dedicarem un apartat més avall, però primer establirem les bases dels enfocaments més basats en la psicologia.

2.3. Les teories dels recursos humans: origen de la visió psicològica de la justícia organitzativa

Les teories psicològiques de l'organització donen una importància central als trets individuals i, per tant, donen arguments per posar en dubte les teories organitzacionals més mecanicistes que simplificaven les persones i n'agafaven uns trets com si fossin universals per a tothom.

Els seus promotors justificaven la necessitat de posar la persona al centre de qualsevol teoria de l'organització, pensant en un model de persona entesa de manera completa i no solament com un mer conjunt de reflexos condicionats.

Però és que, a més, i molt clarament en les empreses, trobem que les persones s'agrupen en el que s'anomenen *grups informals*, que en moltes ocasions pot ser que dins de les empreses arribin fàcilment a tenir més força que l'organització formal.

Pensem, per exemple, en tot allò que s'estudia al voltant de la influència que determinats líders informals d'aquests grups poden arribar a exercir sobre els seus membres, és a dir, sobre aquelles persones que se'n senten part, i com a través del sentiment de pertinença a aquests grups informals, s'aconsegueix la implicació de les persones en l'organització i que tinguin motivacions molt més elevades per a desenvolupar les seves funcions.

Aquesta visió ja l'hem avançat quan parlàvem de Mary Parker Follett, però en les teories organitzacionals s'amplia, i és en el cas de la justícia organitzativa en què es troben la majoria dels estudis en aquest camp.

Potser la persona més representativa dels inicis d'aquest corrent, i que a més va concebre idees molt innovadores, és **Elton Mayo**.

Elton Mayo, a través dels seus coneguts experiments de Hawthorne, va mostrar que el fet de ser consultat respecte a la pròpia feina i tenir un sentiment de pertinença a un grup provocava un increment clau de la motivació, i finalment permetia incrementar les percepcions de justícia en allò que es rebia.

Elton Mayo no parlava de percepcions de justícia de manera directa, però sí de satisfacció amb les decisions i d'allò que es rebia a través d'elles; per tant, variables molt relacionades amb la justícia. D'aquesta manera, Mayo reclamava que els empleats no són mers mitjans de producció al servei de l'empresa i dels seus directius, sinó que tenen una dimensió bàsica que comprèn la seva pròpia vida. I que aquesta vida no se separa de la feina en cap moment: de fet, la feina en forma part. Les persones i la realització de la seva pròpia missió interna són un fi i un mitjà alhora. La suma de les missions de cadascú crea la **missió global** i, per tant, les missions són un mitjà per a l'empresa, però alhora l'assoliment de cada missió individual és un fi en si mateix, irrenunciable per a cada individu, i una part importantíssima a tenir en compte quan s'intenta aconseguir la implicació de les persones a llarg termini.

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

Una primera tendència en aquest tipus d'estudis és posar èmfasi en els processos que permeten les **relacions humanes** i, per tant, en parlar dels processos de justícia incorporats en aquestes relacions. Una altra tendència posa èmfasi en el fet que les persones han de ser **recompensades segons les seves contribucions** i, per tant, es dona cabuda més directament al concepte de *justícia distributiva*. En aquest sentit, els dos enfocaments proposen, de manera coincident, el fet d'institucionalitzar la participació a través d'estructures de compensació.

Aquest aspecte és molt proper als sistemes de control de gestió. Aquests sistemes institucionalitzen maneres de participar a través de processos concrets i normes de distribució concretes. Per tant, incorporen la justícia relacional, de procediment i distributiva d'aquestes dues teories.

2.4. La justícia restaurativa en les organitzacions

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

Fins i tot ha rebut crítiques dins de les organitzacions. Per exemple, moltes vegades s'ha dit que, en determinades situacions, les disculpes sinceres poden ser l'instrument per a reconèixer allò que s'ha fet malament i reconduir les relacions malmeses. Però sempre s'ha considerat que les disculpes han de complementar-se necessàriament amb alguna forma de compensació més substancial, que faci que aquesta sinceritat sigui més creïble. I aquesta compensació s'ha pensat com un «càstig» objectiu, que fa creïble que l'esmentada disculpa sigui realment sincera.

Parlar barat

En teoria de jocs, els economistes, de la mera disculpa sense cap altre complement, en dirien *cheap talk* que, traduït literalment, vindria a ser *parlar barat*: el *cheap talk*, per definició, no té cost, no és verificable i no compromet a fer res. Per tant, la sinceritat ha de tenir un preu que les víctimes esperen cobrar per tal d'acceptar aquesta sinceritat com a vertadera.

Si no hi ha una autoritat imparcial que asseveri quin és el càstig corresponent a cada tipus de problema relacionat amb la injustícia, sembla que es deixi la resolució dels problemes relacionats amb les injustícies en mans de les propensions personals de cadascú. La qual cosa pot provocar que les persones més benivolents puguin acceptar una disculpa, i considerar-la sincera i una mostra suficient de penediment per part de l'infractor, i tinguin molta propensió a perdonar-lo sense necessitat de res més. D'altres, en canvi, per tal de restaurar la justícia i la relació, poden voler mostres de penediment fins i tot excessives, amb la suspicàcia que les disculpes ofertes mai no són prou sinceres i que les reparacions associades no són mai suficients per al greuge que han patit. Per tal que la reparació sigui menys arbitrària, es proposa el càstig com a complement de la mera disculpa, i conduent a la voluntat real de penediment de l'infractor,

Referència bibliogràfica

Per a consultar la referència completa:

Farrell, J.; Rabin, M. (1996). «Cheap Talk». *Journal of Economic Perspectives* (vol. 10, núm. 3, pàg. 103-118).

fent que aquesta disculpa tingui un valor concret i igual siguin quins siguin l'infractor i la víctima. Qualsevol infractor pot disculpar-se (i això pot actuar d'atenuant), però ha de patir el càstig «objectiu» imposat, donant a la disculpa el valor i l'aparença de sinceritat objectiva.

Per tant, la idea de restauració de la justícia és molt important en les organitzacions, però no es pot deixar només en mans de les persones, ja que les seves propensions personals poden fer que es quedi només en el fet de resoldre les percepcions d'injustícia i crear percepcions de justícia, i no de resoldre les injustícies reals i crear una justícia real.

És important, doncs, que la justícia que es promogui sigui fruit d'un raonament seriós, és a dir, estigui basada en una visió a llarg termini de la justícia que es vol generar. En aquest sentit, cal que se solucionin les injustícies amb visió de llarg termini, i no amb reaccions a curt termini sobre la injustícia. Òbviament, en general, cal tenir en compte les percepcions, però no només aquestes. Cal també tenir una idea clara de què es persegueix quant a la justícia i a què es vol donar cobertura quan es parla de solucionar les injustícies.

Les percepcions s'han de gestionar d'alguna manera i per almenys dos motius.

- En primer lloc, perquè poden ser símptomes de problemes reals. Les persones poden tenir les percepcions basades en reaccions personals i no reals, però en molts casos és possible que existeixi en realitat alguna cosa a millorar.
- En segon lloc, perquè les conseqüències de les percepcions poden ser importants i, per tant, obviar-les pot ser un comportament imprudent per part del directiu: prestar atenció a les percepcions d'injustícia és tenir present que les persones són el centre de l'organització i que ens preocupa i ocupa el seu benestar i opinió raonada.

Per tant, caldrà fer-se ressò de com es troben les persones i atendre les seves possibles queixes, cosa que no vol dir donar-los la raó sense més ni més, sinó veure fins a quin punt les seves percepcions es basen en fets reals o imaginaris, i procurar tenir una comunicació fluida per tal d'evitar problemes futurs.

En resum, podem dir que s'han de tenir arguments i idees clares de què és la justícia i de quina justícia volem promoure a llarg termini, però alhora estar amatents i gestionar les queixes que provenen de les percepcions d'injustícia, per tal de poder-hi fer alguna cosa, que pot ser des de parlar amb la persona, escoltar-la i explicar el perquè de la situació, fins a contemplar el que passa de manera més activa, formular una disculpa sincera i procurar canviar les coses cap a millor.

2.5. Les teories de l'organització com a sistema burocràtic

Existeixen tot un seguit de teories que consideren que la solució per aconseguir justícia és **limitar la discrecionalitat dels directius**. Aconseguir un sistema que s'**autogestioni**. Aquest sistema està basat en dos aspectes:

- 1) Les **decisions han de ser impersonals**; per tant, s'ha de garantir la mateixa decisió sigui qui sigui qui la prengui.
- 2) Els **processos establerts han de ser garants de justícia**; per tant, el més important és el procés de decisió. Un procés just portarà a una decisió justa.

Ambdues característiques es consideren bàsiques per tal de generar justícia. Idealment, un sistema burocràtic intenta eliminar la discriminació, la parcialitat del directiu i, per tant, evitar propensions personals que acabin sent abusos en benefici d'alguns.

2.5.1. Característiques de la burocràcia

Les **burocràcies** es basen en una estricta **jerarquia**. Una idea bàsica en la burocràcia és la de jerarquia. Es tracta que hi hagi uns nivells jeràrquics i que aquests s'ocupin seguint uns criteris lligats a l'expertesa. Un determinat nivell en la jerarquia l'ocupa qui és considerat un especialista en allò que fa. El criteri d'**expertesa tècnica** és el més important, ja que es pot avaluar d'una manera més objectiva. Aquesta idea també va lligada a la de **mèrit**. Qui ha demostrat que en sap més mereix més consideració i responsabilitat. Cada lloc de responsabilitat es va ocupant segons un procés establert responnent a criteris de coneixement, expertesa i habilitats demostrades pels candidats.

Existeix, per tant, el dubte de qui farà aquests protocols i decidirà sobre el que fa referència al disseny del sistema per accedir als diferents nivells de responsabilitat, i qui en farà el manteniment. Per tant, el problema de la discrecionalitat negativa es trasllada a qui ha de decidir sobre els manuals i normes escrites, pressuposant que no té interessos personals.

El criteri de justícia implícit en aquest sistema és la igualtat d'oportunitats per a tothom per accedir a posicions dins l'empresa. Un cop s'ha entrat en un procés de selecció, es pot considerar que els tractes arbitraris i qualsevol mena de privilegis estan eliminats.

De totes maneres, els sistemes burocràtics tenen certes limitacions.

2.5.2. Limitacions dels sistemes burocràtics

En general, els sistemes burocràtics presenten certes limitacions fruit de la seva visió idealista i poc pràctica, en presentar una visió de la realitat que no permet cap mena d'ajust ni excepció fora del sistema. Les principals limitacions es presenten a continuació.

Implementació molt difícil

Pretendre que totes les possibilitats es puguin preveure d'avançada pel mateix sistema no sembla realista. I vinculat a això, pretendre que les decisions no tinguin judicis de valor pot ser una tasca poc menys que impossible. Si per mantenir la justícia del sistema l'únic camí és incloure noves normes, això inevitablement porta a crear rigideses que segur que arribaran a paralyzar l'operativitat del sistema, primer, i de l'organització, a continuació.

Sistemes de control altament formalitzats

Els sistemes de control altament formalitzats són un cas de sistema burocràtic que no més pot créixer incorporant noves normes.

Més controls no impliquen més (ni millor) control

Malauradament, quan es parla d'introduir la justícia a les organitzacions, o d'evitar certs abusos passats (i injustos), sempre es proposa la solució màgica d'introduir més controls formals per a reduir l'arbitrarietat. Però, en realitat, «més controls» no impliquen amb tota seguretat «més control». I és recurrent proposar aquest tipus de solucions perquè moltes persones ho troben atractiu, senzill i molt intuïtiu. Sempre que es detecta una mancança en els sistemes, quan algú abusa del sistema i ho fa, en alguna mesura, a favor seu, ens ve al cap que la solució passa per una nova norma més sofisticada i més complexa, que eliminarà qualsevol efecte injust del sistema.

Afegir complexitat sense la flexibilitat inherent a la intel·ligència humana condueix a sistemes ingovernables.

Vet aquí una paradoxa difícil de resoldre, si al mateix temps volem entitats que es governin soles i que no permetin abusos de ningú.

Exemple

Un falsificador de bitllets acostuma a aprendre també en paral·lel la tecnologia que en descobreix la falsedat. És a través del coneixement de persones que poden detectar la diferència entre un bitllet fals i un de debò que evoluciona la tècnica, tant de qui falsifica com de qui ho descobreix. I quan millora la tecnologia? Quan es detecta que un bitllet fals s'ha escapat dels controls convencionals, perquè hi ha hagut una nova manera de falsificar bitllets. I qui ho fa? Pot ser que el millor detector de bitllets falsos en un moment concret sigui el falsificador mateix. Aquesta és la paradoxa. Per tant, com s'atura el problema? Doncs quan el falsificador es posa al servei de detectar els bitllets i no de falsificar-los. És a dir, el problema té solució a partir d'una decisió personal, i no a través de generar un sistema perfecte de detecció de bitllets falsos.

I seguint amb l'exemple, no podem oblidar que existeixen incentius per a ser falsificador, i que tenen la seva importància. Moltes vegades els mateixos sistemes de control recompensen determinades actuacions, amb la intenció de

provocar un determinat resultat, i en canvi també produeixen resultats inesperats no desitjats. Si es premia tenir èxit, per exemple, sense tenir en compte com s'ha obtingut aquest èxit, pot passar que algunes persones vulguin l'èxit a qualsevol preu (potser robant!). Un camí per a obtenir-lo és l'escollit pel falsificador del nostre exemple. La llibertat humana també s'ha d'educar, i una manera de fer-ho és fent responsable a cadascú de les conseqüències d'allò que tria, i sobretot, fent-li veure que no totes les tries tenen les mateixes conseqüències per a la seva felicitat més autèntica. L'educació en la igualtat i la llibertat exercides de manera profunda i humanitzada semblen inevitables.

La voluntat humana no es pot delegar al sistema

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

Visió negativa de les persones

Implícitament, els sistemes burocràtics han sorgit d'una visió negativa de les persones, cosa que potser és innecessàriament pessimista. No tothom actua en tot moment per al seu propi interès i per sobre de tot i de tots, amb una cobdícia desmesurada. És veritat que recentment la crisi ha posat de manifest com determinats individus amb una cobdícia fora de límits poden posar en perill tothom. La ingenuïtat de pensar que tothom és just i que ningú és receptiu a possibles temptacions de cometre injustícies és molt poc realista. Però és molt pitjor el fet de pressuposar que la subjectivitat sempre és injusta, ja que això ens portaria a pensar que els directius no poden ni podran mai millorar en l'ús de la justícia, i tampoc, per tant, adquirir personalment aquesta virtut. En aquesta direcció evitaríem la millora directiva en les virtuts, que tan necessària s'està revelant com a possible via de millora de les organitzacions i la societat.

L'acció directiva queda eliminada

També de manera implícita, la teoria burocràtica tendeix a eliminar l'acció directiva, posant en pràctica procediments preestablerts i omnipresents, a la vegada que és el personal tècnic qualificat qui va ocupant els càrrecs de manera ordenada i tenint en compte la seva competència professional; incloent-hi d'aquesta manera un fort sentit de la jerarquia, la qual cosa significa excloure la política com a element que pugui afectar les decisions directives. L'acció

política vol dir necessàriament prendre decisions i portar-les a la pràctica (és a dir, executar actes directius) escollint una de les moltes opcions disponibles que poden ser preses. Aquestes opcions es basen necessàriament en un esperit i unes creences amb relació a com funciona el món real i són opcions personals (i, per tant, subjectives) del directiu que les pren.

Pensar que hi ha una recepta preestablerta que et resoldrà els problemes directius és contrari a l'essència mateixa del *management*.

Com hem vist, sovint es vol eliminar la subjectivitat per tal d'eliminar també qualsevol possibilitat de cometre injustícies prenent decisions parcials i interessades. Però eliminar-la totalment encara és pitjor, ja que també s'elimina inexorablement la subjectivitat potencialment positiva, aquella que sorgeix de la imaginació, de la creativitat i del coneixement directe del negoci de l'empresa o de qualsevol informació rellevant adquirida en la pràctica professional dins d'una altra organització. Aquesta solució seria posar en pràctica el que diu el refrany espanyol, «muerto el perro, muerta la rabia».

Actes directius, persones i aprenentatge

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

Si el personal «tècnic» s'ha d'enfrontar amb una decisió que no sigui operativa, el més probable és que la prengui malament o s'inhibeixi, la qual cosa no porta a experimentar més justícia, sinó més inseguretat jurídica. És absurd treure-li al directiu la seva funció principal, que és dirigir i assumir riscos posant-hi criteri. Un directiu ha de poder aprendre a ser millor o pitjor directiu en tot allò que fa, un cop ha decidit i ha acceptat que té una responsabilitat respecte a les conseqüències dels seus actes i la manera com es posen en pràctica, que és el que constitueix pròpiament l'acte directiu.

En el context de les virtuts, i més en concret de la justícia (que és la virtut que ens ocupa), el directiu ha d'aprendre a ser més just en les seves futures decisions. L'aprenentatge humà és imprescindible i inevitable, però de vegades és disfuncional, és a dir, aprenem coses que no són certes o que porten conse-

qüències diferents de les que serien útils a tothom. Les persones aprenem dels nostres errors, sempre més que dels nostres encerts. Evitant els errors s'evita aprendre a ser just en llibertat, i per tant es condemna les persones a malfiar-se les unes de les altres i a crear inseguretat jurídica que poden aprofitar els qui en aquell moment ostenten el poder del sistema formal. La manca d'un aprenentatge positiu que s'exerceixi en llibertat i amb discrecionalitat per exercir la direcció, inhibeix la funció directiva, que pot acabar sent tirànica per omissió.

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

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

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

Un problema addicional dels sistemes burocràtics fa referència a les excepcions. Ens podem preguntar si sempre ens agrada que ens tractin amb una imparcialitat total, o potser preferim un tracte més personalitzat; un tracte que incorpori de vegades algun tipus d'excepció, fruit de la nostra excepcionalitat com a persones úniques que mereixem un tracte especial i personal, en moments en què també nosaltres fem coses excepcionals. Ser considerats diferents i especials i, per tant, mereixedors d'un tracte personalitzat, és un desig molt humà i de vegades merescut. Que el nostre esforç sigui valorat per aquells que es troben propers a nosaltres, com quelcom mereixedor de recompensa,

encara que els resultats puguin no ser espectaculars, és particularment clau quan es tracta amb persones, i és també un requeriment que forma part de la justícia organitzativa.

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

Per tant, un greu inconvenient addicional als que ja hem vist de la burocràcia és que iguala la justícia a la despersonalització.

En aquestes teories es considera que tot allò que es fa des de la subjectivitat és necessàriament injust i fruit de l'arbitrarietat. Ja hem comentat que parteix d'una visió molt negativa de les persones, sobretot d'aquelles que tenen poder de decisió. Aplicada a les organitzacions, aquesta visió limita les opcions de poder incorporar la justícia com a part intrínseca de l'aprenentatge humà per a desenvolupar el nostre criteri i, per tant, millorar en les virtuts.

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

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

Però, a més, en molts casos complicar els sistemes tampoc no és eficient, ja que seguir procediments complexos pot fer les coses innecessàriament complexes. Semblaria prudent i més adequat considerar que els sistemes han de permetre aportar certes garanties i característiques de justícia, però sense renunciar a l'agilitat en el seu ús i possible millora. Els sistemes no poden resoldre per ells mateixos totes les situacions, però sí que poden ser uns garants de mínims. A partir d'aquí, el seu ús ha de proporcionar la facilitació de la justícia. I també fer senzilla la seva evolució, quan en el sistema es detectin aspectes clarament

injustos. Llavors s'ha de procedir a la seva actualització, però més aviat substituint allò que s'ha demostrat injust que no pas garantint la imparcialitat com a valor suprem i incorporant massa controls. Les dues visions de la justícia, la legalista i la facilitadora, competeixen per poder ser la visió predominant en els sistemes formals. Sembla que la facilitadora s'hauria de prioritzar, ja que la legalista complica el sistema per garantir només un aspecte de la justícia: el fet d'evitar l'arbitrarietat. En realitat, evitar l'arbitrarietat només és un dels puntals de la justícia, no és ni l'únic, ni sempre el més rellevant. Cal mirar la justícia com una eina facilitadora de la participació i, per tant, evitar la solució fàcil d'incorporar una nova norma al sistema formal, com a solució màgica, que ja s'ha vist que no produeix els resultats desitjats de crear més justícia.

És possible que un sistema dissenyat en un moment en el temps seguint uns criteris de justícia, és a dir, un sistema dissenyat com a just, pugui contenir al cap d'un temps normes que puguin arribar a considerar-se injustes? La resposta fàcil seria dir que no. En principi, el sistema és just perquè totes les seves normes ho són. Però si posem aquesta pregunta en l'àmbit del temps, i tenint present que l'estat de qualsevol qüestió evoluciona, és possible que en el moment en què es va dissenyar, el sistema incorporés dins de les seves normes usos i costums que es podien haver confós amb la justícia i que senzillament fossin el reflex de com s'entien les coses en un moment temporal determinat. Pot ser que el sistema sigui massa dur amb coses contràries a les convencions, que amb el pas del temps es contempli com una intrusió injusta a la privacitat, com una cosa que cadascú ja pot triar com fer.

Per exemple, aquest podria ser el cas de certs costums de caràcter religiós. L'evolució cap a la pèrdua d'identitats religioses concretes o el fet de convida diferents creences facin que es treguin de l'àmbit públic i es deixin com a opcions circumscrites estrictament a l'àmbit privat.

Pot també passar el contrari: que coses que ens semblaven perfectament justes en el passat ara ens semblin barbaritats i, per tant, el sistema hagi de ser més intransigent amb la seva pràctica.

Per exemple, Aristòtil considerava l'esclavatge com alguna cosa perfectament justa i d'acord amb els principis naturals del bon funcionament d'una societat; actualment ha estat abolit de manera explícita en els sistemes jurídics.

Actualment, les persones es consideren iguals en essència, i la no discriminació per raons arbitràries és un dret. Però, a més, les persones tenen drets inalienables, com ara el dret a la vida, i també tenen dret a tenir opcions de viure-la amb dignitat i a considerar determinades llibertats individuals com a bàsiques i en les quals cap autoritat pública no té dret a intervenir. Per tant, hi ha qüestions que es poden considerar justes ara i que poden ser injustes demà, i a la inversa, injustes ara i justes demà.

Així doncs, les accions humanes han de tenir la flexibilitat de poder sortir dels sistemes formals quan les circumstàncies o les convencions socials van canviant. I això no es pot fer únicament en el context d'un sistema formal. Es necessita un element informal, que pot venir de les percepcions. De fet,

les percepcions, si s'interpreten amb l'ajut de la racionalitat, poden portar a la millora dels sistemes. La justícia és un requeriment dels sistemes i del seu ús, però acabem de veure que en cap cas no és un compendi estàtic de drets i deures i de com exercir-los que pugui servir en tot moment i circumstància. Allò que veiem en els sistemes, el seu disseny i el seu ús, és una representació de la justícia feta en un moment temporal concret. Aquesta visió particular d'un moment temporal concret s'exercita amb els instruments que s'han considerat òptims i que corresponen a la visió que se'n té en aquell moment. Aquesta representació de la justícia d'un moment concret es troba subjecta a l'evolució, ja que el pensament humà evoluciona i millora i, per tant, la concepció de la justícia segueix aquesta mateixa evolució. Mai no podem considerar tancat el debat sobre què és just i què no, i quins instruments són els més adequats per a la seva implementació, amb quin disseny, processos d'implementació i usos. Sempre s'han de reconsiderar les propostes que es fan en un moment concret i s'han de sotmetre a un debat racional per a la seva evolució i possible millora.

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

El remei pot ser pitjor que la malaltia

Les limitacions i els problemes que hem tractat d'analitzar fan que, quan s'han implementat burocràcies, s'hagin generat sovint **conseqüències pitjors** que els beneficis que prometien, i potser, fins i tot, han empitjorat els abusos dels qui manen. És, per tant, lògic que aquest tipus de solucions hagin perdut la legitimitat que tenien conceptualment en el moment de la seva aparició. Per a les empreses, s'ha vist que no ofereixen cap solució vàlida al problema de la justícia.

Avui en dia, la burocràcia ha sigut descartada com a forma legítima de control, i en lloc de burocràcia és millor parlar dels sistemes formals de control en general.

Cal considerar, però, que aquests sistemes són eines que utilitzen persones que prenen decisions (exerceixen el control) valent-se dels mateixos sistemes, de la formació que tenen en eines de direcció i de les competències personals adquirides amb l'experiència. El **component humà** que les burocràcies eliminen per considerar-lo negatiu donats els abusos comesos, és clar que en direcció d'empreses es considera imprescindible, ja que no existeix un sistema que s'autogestioni sense la necessitat d'incorporar la discrecionalitat dels responsables de la seva utilització.

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

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

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

qui aconseguirà millorar els sistemes serà fonamentalment el directiu que en fa un ús continuat d'aquests i pot veure quines de les seves parts funcionen i quines no, i el perquè.

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

2.6. Continuïtat de les teories psicològiques basades en percepcions i fins a l'actualitat

En l'apartat anterior, la justícia s'ha descrit com un concepte bàsic que ha portat diferents filòsofs a definir els seus requeriments per arribar a l'objectiu d'una societat bona per als seus membres.

Justa implica bona; per tant, més justa implica millor.

En aquesta mateixa direcció, s'ha argumentat que allò que és bo per a la societat i els seus membres es pot traslladar a altres afers humans a escala més petita, és a dir, a les empreses. Per ser aquí justos (valgui la redundància) amb els qui han investigat la justícia a les empreses hem escrit aquest apartat. Els qui inicialment s'han preocupat més per la justícia aplicada han estat investigadors en els camps de la psicologia industrial i el comportament organitzatiu, sobretot sociòlegs i psicòlegs, que han extret de les teories filosòfiques la seva inspiració per estudiar des del punt de vista dels individus (de manera subjectiva) les percepcions de justícia a les empreses.

Els qui van iniciar aquestes investigacions extreien les seves experiències del món del dret i les extrapolaven a les empreses. Els investigadors pioners van començar a estudiar què passava a les empreses a través de descriure'n la realitat i veient les evidències empíriques mostrades en les empreses, que estaven relacionades amb les percepcions de justícia. Aquests van ser els inicis de la investigació sobre la justícia, i cal reconèixer que avui és un tema d'interès per a la direcció d'empreses perquè va existir aquest tipus de recerca. De tota manera, aquest tipus de recerca tenia un punt feble, o taló d'Aquil·les: fugia

de conceptes de justícia en què aquesta era interessant per a ser un debat ètic i en què fonamentalment s'havia de centrar a millorar les empreses per als individus que hi treballaven.

Així, el focus dels estudis són les percepcions de justícia, estudiant com perceben els afectats les seves empreses en termes de justícia i, per tant, basant el resultat de la percepció en com la persona compara la seva situació amb una d'idealment justa. Ara bé, i tenint els individus en general un baix grau de coneixement sobre la justícia, es fa sense analitzar amb gaire profunditat, és a dir, no preguntant-los quina és la seva manera d'entendre la justícia (és a dir, sense saber quin és el seu marc de comparació o ideal sobre ella), sinó directament preguntant si una determinada situació és o no és justa per a ells.

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

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

En «justícia organitzativa», que és com s'ha vingut a denominar aquest camp, les teories s'han esforçat bàsicament a estudiar els individus i com aquests estableixen relacions en diversos contextos socials. Aquestes teories s'han concentrat llavors a investigar empíricament les tres qüestions següents:

- 1) Què és la justícia?
- 2) Per què a les persones els importa la justícia?

3) Com les persones emeten judicis sobre la justícia (com es formen les anomenades *percepcions de justícia*)?

En l'apartat següent, s'analitzaran quines han estat les principals contribucions d'aquestes recerques empíriques i, per tant, quin és el moment d'estudi actual. En molts casos, les teories poden respondre a més d'una de les tres preguntes anteriors a la vegada.

3. Justícia organitzativa

Hem vist en apartats anteriors:

- 1) Com en les organitzacions es produeixen problemes de justícia, principalment a través dels sistemes de control, i hem examinat com es poden produir.
- 2) Els fonaments filosòfics del concepte de *justícia* i com es poden aplicar a les organitzacions.
- 3) El que s'ha dit de la justícia en els llibres de direcció d'empreses.

Volem ara anar a veure què s'ha investigat en aquest context (de l'organització d'empreses) sobre justícia i en quins conceptes s'ha basat aquesta investigació.

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

3.1. Components de la justícia organitzativa

Les persones poden percebre com a justos o injustos diferents elements relacionats amb una decisió. Essencialment, es tracta del següent:

- 1) els resultats,
- 2) el procés de decisió,
- 3) la informació,
- 4) els aspectes relacionats amb les relacions involucrades en el procés.

En aquest sentit, es considera que les persones poden distingir entre cadascun d'aquests aspectes; per tant, cadascuna d'aquestes percepcions rep la seva pròpia denominació. En concret, les percepcions relacionades amb el que reben

Referència bibliogràfica

Per a tenir una visió històrica del concepte, pot ser útil aquest article:

Greenberg, J. (1990). «Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management* (núm. 16, pàg. 399-432).

les persones s'anomenen *justícia distributiva*; les relacionades amb el procés, *justícia de procediments*; les relacionades amb la informació rebuda, *justícia de la interacció*, i les referents a aspectes de la relació, *justícia interpersonal*.

3.1.1. Justícia distributiva

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

En l'àmbit de l'empresa, la primera definició que es va fer de la justícia distributiva va ser seguint la **teoria de la privació**.

En general, les persones som éssers socials que establim relacions d'intercanvi i que creem expectatives per a futurs intercanvis. Si les expectatives no s'acompleixen perquè altres persones no ho permeten, llavors és quan es considera que el resultat d'aquella interacció és injust.

Però més endavant es va concloure que, per a una determinada interacció, les persones jutgen més el resultat en si que les expectatives concretes que es puguin crear. Aquesta manera de concebre les distribucions de béns va fer que finalment el concepte de *justícia distributiva* evolucionés cap a l'actual **teoria de l'equitat** (va ser un investigador anomenat Adams qui va concretar la que esdevindria en la definició més assentada de justícia distributiva). En concret, les persones treballem, de manera més o menys racional i explícita, amb unes determinades ràtios que relacionen un *input* (el que hom ha aportat) i un *output* (el que hom ha rebut). En general, les persones esperen un determinat resultat segons el que han aportat, i si el reben, perceben el que han rebut com a just. Aquesta ràtio, però, està lluny de ser un punt de referència absolut: és relativa a la ràtio que perceben els altres. De fet, si algú pensa que la seva ràtio és més gran que la dels altres vol dir que considera que ha rebut «massa» d'alguna cosa en relació amb el que ha aportat, i se'n sent culpable. Si hem rebut menys que els altres, ens sentirem força maltractats, molestos i podem arribar a la desmotivació en les nostres tasques.

Alguns estudis psicològics han revelat que sentir-se culpable o certament molest porta a un desequilibri interior que tota persona tendeix a mitigar com pot. En general, les investigacions dutes a terme suggereixen que les persones ho fan canviant deliberadament els propis *inputs* o *outputs* (és a dir, abocant-se a l'autoengany). També ho fan distorsionant cognitivament els *outputs* o els *inputs*, convencent-se a si mateixos que no ha estat el que ha estat (més autoengany). De vegades, deixen córrer la relació que els ha portat a percebre el que s'ha rebut com a injust; en algunes ocasions, la distorsió cognitiva la

Referència bibliogràfica

Per a consultar la referència concreta vegeu:

Adams, J. S. (1965). «Inequity in social exchange». A: L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology* (pàgs. 267-299). Nova York: Academic Press.

fan respecte a allò que els altres han aportat o rebut en aquella relació (seria un autoengany més subtil, basat a desvalorar els altres), o, finalment, variant allò que comparen i canviant-ho (de forma col·loquial seria dir que si no em resulten favorables les normes per jugar a futbol, faré veure que es tractava d'un partit de tennis, a veure si hi ha més sort).

Darrerament, però, s'ha considerat que aquest criteri d'equitat aportat per Adams, que es trobaria conceptualment ben a prop de l'equitat proposada per Aristòtil, pot no ser l'única norma que les persones tinguin al seu marc mental quan valoren si quelcom que s'ha rebut és just o no. Juntament amb l'equitat es podrien trobar altres criteris, com ara la necessitat o bé diferents tipus d'igualtat (absoluta o relativa). I això no és tot: es podria arribar a argumentar que diferents tipus de relacions poden portar a utilitzar diferents tipus de normes en el moment de distribuir els recursos.

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

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

és òbviament impossible. Només ho creuen els cànids o aquells que podrien tenir algun interès a vendre fum. per poder crear un sistema que funcioni, prioritzar què ha de ser igual és bàsic per a acceptar el que no ho serà.

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

És molt important veure quins són els tipus d'«igualtats» existents. Bàsicament en són dos: la igualtat absoluta i la igualtat proporcional.

- La **igualtat absoluta** aposta per donar a tothom el mateix, sense fer cap distinció personal de cap mena.
- Mentre que la **igualtat proporcional** acostuma a decidir sobre el reconeixement que rebrà cadascú, i el fa proporcional al mèrit.

Aquesta segona norma relacionada amb la igualtat, igual recompensa per igual mèrit, seria la que va proposar Aristòtil, que tenia per objectiu motivar les persones a través de l'eficiència. Al darrere s'hi pot trobar la idea que psicològicament hi ha un lligam entre la motivació i el mereixement. Si les persones no rebem el que creiem que mereixem, tenim tendència a no estar motivades per millorar i, per tant, rebutgem el sistema que desconnecta ambdues coses.

Ara aprofunditzarem una mica més en la **norma de la necessitat**. Aparentment desterrada i allunyada de les empreses, aquesta norma sí que s'ha trobat molt present en teories de justícia social.

En general, un dels primers a proposar aquesta norma va ser **Marx**, en parlar dels estats més evolucionats en els quals en principi tothom hauria de rebre segons les seves necessitats i aportar segons les seves habilitats.

Com diem, una mica utòpica, ja que les persones no només es motiven per ajudar els qui ho necessiten, sinó que també tenen motivacions personals més egoistes.

Rawls va proposar el criteri de necessitat en el seu segon principi, en què precisament destaca que les diferències que puguin existir sempre han d'anar encaminades a maximitzar el benestar dels més desfavorits.

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

3.1.2. Justícia dels processos

La distribució de determinats béns sempre s'ha d'efectuar seguint un determinat procediment. Queda ben clar que moltes vegades, i per tal de garantir la generació de justícia, el procediment és tant o més important que el resultat.

La justícia dels processos es podria definir com la percepció de la justícia del procés de decisió i de les polítiques utilitzades que porta a percebre les decisions com a justes.

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

En general, donat un determinat procés de decisió, les persones poden tenir control sobre la decisió final i control sobre el procés en si. Pel que fa a les percepcions, s'ha estudiat que les persones valoren molt el control sobre el procés a l'hora de decidir si el consideren just o no. Moltes vegades, les persones poden rebre un resultat pitjor per a ells, però si el procés el consideren just, la percepció global de justícia millora substancialment. Això implica que les persones valoren molt el «com» es fan les coses. I moltes vegades atribueixen el resultat que obtenen a aspectes que no es poden controlar i, per tant, no tenen tant en compte el resultat final del que reben.

Els criteris que se solen utilitzar per a dissenyar un procés just són els següents:

- 1) Consistència (sobre totes les persones i al llarg del temps).
- 2) Cap biaix o arbitrietat.
- 3) Acurat respecte a la informació, que ha de ser correcta i veraç.

- 4) Proporcionar l'opció de correcció de les decisions errònies.
- 5) Ètic (seguir uns estàndards ètics concrets i coneguts).
- 6) Garantir la representativitat (totes les opinions dels afectats són escoltades).

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

La **transparència** farà que cadascú pugui valorar si es pot adaptar a l'organització i a la visió particular que l'organització té de com s'han de fer les coses per ser considerades ben fetes, o de les que no s'han de realitzar mai i estan prohibides. En cas que vegi que no podrà adaptar-s'hi, podrà tenir opcions de marxar, o de no entrar a l'organització si encara no hi és i, per tant, no perdre el temps en una empresa en la qual no sembla que pugui tenir cabuda. Això farà que la persona en qüestió pugui veure si s'hi pot adaptar o li resulta impossible fer-ho. En aquest sentit, la paraula *ètic* està relacionada amb la transparència de cara als valors que en aquella empresa són considerats importants i, per tant, a fer-los prou evidents i consistents perquè les persones puguin decidir si els comparteixen o no i no visquin enganyades. Una possibilitat seria considerar, en comptes de la paraula *ètica*, massa genèrica, la frase *transparència en els valors*. La transparència en els valors dona contingut a la consistència en l'aplicació dels processos que afecten les persones.

3.1.3. Justícia de la interacció

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

En general, a les persones els interessa el següent:

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

En altres investigacions s'ha suggerit que la justícia de la interacció es pot dividir en dos conceptes:

- la **justícia interpersonal**, relacionada amb la qualitat del tractament rebut;
- la **justícia informativa**, relacionada amb la informació que es proporciona durant el procés de decisió.

La justícia en la interacció és intuïtiva, ja que dona importància al tracte que es dispensa en una interacció des del punt de vista de les dues parts. Tot i que pot tractar-se d'una justícia percebuda pel subordinat de determinats aspectes del tracte rebut del seu cap, és cert que es pot donar també amb relacions d'igualtat, o fins i tot en com el cap rep determinats tractes dels subordinats. El *mobbing* a les empreses normalment l'exerceix el poder, però pot passar que el poder de grup pugui fer *mobbing* a un cap.

Recordem exemples de rebel·lió de mariners a un capità, que poden ser rebel·lions legítimes o totalment il·legítimes.

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

3.2. Què ens preocupa quan jutgem coses que ens afecten?

Sembla trivial dir que és important saber el que es jutja, però potser no ho és tant si es té present que moltes vegades ens afecta tant la decisió en si (resultat rebut) que ens és indiferent com qui l'hagi proporcionat.

Però el fet és que dilucidar el qui (qui ha estat el decisor que ha comès la injustícia) hauria de ser tan important com dilucidar el què (tipus de justícia percebuda).

- Un possible model, que ja hem vist, és el que incorpora diferents tipus de justícia organitzativa en funció de quina part de la injustícia preval: el resultat, el procés de decisió o el fet que el decisor utilitzi malament el procediment.
- Un altre model consisteix a utilitzar la font de la injustícia i examinar els canvis en les percepcions en funció de qui crea la situació injusta. Les persones, tot i tenir una racionalitat limitada, assignen valor a qui comet la injustícia, i si creuen que és algú que «no té dret» a crear-la, encara s'indignen més i els resultats i les conseqüències poden ser molt pitjors.

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

3.3. Què motiva les persones a considerar la justícia com una cosa important?

Les diferents motivacions humanes han estat objecte d'estudi per la psicologia des del principi dels temps. Què motiva les persones en general és un tema complex, i els estudiosos de la justícia organitzativa també han considerat rellevant estudiar per què les persones estan motivades per la justícia. Fonamentalment, hi ha tres tipus de motius:

- el motiu instrumental,
- el relacional,
- el moral.

Aquests tres motius, en una mateixa persona, poden funcionar alhora, i això ha fet que en molts casos s'estudiïn de manera integrada i ja acceptant que tots tres coexisteixen en un mateix individu, en major o menor mesura.

Val a dir que la manera d'estudiar els motius ha estat, fins ara, partint de com algú vol ser tractat en termes de justícia. Aquesta és una visió des del **punt de vista del «receptor» de la justícia**, i és el punt de vista típicament estudiat en justícia organitzativa. Essencialment, es tracta de com veiem que ens poden afectar determinades decisions que poden generar un judici sobre si una cosa és justa o no per a nosaltres.

No s'ha considerat, per tant, en la literatura més psicològica, quina seria la motivació que tindrien les persones a tenir en consideració la justícia en els seus propis processos de decisió. O, dit d'una altra manera, com a directiu, per què s'hauria d'incorporar la justícia quan es decideixen coses que afecten els altres. Tot i que en alguns casos fer i rebre justícia pot tenir motivacions molt semblants, en el cas de la motivació relacional és més important quan es reben conseqüències de decisions preses per altres que quan es decideix (més de caràcter reactiu que actiu).

3.3.1. Motivació instrumental

La motivació instrumental argumenta que a les persones els interessa la justícia bàsicament perquè els pot afavorir, és a dir, perquè en general els portarà a resultats més favorables per a elles. Generalment, quan les persones poden controlar el procés, això els porta a pensar que a llarg termini els afavorirà el resultat d'aquest procés. Per tant, pensen que poden influir en els resultats a través del control del procés. Mirat així, *justícia* i *trobar-se afavorit pel resultat* es poden veure gairebé com a sinònims.

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

3.3.2. Motivació relacional o del valor del grup

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

3.3.3. Motivació moral

Curiosament fins al final no es planteja que la justícia preocupa també per raons purament morals, quan en realitat la justícia és un component clau de la moralitat de qualsevol sistema ètic. Però això és el que succeeix quan basem les decisions en raonaments purament racionals i de motivació extrínseca o instrumental. Ens oblidem que som persones i proposem teories reduccionistes per explicar com ens motivem i per què fem les coses. Per sort, algú amb idees millors va començar a pensar que hi havia persones preocupades per fer justícia, pel fet de contemplar la justícia no com un mitjà per a un fi extern, sinó com un fi en si mateix, intrínsec, per a aconseguir el benestar de les persones en les seves relacions. Aquesta motivació poden tenir-la aquells que utilitzen elements de justícia en les seves decisions (directius) i aquells que reben decisions d'altres i poden valorar si aquelles persones les han pres sota criteris de justícia o al marge d'aquests criteris.

D'acord amb aquesta visió de la justícia, a les persones els preocupa, i molt, el fet de trobar que la seva vida té sentit. Això va portar a observar que les persones volen incloure la justícia en les seves pròpies decisions encara que fer-ho no els porti aparentment cap benefici directe o personal; o valorar si altres han actuat amb justícia, encara que a ells particularment aquella decisió no els hagi portat tampoc cap benefici directe.

Amb referència a l'agent decisor, aquesta motivació moral pot ser etiquetada com a motivació «transcendent». Aquesta paraula, introduïda per Pérez López en la direcció d'empreses, va en la direcció que els directius necessiten tenir una motivació bàsica cap al desenvolupament humà dels seus empleats, és a dir, el desenvolupament de les seves pròpies virtuts amb relació a com ajuden els altres. Aquest desenvolupament porta a ser més just a través de repetides interaccions en les quals es va aprenent a ser-ho.

Aquesta idea de justícia està molt vinculada a la saviesa i també a la maduresa personal, segons quin sigui l'enfocament. *Saviesa* és saber el que hom necessita per a ser feliç i treballar per anar-ho aconseguint. *Maduresa* és aprendre que moltes vegades el que passa no és el que un voldria que passés, però que de tot es pot aprendre. Si un directiu no aprèn a ser més madur i savi, sent cada vegada més just, difícilment tindrà en compte la justícia en una fase tan decisiva com és la implementació. I si no ho fa, acabarà generant al llarg del temps una organització que es desunirà a poc a poc. A conseqüència, tampoc no serà sensible a la seva reparació quan s'hagi produït una situació injusta, cas en el qual romandrà impassible davant les reaccions dels seus subordinats davant d'aquesta injustícia sense saber que això el porta a empitjorar com a persona i com a directiu.

Referència bibliogràfica

Per veure la referència completa:

Pérez López, J. A. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.

3.3.4. Es poden separar els motius exposats?

Fins ara hem argumentat que la preocupació per la justícia pot estar vinculada, tant per qui pren la decisió com per qui la rep, als beneficis a llarg termini (motiu instrumental), com a viure una vida virtuosa i plena de sentit, fent el bé i afectant els altres de manera positiva (motivació moral). Per qui rep la decisió també s'ha vist que percebre justícia el fa sentir que rep estatus i estimació per part del grup al qual vol pertànyer (motivació relacional). Però no és la persona la que integra realment tots aquests motius? D'acord amb les necessitats que tots tenim, necessitem tenir una vida digna i proveir-nos d'uns mínims recursos econòmics; així mateix, tots tenim la necessitat de ser valorats per determinats grups (per exemple, la pròpia família) i també tenim la necessitat de donar sentit a la pròpia vida. Per tant, sembla que les motivacions han d'estar molt vinculades a les necessitats, tant si es tracta de decidir sobre coses que afecten els altres com de jutjar sota quins criteris s'han pres determinades decisions que ens afecten. Tots prenem decisions i rebem les conseqüències de decisions que prenen d'altres, i en molts casos, com que actuem en una mateixa relació com a receptors i decisors, podem entendre què se sent quan es rep una decisió injusta, i això precisament ens simplifica poder decidir nosaltres mateixos utilitzant criteris de justícia en les nostres decisions.

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

3.4. Com decidim si una cosa és justa o no?

Des del punt de vista psicològic, la justícia o injustícia pot ser vista com un tipus de comportament motivat. Per tant, les percepcions d'injustícia es creen de maneres específiques que s'han intentat explicar amb diverses teories de procediment. Analitzant quins serien els processos mentals en cada fase, fins

que la persona arriba a la conclusió que «això ha estat injust». Les teories de procés expliquen quins podrien ser els estadis cognitius que portarien a guiar el comportament motivat (en aquest cas, per la justícia o la injustícia). Així doncs, es considera que la justícia o la injustícia motiva determinats comportaments, perquè és una qüestió que la gent considera important i té prou empenya per a generar conseqüències. Ara bé, les conseqüències es generen normalment quan passa alguna cosa que es jutja com a injusta, és a dir, quan es percep un desequilibri que es vol reequilibrar. En contrast, quan el que es percep és just, aquest estat de justícia és d'equilibri i, en general, no genera comportaments motivats, sinó que es té tendència a continuar tal com s'estava, és a dir, a perpetuar allò que de moment es considera just (o més exactament, no injust).

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

En segon lloc, es va estendre el referent, que era una ràtio corresponent a altres persones, a tenir present si qui rep una determinada decisió és o no conscient que s'hauria pogut prendre la decisió d'una altra manera. Així, quan un decideix si una cosa és justa o no, es pregunta si hauria estat possible utilitzar un altre procediment que pogués proporcionar un resultat més favorable. Les persones que responen sí a la pregunta són conscients que una altra manera de procedir les hauria conduït a millors resultats: perceben, doncs, les situacions com a més injustes que altres que no són conscients de processos de decisió alternatius. Sembla, per tant, que qui té més coneixement sobre la justícia i els seus cursos alternatius de decisió serà capaç de percebre més injustícies.³ Aquesta teoria no ha estat gaire utilitzada, i sembla que en general tots podríem argumentar que l'interès per aquelles decisions que ens afecten, i per com han estat preses, sembla que seria un denominador comú. Tots podem pensar que alguna altra manera de procedir ens hauria pogut afavorir més (sobretot quan no rebem el que hem demanat o creiem merèixer). Però també podem pensar que la manera de procedir ha estat la més justa de les possibles encara que per a nosaltres no hagi estat la més favorable.

⁽³⁾ Com és lògic, d'això no hauríem de concloure que millor que si-guem tots ben ignorants!

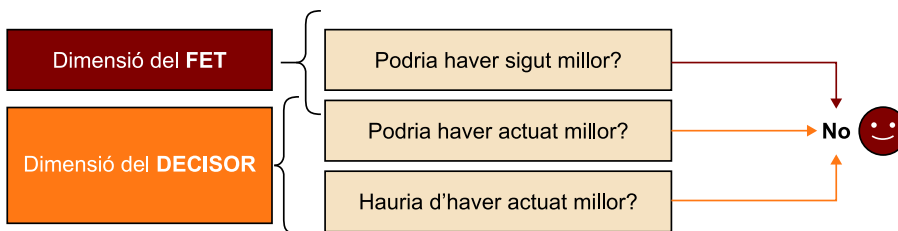
Finalment, una manera més completa d'analitzar el procés pel qual assignem l'etiqueta d'injusta a una determinada decisió seria considerar que tots ens preguntem diferents qüestions relatives a la situació que ha passat: tots, de

manera més o menys explícita, ens fem les preguntes següents, i segons la nostra resposta, jutgem si el que ha passat és injust o no (vegeu la figura 1). Les preguntes que ens fem són les següents:

- 1) Podria haver estat millor? (Molt semblant al que ja s'ha explicat en el paràgraf anterior).
- 2) Qui ha actuat injustament tenia la possibilitat d'actuar d'una manera diferent? Podria haver actuat millor?
- 3) Hauria d'haver actuat d'una manera diferent?

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

Figura 1. Prendre una decisió sobre si una cosa és (in)justa



Elaboració pròpia

Altres teories més psicològiques argumenten que la justícia actua com una variable substitutiva (en anglès, *proxy*) per avaluar altres coses, com ara si es pot confiar en un determinat decisor que ens pot afectar (en anglès, *trustworthiness*). Les persones, observant i avaluant la manera com els decisors utilitzen determinats processos de decisió, fan una avaluació ràpida de la seva imparcialitat, i llavors utilitzen aquesta avaluació per a decidir sobre si confiar-hi de manera general o no confiar-hi. Però, a més de confiar o no en els responsables de decidir sobre les coses que ens afecten, les persones tenim moltes incerteses en les relacions a dins de l'organització. Ja hem vist que una de les que estan relacionades amb la justícia seria la confiança en el decisor, però no és l'única, ni de lluny. N'hi poden existir d'altres, com una altra informació sobre la justícia relacionada amb aquest decisor. Per exemple, saber que un determinat decisor ha sigut just en el passat pot ajudar a disminuir la incertesa sobre altres característiques d'aquest decisor que ens poden generar dubtes, com ara la seva professionalitat.

Aquest raonament ve a dir que si algú ostenta certes qualitats corresponents a la virtut de la justícia, sembla que les persones tenim més propensió a refiar-nos-en, en general, i en particular sobre aspectes que el farien més bon professional i bona persona.

Sembla que si observem i percebem algú com a just, això ens inclina a pensar que també actuarà amb més bonhomia i amb més responsabilitat. La relació de causa-efecte en aquest cas es realimenta, perquè la virtut de la justícia és dinàmica. Un decisor aprèn a ser més just sent-ho, i practicant en decisions concretes, que alhora el faran més bona persona i més bon professional de cara als altres i, per tant, el faran entrar en el que anomenariem un cercle virtuós. Ser més bon professional i bona persona farà que també es tingui més voluntat d'actuar amb justícia.

Però la justícia, que està íntimament lligada al comportament i als criteris de decisió de les persones, té una incidència directa en el govern de les empreses. I quan parlem de govern de les empreses hem de tenir molt present que els sistemes que donen suport a aquest govern són els sistemes de control. De fet, la justícia té un component altament subjectiu i personal, que seria el que va lligat amb la seva pràctica i el desenvolupament de la virtut, però també un aspecte formal que es desplega quan els sistemes de control es dissenyen, s'utilitzen i es milloren.

Bibliografia

Adams, J. S. (1963). «Toward an understanding of inequity». *Journal of Abnormal and Social Psychology* (núm. 67, pàg. 422-436).

Adams, J. S. (1965). «Inequity in social exchange». A: L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology* (pàg. 267-299). Nova York: Academic Press.

Aristòtil (2009). *The Nicomachean Ethics* (W. D. Ross, revisió de Leslie Brown). Oxford: Oxford University Press.

Colquitt, J. A.; Greenberg, J.; Zapata-Phelan, C. P. (2005). «What is organizational justice? A historical overview». A: J. Greenberg; J. A. Colquitt (ed.). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Colquitt, J. A.; Wesson, M. J.; Porter, C. O. L. H.; Conlon, D. E.; Ng, K. Y. (2001). «Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research». *Journal of Applied Psychology* (vol. 86, núm. 3, pàg. 425-445).

Cugueró-Escofet, N.; Fortin, M. (2014). «One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice». *Journal of Business Ethics* (vol. 124, núm. 3, pàg. 435-451).

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. 24, núm. 1, pàg. 23-40).

Finnis, J. (1980). *Natural Law and Natural Rights*. Oxford: Clarendon Press.

Goldman, B. M.; Cropanzano, R. (2015). «'Justice' and 'Fairness' are not the same thing». *Journal of Organizational Behavior* (vol. 36, núm. 2, pàg. 313-318).

Greenberg, J. (1990). «Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management* (núm. 16, pàg. 399-432).

Joseph, F.; Rabin, M. (1996). «Cheap Talk». *The Journal of Economic Perspectives* (vol. 10, núm. 3, pàg. 103-118).

Plató (2006). *The Republic*. New Haven: Yale University Press.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Belknap Press.

Rawls, J. (2003). *Justice as Fairness: a restatement*. The Belknap press of Harvard University Press.

Tyler, R. (1988). «What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures». *Law and Society Review* (núm. 22, pàg. 301-335).

