
Sistemes de gestió i sistemes de control

PID_00269211

Natàlia Cugueró Escofet
Josep Maria Rosanas Martí

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



**Natàlia Cugueró Escofet**

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

**Josep Maria Rosanas Martí**

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

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

Primera edició: setembre 2020

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

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoria: Natàlia Cugueró Escofet, Josep Maria Rosanas Martí

Producció: FUOC

Tots els drets reservats

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

Índex

Introducció	5
1. Conceptes bàsics sobre sistemes de control	9
1.1. Sistemes de control en el món físic	9
1.2. Els sistemes de control a les organitzacions humanes	10
2. El procés de control	12
3. La «il·lusió del control»	13
4. L'organització formal i informal	14
4.1. Sistemes de control formals i informals	15
4.2. Paral·lelisme amb el sistema legal	16
5. Missió, estratègia, sistema de control de gestió	18
6. La teoria de l'agència i la dinàmica	20
7. Aprenentatge de directius i subordinats	22
7.1. Aprenentatge negatiu	24
8. Estructura del sistema i congruència d'objectius	25
8.1. Congruència d'objectius	25
8.2. La justícia com a objectiu	26
8.3. Justícia formal, justícia informal i <i>fairness</i>	26
8.4. La confiança	27
8.5. Els pressupostos	27
8.6. Sistemes d'indicadors i <i>Balanced Scorecard</i>	29
9. Formes de control: què cal controlar?	31
9.1. Control estricte i control lax («fort» i «tou»)	32
10. Diferents tipus de sistemes de control	33
11. Les limitacions del sistemes formals	36
12. Més enllà dels sistemes formals de diagnòstic	37
12.1. Les motivacions de les persones	38
13. El sistema informal de control	41

14. Dinàmica dels sistemes de control: aprenentatges positius....	44
15. La virtut de l'exigència raonable.....	46
16. Més enllà de l'eficàcia: competències distintives, lleialtat i identificació.....	48
17. Justícia i congruència d'objectius en els sistemes de control.	52
Resum.....	54
Bibliografia.....	57

Introducció

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

Tant el concepte de *govern* com el de *sistema de control* d'una organització són sovint conceptes una mica equívocs, és a dir, que les paraules se solen utilitzar de maneres diferents depenent del context, o del que pensa l'autor; a voltes amb el propòsit de «vendre» un determinat tipus de concepte i/o uns procediments que es consideren adequats. És, per tant, important quan s'en parla aclarir de què s'està parlant des del començament. Principalment del segon concepte, el de «sistemes de control», que sovint (massa sovint, segurament) s'utilitza en un sentit mecànic, repressiu, policíac, d'intentar que les coses es facin d'una manera preestablerta amb uns objectius predeterminats i que, de fet, ho han estat per part d'algú que es creu amb el dret d'establir-los d'una manera arbitrària, i possiblement a favor seu.

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

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

Antonio Valero, el fundador i professor de l'IESE, no es cansava en els primers temps de repetir que «una empresa val el que valen les persones que la integren». En uns temps com els actuals, en què el concepte de valor de l'empresa per als accionistes (*shareholder value*) s'ha sacralitzat, de manera totalment inadequada i sense cap fonament teòric sòlid

com a objectiu de les empreses, val la pena començar per recordar-ho i així desmarcar-nos d'aquesta concepció.

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

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

La segona idea que cal clarificar és la de **govern**. Sovint, quan es parla de *govern*, o de *governança*, hom es refereix a l'estatus legal de diferents estaments, principalment per la part de dalt (Consell d'Administració, Presidència, etc.) i es discuteix com hauria de ser o com no hauria de ser aquesta estructura legal. Altres vegades es refereix a una determinada manera d'organitzar, principalment en forma d'una estructura organitzativa que algú considera com a òptima, oblidant que ja fa molts anys Chandler mostrava molt convincentment que «no hi ha una manera òptima d'organitzar», sinó que l'organització interna depèn de l'estratègia i de les circumstàncies de l'entorn. Nosaltres ens referirem aquí a la manera de conduir l'organització en el sentit anterior de veure qui ha de fer què, com es comuniquen la informació i les ordres, i com s'avalua el que s'ha fet; la qual cosa fa que els sistemes de control definits com ho hem fet en siguin un tant per cent molt elevat. De fet, creiem que les activitats relacionades amb els sistemes de control així entesos ocupen un tant per cent elevadíssim (potser de l'ordre del 80, o més) del temps dels alts directius que saben el que es fan.

És una desgràcia considerable que aquests temes, en els darrers temps, es tractin de manera «mecànica», és a dir, com si existissin solucions tècnicament adequades que farien la feina per si soles i que es podrien aleshores trobar empíricament. I ho és perquè això no és veritat, senzillament, i cal aplicar «seny»

a qualsevol decisió relacionada amb control i no hi ha res que no canviï amb el temps, principalment l'aprenentatge de les persones. Però també ho és perquè en els darrers temps hem anat retrocedint, i un esperit de prudència que abans tenien (almenys sobre el paper, i en la literatura acadèmica, però també en la pràctica) els sistemes de control han donat pas a un nou **esperit mecanicista** que només pot conduir a situacions com tantes se n'han viscut a la crisi.

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

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

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

1. Conceptes bàsics sobre sistemes de control

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

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

1.1. Sistemes de control en el món físic

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

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

Aquest sistema de control físic ja ens permet observar una qüestió bàsica: en general és impossible ser molt precisos a determinar quin és el resultat que volem aconseguir a través del sistema de control.

La temperatura desitjable caldrà establir-la d'acord amb un conjunt de criteris generals, de benestar i econòmics, que no són els mateixos per a totes les persones, sinó que cal que procedeixin d'un cert compromís entre elles (o potser d'una imposició!). Però tot i donant per descomptat que un consens pugui existir, es presenten alguns problemes fins i tot en aquest cas.

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

d'engegar-se i aturar-se constantment. Per tant, encara que estiguéssim tots d'acord en una temperatura de 21 °C, obtenir amb precisió el resultat desitjat que volem que el sistema de control obtingui no és possible ni en els sistemes purament físics i senzills com el termòstat plantejat.

Normalment es donen uns rangs on les variables-objectiu poden oscil·lar i així el sistema pot funcionar sense massa problemes, fet que implica incorporar-hi una certa flexibilitat. I ja ens podem imaginar que si la flexibilitat és necessària en sistemes físics senzills, podem pensar que en sistemes on les variables que s'han de controlar presentin més complexitats, perquè es troben vinculades a persones i no a mers sistemes físics, aquesta flexibilitat serà molt més necessària. Fins i tot incorporarà altres requeriments subjectius molt més complexos, i no només un interval de temperatura per no fer embogir la màquina.

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

1.2. Els sistemes de control a les organitzacions humanes

Els sistemes de control de gestió a les organitzacions humanes van més enllà dels sistemes físics. Els sistemes de control de gestió existeixen per controlar accions i resultats provinents de les persones. I, per tant, presenten tres tipus de limitacions addicionals:

- Els **objectius**, a més de subjectius, també són incomplets i no mancats de certes ambigüitats.
- Els **efectes** de la intervenció de la direcció quan es disposa a exercir accions de control no són coneguts, és a dir, les persones afectades no sempre reaccionen de la mateixa manera ni com el «controlador» vol, i per tant poden no aconseguir-se els resultats desitjats.
- Finalment, les **mesures** que s'utilitzen per a indicar que els objectius s'han aconseguit són normalment molt imperfectes, i de vegades, per segons quins objectius, fins i tot inexistents.

En definitiva, un directiu no sempre sap quina acció de control posar en pràctica per tal d'obtenir un determinat resultat.

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

Dèiem que els **objectius del sistema** que s'han de controlar són **subjectius**, **incomplets** i **ambigus**. Comparat amb la temperatura, decidir sobre, posem per cas, quins són els objectius d'un departament d'estudis de mercat i com es poden avaluar pot ser francament difícil. Hi haurà probablement tantes opinions com persones, i s'acabarà potser amb un cert consens, que probablement tingui ambigüitats considerables. I com més amunt anem en la jerarquia organitzacional, més dificultat, més subjectivitat i més ambigüitats, per la matei-

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

Dèiem també que els **efectes de l'acció de control són incerts**, i en molts casos podríem afirmar que pràcticament desconeguts. En un sistema físic, el sistema de control actua de manera precisa. S'engega la calefacció, puja la temperatura, supera el límit objectiu, es para la calefacció i la temperatura va baixant. En canvi en els sistemes de control de gestió això no és tan clar. Si suposem, per exemple, que les vendes d'una empresa són més baixes del que s'havia previst, això pot constituir un problema, evidentment. Però no hi ha cap fórmula màgica que faci que es resolgui. Les persones seran les que hauran de posar en pràctica qualsevol solució de control, i mai no es pot donar per segur que aquesta solució dugui el resultat desitjat.

En general, un element important relacionat amb aquesta incertesa i amb el fet que són les persones les que posen en pràctica i reben les accions de control és l'aprenentatge. Les persones aprenen, i hi ha un aprenentatge merament tècnic o intel·lectual, però és important considerar aquí que també hi ha un **aprenentatge avaluatiu**, que consisteix a adonar-se de si els resultats que s'obtenen ens agraden per decidir millor quan ens trobem en futures situacions similars a les anteriors. Si un element de l'acció de control és fomentar la col·laboració, en un entorn on els empleats se senten maltractats, difícilment aquesta acció de control tindrà el mateix efecte que en un lloc on no hi ha el mateix malestar. I en conseqüència les persones aprendran a avaluar de manera diferent en ambdós casos. Els aprenentatges, a més, un cop assimilats, costen de desaprendre, ja que si les persones tendeixen a desconfiar dels directius i de l'organització, costarà que tornin a recuperar aquesta confiança.

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

2. El procés de control

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

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

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

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

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

3. La «il·lusió del control»

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

Pensar d'aquesta manera no és innocu; al contrari, té conseqüències molt negatives. La il·lusió de control porta a pensar que quan l'acció directiva obté un resultat no desitjat, o perjudicial, la solució implica posar **més controls**, en el sentit de més variables per avaluar i accions més estrictes (Dermer i Lucas, 1986). Aquesta és una idea que pot ser atractiva per certes persones, i es troba molt estesa entre els directius i responsables d'empresa, i fins i tot entre moltes persones llunyanes a la direcció.

Només cal tenir present el cas concret d'una persona una mica inexperta a la qual se li assigna una responsabilitat nova. Sovint, el que fa és voler controlar-ho tot des de l'inici, i entra en una obsessió per a poder mesurar totes les variables que se li demanen, i a la vegada transformar-les en variables mesurables de les quals responsabilitzarà els subordinats que puguin influir en el fet que s'aconsegueixin o no els objectius.

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

Malauradament, en els darrers temps, quan es parla de sistemes de control es parla, explícitament o implícitament, de sistemes «mecànics» de mesura de determinades variables, que tenen associat un sistema d'incentius monetari, caient de ple en la il·lusió de control. La major part de llibres, d'articles i d'aplicacions de l'anomenada *Balanced Scorecard* (o quadre de comandament) gaudeixen d'aquest tipus de mentalitat, que, com veurem, fa que sovint:

- 1) Desviïn la gent d'allò que realment cal fer.
- 2) Creïn situacions d'injustícia, en part com a conseqüència de l'anterior punt.

4. L'organització formal i informal

És important discutir i entendre per què existeixen les organitzacions. Una organització és un conjunt de persones que han de cooperar per aconseguir un resultat que no podrien aconseguir cada una pel seu compte, tot i que les raons per les quals les diferents persones participen en l'organització poden ser completament diferents.

Per tal de ser funcionals, s'estableix una «estructura formal» que és la base de l'organització «formal».

L'organització formal és el conjunt de regles per les quals l'organització funciona normalment.

Estableixen qui ha de fer què, i com, de qui depèn cadascú, quines qüestions té cadascú sota la seva responsabilitat, entre altres. De fet, un dels clàssics de l'organització, Chester Barnard, definia l'organització formal com «un sistema d'esforços conscientment coordinats», definició abstracta en la qual no entren les persones. Per a ell, les persones entrarien en la part informal de les organitzacions.

L'organització informal es necessària perquè només amb normes, amb la coordinació conscient, les organitzacions no funcionen. A les normes, a l'organització formal, s'hi superposa l'organització informal, que comprèn essencialment les relacions entre les persones concretes que formen l'organització.

Per posar un exemple, pensem en una empresa industrial clàssica. Encara que sigui un tòpic referir-se a les disputes habituals entre els departaments de producció i vendes, ens pot servir com a il·lustració. Arribant a la caricatura, el departament de vendes voldria que el departament de producció fes immediatament el producte pel qual acaba de trobar una comanda, o fins i tot que ja estigués en estoc, si fos possible; el departament de producció voldria que el de vendes vengués allò que està produït o poder planificar amb temps o que vengués els productes que ja tenen fets o poder saber amb temps quan s'han de fer per a poder produir-los eficientment, combinant-los amb altres productes. Fins aquí, la relació formal, inevitablement conflictiva.

Però si el director de producció i el director de vendes comparteixen valors i maneres de fer, actituds davant de determinades situacions, aleshores, serà més senzill entendre's i, per tant, tractaran de resoldre-les de manera satisfactòria i ajudar-se. En canvi, si no comparteixen aquests valors i actituds, potser tractaran de complir uns mínims i prou.

L'organització informal «obre» els canals de comunicació dintre de l'organització. Persones que s'entenen bé, que tenen un sistema de valors similar, que tenen «bona química» fan que les organitzacions funcionin. De fet, les organitzacions petites funcionen de manera informal en una proporció

molt elevada. Fins a cert punt, va bé. En molts casos si les organitzacions creixen molt ràpidament tendeixen a incrementar la formalització, i no sempre incrementant alhora el benestar dels qui hi treballen; de fet, moltes vegades el benestar disminueix si les relacions més informals se'n ressenten.

4.1. Sistemes de control formals i informals

Com a conseqüència del fet que existeixen l'organització formal i informal, també existeixen sistemes de control «formals» i sistemes de control «informals». Un sistema de control «formal» obté algun tipus d'índex quantitatiu sobre els resultats d'una determinada persona o grup, i li assigna un premi monetari. Normalment, en un context pressupostari.

Per exemple, en una sucursal bancària, es pot calcular la xifra de benefici (o marge) que ha obtingut, i establir que sempre que es passi dels x milions (pressupost), el director de la sucursal percebrà y euros com a incentiu. Tot basat en una mesura «objectiva» com l'esmentada. L'«objectivitat» és la base d'un sistema formal.

Però és força obvi que aquesta no pot ser mai una bona mesura. Hi ha altres coses que un bon director ha de fer, des de donar un servei que deixi content el client a dirigir bé un bon equip de persones que faci tota la feina. Llavors, sovint es fa un **índex compost amb altres variables** (per exemple, un sistema de puntuació de la satisfacció dels clients basat en enquestes telefòniques, o els ingressos captats, o moltes altres), amb l'objectiu de tenir una mesura «composta» de l'actuació del directiu i que s'hi apliqui una fórmula de remuneració que molts voldrien que fos automàtica per tal que sigui «objectiva». Aquest és el sistema de control formal.

Això comporta essencialment els tres problemes següents:

- 1) Algunes d'aquestes variables pot tenir mesures molt imperfectes (les enquestes, sense anar més lluny).
- 2) La pretesa «objectivitat» es trenca quan es fa una mesura composta de dues o més variables. Quina importància relativa té cadascuna? Qualsevol valoració que se'n faci és necessàriament subjectiva.
- 3) Sempre queda alguna cosa més sobre la qual l'avaluació només pot ser subjectiva.

Seguint amb l'exemple de l'avaluació del director d'una sucursal bancària, cal veure què ha fet per captar bon personal, comunicar-s'hi i ajudar-lo a desenvolupar-se personalment i professionalment.

A vegades, aquestes coses senzillament s'ignoren; llavors, es té un sistema de control senzillament dolent, que ignora alguna de les variables més importants. Si s'incorpora, la **pretesa objectivitat** se n'ha anat sense deixar rastre.

Ve a ser com aquell clàssic acudit del general americà que pregunta «quants indis ens venen a atacar?», i la resposta de l'oficial és «uns deu mil tres». «Com que uns deu mil

tres?» «Sí, tres al davant i uns deu mil al darrere». Molt precisos en allò que no té importància i imprecisos en allò que en té.

Els sistemes informals són absolutament imprescindibles. Els sistemes informals són una **avaluació per part d'un cap de la gestió que ha fet el subordinat**, que si és bona, possiblement li reporti també una remuneració, però que és sense fórmula, a criteri del cap. Potser en el context d'un sistema, que faci l'avaluació amb els mateixos procediments per a tothom, però a criteri del cap. Avui hi ha una obsessió, en sentit contrari: tot ha de ser «objectiu» i «mesurable». Això és senzillament una bestiesa, que ve del fet que es volen evitar aspectes potencialment negatius de l'avaluació informal, ja que, pel fet que és subjectiva, pot ser potencialment arbitrària, esbiaixada, o injusta. Però no hi ha res important en aquest món que sigui objectiu i mesurable; i voler reduir el sistema de control a variables objectives i mesurables vol dir reduir-lo a variables poc importants.

I tots els intents topen amb la impossibilitat, en la pràctica, és clar, de fer-ho objectiu, automàtic i no esbiaixat. S'introdueixen sistemes aparentment molt precisos.

4.2. Paral·lelisme amb el sistema legal

També ens pot ajudar fer un **paral·lelisme amb un Estat**. Un Estat, és clar, és una organització. L'organització formal i el sistema de control formals es resumeixen en les lleis. Per un cantó, l'organització formal és la Constitució i les lleis complementàries; per l'altre, la resta de les lleis són el sistema de control formal. En aquesta organització, no crec que hi hagi cap dubte que l'objectiu fonamental és la justícia. No entenent per tal el funcionament del sistema legal, sinó que l'Estat sigui just. Podem tenir més o menys dubtes de com ha de ser per ser just, però no que aquest ha de ser l'objectiu principal. El funcionament de l'Estat, l'administració de justícia seria una part del sistema formal.

Val la pena recordar aquí el que deia un dels més prestigiosos membres del Tribunal Suprem dels Estats Units al segle XX, Oliver Wendell Holmes:

«La llei reflecteix però no determina el valor moral d'una societat. Els valors d'una societat raonablement justa es reflectiran en una llei raonablement justa. Però com millor sigui la societat, menys lleis hi haurà. Al cel, no hi haurà lleis, i els lleons jauran al costat dels xais. Els valors d'una societat injusta es reflecteixen en una llei injusta. Com pitjor sigui la societat, més lleis hi haurà. A l'infern, només hi haurà lleis, i el dret processal serà observat meticulosament».

No necessitem buscar gaires dades per adonar-nos que si no es vigila i es dona importància als sistemes de control informals, fàcilment es pot caure en l'infern de Holmes. A les empreses, on la tecnologia permet incrementar les dades disponibles, amb el *big data*, hi ha més sistemes en què les coses es fan

«automàticament» i sense criteri humà, i les persones, per tant, no compten. Tornem, doncs, a allò que dèiem: els sistemes informals són imprescindibles. A l'Estat i a les altres organitzacions.

5. Missió, estratègia, sistema de control de gestió

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

Segons Antonio Valero, a qui ja hem mencionat i que era una persona que no es pot titllar de teòrica, sinó d'una visió pragmàtica indubtable, els objectius genèrics d'una empresa havien de ser els següents:

- Oferir béns i serveis útils als clients.
- Generar valor afegit.
- Preocupar-se de l'autocontinuitat.

És bo de recordar-ho aquí, perquè en els darrers temps hem viscut (i, malauradament, ho seguim vivint) que es proposa com a únic objectiu el de **maximitzar el valor dels accionistes**. I aquest objectiu, a banda de ser impossible a llarg termini i absurd a curt termini, és reduccionista en el sentit que cap dels altres participants en l'empresa no vol això; i els accionistes podrien voler-ho, però, en general, no volen només això. Volen (almenys) un equilibri entre això i la continuïtat; la qual cosa significa procurar que determinades variables qualitatives es tinguin en compte potser fins i tot prioritàriament a les quantitatives.

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

És important en aquest context la distinció que ja feien els qui van començar la disciplina del control de gestió, veient-lo com una activitat a mig camí entre la planificació estratègica (que també inclou algunes activitats de control) i el control de tasques (que també inclou planificació). Si hi insistim és perquè, avui, sovint es veuen els sistemes de control com un instrument, o una activitat, on la planificació es pren com a donada, amb uns objectius i unes metes perfectament establerts que s'han de complir, i aquest és l'error que sol conduir a les idees i als comportaments «mecànics» als quals ens hem referit. No són adequats en cap nivell, però si bé en el control de tasques poden ser-ne una part important i per tant ser un error menor, en la planificació estratègica i en el control de gestió, el **mecanicisme** sol tenir conseqüències greus.

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

6. La teoria de l'agència i la dinàmica

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

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

Podem suposar sense pèrdua de generalitat que la interacció s'inicia per part del «principal»: invertint els papers, les conclusions a les quals arribaríem serien les mateixes. Suposem, doncs, que la interacció la comença el cap perquè considera que té un problema que cal solucionar provinent d'una amenaça competitiva o d'una oportunitat de millora. Així, el cap inicia una acció que obtindrà una reacció per part del subordinat, que proporcionarà algun tipus de resultat per a ambdós. Els resultats que realment es buscaven, si s'obtenen, són només una part de les conseqüències reals que té l'acció i la reacció. Hi ha uns resultats que no es buscaven però que també ocorren, i poden ser previsibles o imprevisibles i desitjats o no desitjats. Sigui com sigui, tots els resultats afectaran les persones involucrades, i moltes vegades altres membres de l'organització.

En qualsevol cas, convé afegir aquí que tota decisió té incerteses, algunes de les quals es poden tractar fàcilment (almenys sobre el paper) amb les eines de la teoria habitual, però que també hi ha **incerteses estructurals**, que van molt més enllà de les incerteses anteriors. Les primeres (el futur estat de l'economia, la meteorologia, o qualsevol altra variable) són incerteses sobre les quals es po-

den establir pactes i contractes; les segones, en canvi, que inclouen la reacció de l'altra persona, solen ser imprevisibles i sobre un esdeveniment imprevisible això no es pot fer. La vida de les empreses, per sort o per desgràcia, és plena d'esdeveniments imprevisibles. Aquesta és la gran (enorme, de fet) limitació de la teoria de l'agència: és una eina molt complicada quan la volen fer una mica realista, sovint impossible de portar a la pràctica per part dels professionals de la direcció, que no tenen els elements necessaris per a fer-ho. A més, no inclou variables crucials, com les actituds de les persones i com canvien a través del temps (la dinàmica a la qual ens referíem abans).

7. Aprenentatge de directius i subordinats

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

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

Ve a compte aquí definir alguns conceptes que seran importants en aquest context.

Direm que una acció és **eficaç** per part de qui l'ha iniciada si els resultats obtinguts de la interacció són els que la persona volia (és a dir, els que van incitar a començar la interacció). L'**eficàcia** és el resultat de dos components: d'una banda, la **instrumentalitat** de l'acció, que és la mesura en què la persona que ha de fer la tasca és un bon «instrument» per a aconseguir-la, essent capaç tant de dur a terme les «reaccions» que es necessiti com de tenir la voluntat de fer-ho; i de l'altra, l'**operacionalitat**, que és la inversa dels costos (d'oportunitat, podem afegir) que per al decisor té posar en marxa la interacció.

Per exemple, els costos de comunicar de manera efectiva el que s'ha de fer, o els beneficis que no s'obtinguen per no haver fet els esforços per a iniciar-ne una altra. Com més baixos siguin aquests costos, més alta serà l'operacionalitat. Posant les dues coses juntes, com més altes siguin l'operacionalitat i la instrumentalització, més alta serà l'eficàcia.

Els aprenentatges afecten de manera òbvia la futura instrumentalitat i operacionalitat, i per tant l'acció, la reacció i els resultats de les futures interaccions. Des d'aquest punt de vista són crucials.

El nostre amic i col·lega Rafael Andreu (2014), d'això n'ha dit *empremtes* (en castellà, *huellas*, que és el títol d'un dels seus llibres): cada acció deixa una «empremta» en un mateix i en l'altre que condiciona el futur repetidament.

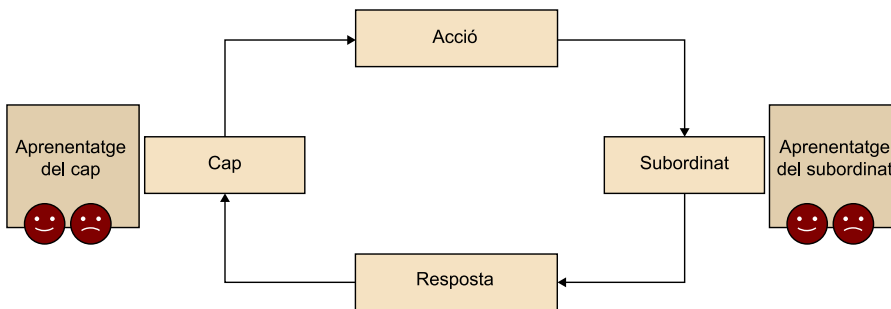
Els **aprenentatges**, com hem dit, poden ser **operatius** o **avaluatius**. Els primers, entre els quals inclourem els que abans hem anomenat *intel·lectuals*, són els que tenen a veure amb els coneixements, teòrics o pràctics, i les habilitats. Són en general positius, és a dir, milloren les persones; però cal no excloure que puguin ser «negatius»: coneixements falsos (a vegades anomenats *supersticiosos*, és a dir, creure que «el que no és, és», com diria Aristòtil) i «vicis»

adquirits en la pràctica, com per exemple els que pot adquirir un jugador de tennis que n'aprèn sense mestre. Els avaluatius tenen a veure amb el grau de satisfacció que cadascun ha aconseguit amb aquella interacció.

A la figura 1 hem representat una relació entre cap i subordinat:

- 1) Els resultats exteriors a les dues persones (acció i reacció).
- 2) Els aprenentatges, que es poden aplicar a qualsevol altra relació, però aquesta és la més freqüentment analitzada en els sistemes de control.

Figura 1. Aprenentatge en una relació



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

Val la pena entretenir-se un moment en l'**aprenentatge avaluatiu**. Qualsevol acció que puguem emprendre ens pot «venir de gust» o no. Hi ha feines que ens agraden per si mateixes, o que de seguida ens aporten el resultat que desitgem i que ens mou a començar-les. Aleshores tenim tendència a posar-nos-hi; i si això és el que cal fer, no hi ha problema. Però altres vegades no és així: els resultats que s'han d'obtenir poden tardar, i només es poden aconseguir amb molt d'esforç i sacrifici, «passant-ho malament» al començament, amb l'expectativa que després vindrà la part bona, sigui en els resultats en si mateixos, sigui en una part de feina agradable i agraïda. La **dimensió temporal** de la feina en si mateixa i dels resultats és en aquesta qüestió important: l'aprenentatge avaluatiu ens fa veure si el conjunt (feina pròpiament dita, aprenentatge i resultats) val la pena o no, independentment de quan s'obtinguin els resultats desitjats.

Exemple

Prendre una medecina amarga és més fàcil si en ocasions anteriors hem vist que ens cura; fer un esforç i una feina dura és més fàcil si anteriorment hem comprovat que «val la pena».

L'aprenentatge avaluatiu és crucial per arribar a fer de manera quasi espontània feines no del tot agradables.

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

7.1. Aprenentatge negatiu

Hi ha un cas particularment greu: és el que Pérez López (1993) anomena *aprenentatge negatiu*, i que va més enllà del supersticiós o d'adquirir «vici» en habilitats com jugar tennis. És el que es produeix quan l'aprenentatge avaluatiu d'una de les parts és «favorable» (li agrada la interacció i el resultat) i el de l'altra és «desfavorable» (no li agrada). Això condueix a carrerons sense sortida: un cada vegada està més motivat (i, per tant, si pensem per exemple en un cap, posarà més incentius per aconseguir que el subordinat sigui «instrumental») i l'altre (el subordinat) cada vegada ho estarà menys. Exigirà, per tant, explícitament o implícita, un «premi» (probablement monetari) cada vegada més gran per fer el mateix... o anirà complint la lletra del que li demani el cap sense posar-hi l'esperit que es necessitaria per obtenir els resultats desitjats pel cap (és a dir, farà una mena de «vaga de zel»). El final es pot preveure fàcilment com a explosiu.

8. Estructura del sistema i congruència d'objectius

Un sistema de control té una certa estructura, que consisteix en una **xarxa de centres de responsabilitat**, que en part prové de l'organigrama, consistent en unitats organitzacionals al capdavant de les quals hi ha una persona responsable i que tenen uns objectius i unes tasques concrets. A vegades aquesta estructura és molt explícita, i a vegades és només implícita. El centre i la persona s'avaluen sobre els resultats en les variables sobre les quals el centre pot actuar: com veurem, aquest és un concepte de **justícia elemental**. I cal que l'avaluació es faci de manera que, quan el responsable del centre faci el que sigui bo per a la seva avaluació, això sigui a la vegada el que és bo per a l'organització: és el que se'n sol dir **congruència d'objectius**.

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

8.1. Congruència d'objectius

S'ha dit, clàssicament, que l'objectiu dels sistemes de control és la congruència d'objectius (*goal congruence*), expressió potser una mica altisonant, però molt més afortunada que no pas expressions més de moda, com l'*interest alignment* per exemple.

Un sistema de control té congruència d'objectius si, quan una persona fa el que més li convé, a la vegada està fent el que més convé a l'organització.

Sovint, amb això ens referim essencialment als diners a curt termini, i llavors ho podem posar de cap per avall: tindrem un sistema «congruent» si quan una persona fa una cosa que augmenta el benefici de l'empresa, rep un incentiu (normalment monetari) proporcionat al resultat aconseguit.

En aquests termes, exclusivament monetaris, aconseguir aquesta congruència és en general força difícil, fins i tot impossible en molts casos. Si hi ajuntem altres possibles motius, com són els de fer una feina ben feta i satisfactòria per un mateix, o el de fer un producte útil per al client, o una feina que ajuda els companys a fer les coses millor, llavors pot ser més fàcil d'aconseguir. A banda

que la visió merament monetària és poc concreta en termes quantitius: si una persona pren la decisió A, que beneficia l'organització, serà veritat que la beneficia a ella tant si rep un cèntim com si rep un milió d'euros, i no serà ben bé el mateix. Per tant, la congruència d'objectius ha d'incloure objectius materials i quantificables, però a la vegada també d'immaterials i no quantificables.

8.2. La justícia com a objectiu

Els sistemes de control, a part de crear congruència d'objectius, també han considerat que s'hi hauria d'afegir la *fairnes*, que a vegades s'ha traduït per *equitat*. Alguns acadèmics l'han considerat com l'objectiu principal: que el que rebí cadascú sigui «proporcionat» a la seva contribució a aconseguir els objectius que es proposaven; de manera que resisteixi bé a la comparació amb el que reben altres persones dintre de la mateixa organització.

És important emprar la paraula *justícia*, i evitar eufemismes o males definicions. La justícia és un concepte clarament definit, com anirem mostrant en aquest mòdul, i per tant, és el que emprarem. I la justícia a més té una funció específica en els sistemes de control, perquè no es tracta que sigui l'objectiu fonamental d'aquests sistemes, sinó de tota l'organització. Iniciar una organització que no faci un món més just del que era abans és una cosa no solament indesitjable, sinó contrària a l'esperit de muntar una organització.

8.3. Justícia formal, justícia informal i *fairness*

Els sistemes de control formals poden ser justos o no (justícia formal); i la utilització d'aquests sistemes pot ser justa o no (justícia informal). I els que reben les decisions preses amb aquests sistemes, i per tant, les seves conseqüències, poden percebre-les com a justes o no, independentment del fet que realment ho siguin. Actualment, d'aquesta percepció de la justícia o injustícia d'un sistema en diuen en anglès *fairness*: un sistema és *fair* si la gent el percep com a just, i és *unfair* si la gent no l'hi percep.

Llavors, es conclou que el que ha de predominar pel que fa als resultats que obtenim és la justícia informal. Suposem que tenim un sistema formal injust, però que informalment s'aplica de manera justa. Necessàriament el sistema evolucionarà cap a un sistema formalment just, i acabarà en el millor dels mons. La justícia informal, a més, crea confiança entre les persones (les que manen i les que són manades), que és imprescindible per tenir una congruència d'objectius que faci que tot rutlli com ho hauria de fer.

En contrast, si tenim un sistema formal just que s'aplica injustament, serà percebut com a *unfair* i es produirà el que diu O. W. Holmes: s'aniran fent més i més normes que cada vegada seran pitjors per tractar d'arreglar formalment

el que informalment no funciona. I com que els sistemes formals no poden arribar mai a tenir en compte tot el que és important, el carro se n'anirà pel pedregar.

En el cas extrem d'un sistema formalment injust aplicat injustament, no hi haurà ni congruència d'objectius ni bons resultats, excepte per comportaments «heroics» d'algunes persones, que es juguen el bigoti per fer les coses bé tot i no ser justament tractades.

8.4. La confiança

La confiança és a la vegada el lubricant de tot el sistema i la conseqüència del fet que el sistema sigui just. Com és obvi, és un carrer de dues direccions: per fer que tot funcioni, el cap ha de tenir confiança en el subordinat i el subordinat en el cap. Això s'aconsegueix amb justícia i costa molts esforços: la confiança s'adquireix amb fets, no predicant. I, és tòpic dir-ho, però es trenca en un instant. Te'n fan una de grossa, i la confiança desapareix com per art d'encanteri. Per tractar de recuperar-la, cal tornar-hi a posar fets, per part de la persona culpable de la trencadissa, explicar per què ha passat el que ha passat, i què pensa fer per compensar el mal que s'ha fet i restaurar la justícia i la confiança.

La relació entre aquests tres conceptes (**congruència d'objectius, justícia i confiança**) és complexa i s'ha investigat de diferents maneres. Cugueró-Escofet i Rosanas (2019) han mostrat com la confiança és una conseqüència de la justícia, i com la confiança i la justícia juntes faciliten la congruència d'objectius i la *fairness*. La confiança, a la vegada, és una conseqüència de la justícia i generadora en conjunt de percepcions de *fairness*. Relacions complexes, totes elles, i sobre les quals no s'ha dit la darrera paraula; però el que és clar és que tenen entre elles unes relacions fortes, que a la vegada poden ser causa i efecte.

8.5. Els pressupostos

Segurament que l'eina principal del control de gestió des de sempre ha estat i és el pressupost. Els pressupostos (potser millor dir-ho en plural perquè, encara que hi pugui haver un pressupost que abasti l'empresa en el seu conjunt, està compost de diferents pressupostos a diferents nivells i per a diferents unitats organitzacionals) són un mixt de:

- 1) Meres previsions que permeten avançar el que pot passar amb variables dependent de l'entorn.
- 2) Decisions preses per l'empresa per avançar en els seus objectius, tenint en compte les previsions esmentades.

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

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

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

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

Com en molts altres instruments de direcció, el que vulgui un instrument que funcioni sol, de manera purament mecànica i/o automàtica, s'ha equivocat de professió. La gestió és, abans de res, posar criteri en totes i cadascuna de les decisions que es prenguin. I remarquem que, en el nostre context, un pressupost, tant en la seva preparació com en l'execució, es pot fer de manera justa o in-

justa; la qual cosa té, com dèiem abans, conseqüències en el futur: l'elaboració del pressupost, l'execució i la revisió són sempre interaccions entre persones i produeixen aprenentatge.

8.6. Sistemes d'indicadors i *Balanced Scorecard*

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

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

La popularitat de l'expressió *Balanced Scorecard* va començar els anys vuitanta. Els avenços tecnològics en el camp del processament d'informació i el fet que la informació cada vegada es considerava més necessària en els processos de presa de decisions van fer que els sistemes basats en molts indicadors prosperessin. Això també significava un repte perquè implica que pot haver-hi potencials problemes en la definició i generació d'aquesta informació, però també en la utilització. L'expressió *Balanced Scorecard* va aparèixer durant aquests anys impulsada per Robert Kaplan, professor de la Harvard Business School. En aquest tipus de quadre de comandament (anomenat sovint *integral*, per transmetre la idea falsa que ho inclou tot) els indicadors són de quatre tipus:

- Financers.
- Relacionats amb els clients.
- Els que tenen a veure amb la innovació.
- Els que es troben relacionats amb processos interns de l'empresa.

Però si algunes variables crucials per al futur d'una empresa no són quantificables, basar-se en indicadors únicament quantificables ho pot fer perillar. Això és important pel fet que s'hi troben involucrades persones que aprenen. Aquestes persones poden aprendre a millorar les variables que es troben quantificades, i ho poden arribar a aprendre a fer ignorant les variables qualitatives o fins i tot posant en perill allò que representen. Aquesta situació ha arribat a portar algunes empreses al frau, perquè s'ha arribat a portar-ho al límit.

Els controls que es basen en un sistema de vigilància molt estricte de variables purament quantitatives són pitjors que els sistemes que no controlen res.

De fet, voler tant sí com no la consecució de certs objectius quantitius pot fàcilment portar a empitjorar la situació que hi hauria si no hi hagués cap sistema de control. Per tant, el sistema correcte el definiria la **virtut**, que es troba en l'equilibri, en la justa mesura del que es controla de manera formal i del que es controla de manera informal. En aquest sentit, precisament, trobaríem els sistemes de control que poden aconseguir resultats perquè són equilibradament exigents. Com que hi ha sempre present el component de l'aprenentatge, cal adonar-se que els sistemes humans poden aprendre a millorar o a empitjorar, cosa que depèn de com s'utilitzin els sistemes de control.

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

9. Formes de control: què cal controlar?

Merchant (1985), basant-se en els treballs previs d'altres autors (concretament, Thompson, i una elaboració posterior del mateix tema per part d'Ouchi, 1979) proposa una manera de veure les variables que s'han de controlar depenent de dues variables: si la relació entre l'acció i el resultat és coneguda, i si els resultats es poden mesurar fàcilment o no. Les conseqüències es poden veure a la taula 1.

Taula 1. Esquema de Merchant sobre sistemes de control

	Resultats mesurables	Resultats no mesurables
Relació entre acció i resultat conegut	Control per accions o per resultats	Control per accions
Relació entre acció i resultat incert	Control per resultats	Control de personal

D'aquesta taula se'n desprenen unes conclusions prou intuïtives:

a) Quan els resultats es poden mesurar i la relació entre les accions i els resultats és coneguda (és a dir, en situacions relativament simples), es pot controlar sense gaires problemes les accions o els resultats, o totes dues coses a la vegada.

b) Quan, en canvi, els resultats no es poden mesurar, però es coneix la relació acció-resultat, es poden controlar les accions, és a dir, la direcció pot tenir una mena de manual de les accions que es poden dur a terme o no; però per definició no pot controlar els resultats.

c) Si la relació acció-resultat és desconeguda però els resultats són mesurables, cal controlar necessàriament els resultats.

d) I, finalment, quan els resultats no es poden mesurar i la relació acció-resultats és desconeguda, s'han de fer altres coses, principalment allò que Merchant en diu «controls de personal», que significa essencialment trobar les persones adequades per fer-ho amb un mètode de selecció adequat, ensinistrar-les adequadament també, proporcionar-los la motivació necessària per fer les coses ben fetes, i esperar-ne el millor.

De fet, els resultats no són mai perfectament mesurables i les relacions acció-resultat tampoc no se saben amb precisió mai, de manera que el control d'accions i de resultats s'haurà de complementar pràcticament sempre amb els controls de personal. I en el nostre context, d'un mòdul que volem que parli de justícia, cal adonar-se que un directiu ha de ser conseqüent amb aquestes idees: si es fixa només amb els resultats (cosa que actualment hi ha molta gent

que proposa) o obliga la seva gent a prendre certes accions pensant que obtindrà els resultats que vol, està essent injust amb ells, a banda de donar mostres que no entén bé el problema. Només en situacions molt simples, de variables amb relacions mecàniques (com les que contemplava Taylor al començament del segle XX), es podrà aplicar estrictament el control de resultats i d'accions. I d'aquestes, en el món actual es pot dir que ja no en queden, perquè les fan les màquines.

9.1. Control estricte i control lax («fort» i «tou»)

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

Hauríem de remarcar aquí dues coses:

- És fàcil que amb un sistema de control molt «estricte» es caigui fàcilment en la injustícia. L'expressió tantes vegades usada pels alts directius d'empresa de «vull resultats, no excuses!» pot portar molt fàcilment a la injustícia: hom pot no obtenir resultats per raons que no tenen res a veure amb el directiu afectat. Sembla prou evident.
- Però els sistemes laxos també poden caure fàcilment en la injustícia. Pensem, per exemple, en el professor tolerant que «aprova a tothom» i dona bones notes amb generositat. Comet una injustícia amb els que s'ho han guanyat posant-hi més esforç i sabent-ne més per no diferenciar adequadament entre uns i altres.

10. Diferents tipus de sistemes de control

Els canvis ràpids que es produeixen actualment al nostre entorn han portat a una extensió dels conceptes clàssics dels sistemes de control. Robert Simons (1995) anomena els sistemes de control clàssics «sistemes de control de diagnòstic». Llavors hi afegeix altres sistemes de control: els **sistemes interactius**, els **sistemes de límits** i els **sistemes de creences**.

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

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

En canvi, en **sistemes descentralitzats** es fa evident la necessitat de la interacció entre la direcció i els dirigits. La interacció ha de permetre detectar les amenaces i oportunitats estratègiques procedents de les condicions de l'entorn competitiu, que van canviant, per a respondre de manera activa, analitzant les incerteses estratègiques a les quals l'empresa s'ha d'enfrontar, i prenent les decisions oportunes. Els sistemes interactius tenen quatre característiques que les diferencien dels sistemes de diagnòstic, que són les següents:

- Estan enfocats a la informació que canvia constantment i que la direcció ha identificat com a potencialment estratègica.
- La informació té la importància suficient per a requerir l'atenció periòdica dels directors operatius fins a tots els nivells de l'organització.
- Les dades s'interpreten i es discuteixen millor en reunions obertes, cara a cara, entre els superiors, els subordinats i els companys.
- El sistema interactiu ha de ser un catalitzador per a un debat permanent sobre les dades, les hipòtesis i els plans d'accions de l'empresa.

Els **sistemes de límits** segueixen la idea intuïtiva que en molts casos és més senzill dir què no s'ha de fer que no pas què s'ha de fer. El sistema de límits considera quins tipus d'accions o de conductes l'empresa no vol que es produïxin i el sistema de control les prohibeix. Poden incloure codis ètics i codis de conducta, però també polítiques senzillament contràries a aquelles accions o activitats que poden debilitar la competència distintiva de l'empresa, aquelles coses en les quals l'empresa es vol diferenciar.

Exemples clars d'aquests sistemes de límits són pràctiques que estan al límit de l'ètica comercial: no s'enganya el client, no es ven cap producte que no tingui la qualitat estàndard, etc. Però també polítiques com «no contractar per càrrecs d'alta direcció ningú de fora», limitant aleshores la provisió d'aquests llocs a la promoció interna, o «no acceptar cap comanda que ens desviï de les nostres àrees de mercat o de producte més enllà d'uns límits especificats per no deteriorar la nostra competència distintiva». Les primeres, evidentment, no poden tenir excepció; les segones en poden tenir, però, si és el cas, han d'estar molt ben justificades per ser acceptades.

Un dels autors clàssics del *management*, Philip Selznick (1957), deia que es pot estar disposat a anar a altres mercats/productes; però que llavors s'ha de fer d'aquest canvi de personalitat el principal objectiu de l'empresa per al proper futur per evitar l'oportunisme. Els sistemes de límits són les «línies vermelles» que no es poden depassar.

Simons complementa els límits amb els **sistemes de creences**. Els sistemes de creences són la base de la missió de l'empresa i dels seus valors. Una empresa o una institució es crea basada en unes certes creences de com s'han de fer les coses.

Per exemple, quan cal resoldre determinats tipus de necessitats dels clients. Men's Wearhouse es va crear en la creença del seu fundador, George Zimmer, que deia que els homes, quan van a comprar-se roba, volen que els encertin el que els convé i minimitzar el temps que passen dintre de la botiga. A Men's Wearhouse, això li va proporcionar un gran èxit des del començament, d'una botiga a més de mil. És possible, evidentment, que hi hagi homes que no vulguin això; aquests hauran d'anar a una altra botiga. La creença de Zimmer i de tota l'empresa era que havien de tractar de ser una ajuda (uns «consultors», deien ells) per als homes que tenen aquesta actitud.

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

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

Tant els sistemes de límits com els de creences poden correspondre a dos tipus de conviccions:

1) Les que es deriven de l'ètica, d'un caràcter més general.

2) Les que són merament empresarials, en el sentit que, legítimament, pot haver-hi diferents maneres de veure-ho.

Les **estratègies de les empreses** són per definició totes diferents. Respectar-les pot formar part dels sistemes de límits i de creences, però això respondrà senzillament a diferents conviccions de com ha de ser una empresa o institució. En canvi, les que deriven de l'ètica, i tot i reconeixent que hi ha diferents concepcions d'aquesta disciplina, són creences i límits que cal respectar sempre.

11. Les limitacions del sistemes formals

Els conceptes i les propostes de Merchant (1985) i Simons, doncs, tracten d'anar més enllà del model del termòstat en les organitzacions humanes. En primer lloc, perquè els indicadors són subjectius i moltes vegades arbitraris. Merchant utilitza els controls de persones quan ni els resultats són mesurables ni la relació causa-efecte és clara entre accions i resultats. Simons incorpora els sistemes de creences, que tenen aspectes en comú amb els controls de personal de Merchant. Els sistemes formals que busquen aconseguir una congruència d'objectius basada exclusivament en números no poden ser perfectes perquè les mesures són en general imperfectes, i les de les variables importants que tenen a veure amb el llarg termini són molt imperfectes.

Una qüestió que semblen haver oblidat en els darrers temps, quan tot l'èmfasi es posa en el benefici o en el valor de l'empresa és que les empreses (i, encara amb més raó, les altres organitzacions) no són gens homogènies, i, per tant, es fa difícil pensar en un objectiu comú sense més qualificacions. Ja en els anys seixanta, Herbert Simon, Premi Nobel d'Economia 1978, deia que a l'empleat «mitjà» d'una empresa, el possible objectiu de beneficis o de valor de l'empresa li queda molt i molt lluny. Primer, perquè aquesta persona no sap gaire bé, operativament parlant, quina és la relació entre el que ella fa i el valor de l'empresa; però també perquè té els seus propis objectius que poden estar molt lluny d'aquest benefici o valor. I fer que vulgui aconseguir un objectiu comú només es pot aconseguir a través d'un sistema de control pensat de manera **racional i raonable**. La qual cosa vol dir que s'han de plantejar objectius que puguin ser compartits i per tant incorporin les persones i els seus interessos. Barnard (1938), un altre dels clàssics del *management*, i precursor de Herbert Simon, a qui acabem de citar, ja deia, i ho argumentava amb força, que l'única manera que les empreses puguin durar indefinidament (objectiu que segurament tots compartíem) és si satisfan els motius de tots els que hi participen; que, en el seu esquema, vol dir essencialment empleats i clients. A curt termini es pot potser enganyar les persones, fent-los creure que realment els objectius de l'empresa són bons per a elles, amb publicitat enganyosa a clients, o donant falses expectatives a empleats, etc. Però és molt més difícil poder-les convèncer a llarg termini si el que es diu és mentida: s'atrapa abans un mentider que un coix.

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

El Corte Inglés

Només cal veure les importants discrepàncies en la valoració d'empreses que en una baralla poden arribar fàcilment al jutjat: el cas d'El Corte Inglés ve fàcilment a la memòria.

12. Més enllà dels sistemes formals de diagnòstic

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

I aquesta ha estat (i malauradament encara és) la «moda» dels darrers temps: **establir mesures quantitatives** (tot i saber que no inclouen aspectes importants) i posar-hi un **incentiu monetari automàtic**. El model del termòstat. Perquè aquest model sigui vàlid haurien de ser veritat tres hipòtesis de partida, que són les següents:

- Que es coneixen els objectius de manera precisa.
- Que es coneixen les accions que hi condueixen.
- Que es poden mesurar perfectament.

Però tal com ja hem mostrat a la figura 1, en una situació més realista, la més típica a les empreses, on es produeixen interaccions entre persones (podríem dir, qui controla i qui és controlat), aquest funcionament és impossible.

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

El fet que els objectius no es puguin definir de manera concreta i tampoc es puguin mesurar de manera exacta són dos aspectes amb conseqüències molt semblants. Vol dir que ni abans ni després que es produeixi la situació de control podem dirigir les persones cap a un objectiu que es pugui mesurar i sigui

concret. Però és que els **resultats** (que han de ser la plasmació en la realitat d'objectius marcats) **només es poden mesurar de manera imperfecta**. La major part de variables importants de l'empresa, com ara per exemple la identificació de les persones amb l'organització, el desenvolupament de competències distintives, el clima laboral, entre moltes d'altres, tenen una gran dificultat de ser objectivades de manera quantitativa. Moltes empreses volen treballadors motivats, i saben que la motivació és important, però sovint la redueixen a l'incentiu monetari. Això ens porta sovint a allò que Hofstede (1978) denomina *pseudocontrol*: una situació en què totes les variables quantitatives tenen els valors correctes, però el sistema no funciona, és a dir, no s'assoleixen els objectius que es voldria i les relacions internes dintre de l'organització no són bones.

12.1. Les motivacions de les persones

És humà desitjar que les coses siguin fàcils i que es pugui dirigir només amb tècniques que funcionin pràcticament soles. Seria molt bo que els Reis Mags d'Orient existissin. Però no existeixen. Els directius desitjarien certes i estabilitat. Però la realitat s'entesta a no donar-nos-en. La idea de directiu implícita en tot el que defensem en aquest text és incompatible amb moltes de les pràctiques acceptades avui en dia, que són precisament les que ens van conduir cap a la crisi del 2008. Les pràctiques de directius porucs o poc preparats són les que ens van portar a situacions on ha predominat i s'ha estès la falsa creença que tot es pot mesurar, que el que no es pot mesurar no és important i que encara que fos realment important, si no es pot mesurar, millor deixar-ho córrer perquè no es pot gestionar.

És un cercle viciós que hem volgut mostrar a la figura 2 i que clarament porta a situacions de poca congruència d'objectius, ja que les persones s'adonen de seguida que les coses importants no es tenen en compte i, per tant, es dediquen a satisfer les variables explícites i quantitatives dels sistemes de control per emportar-se cap a casa com més diners millor. Però fer que la gent persegueixi els diners només aconseguix que la gent persegueixi els diners, no que persegueixi els objectius de l'organització.

Ja fa anys Herzberg (1968), un altre dels clàssics deia que «la gent està motivada per les feines interessants, els reptes, i el sentit de la responsabilitat. Aquests factors intrínsecs responen a la molt assentada necessitat de les persones de creixement i d'assolir fites».

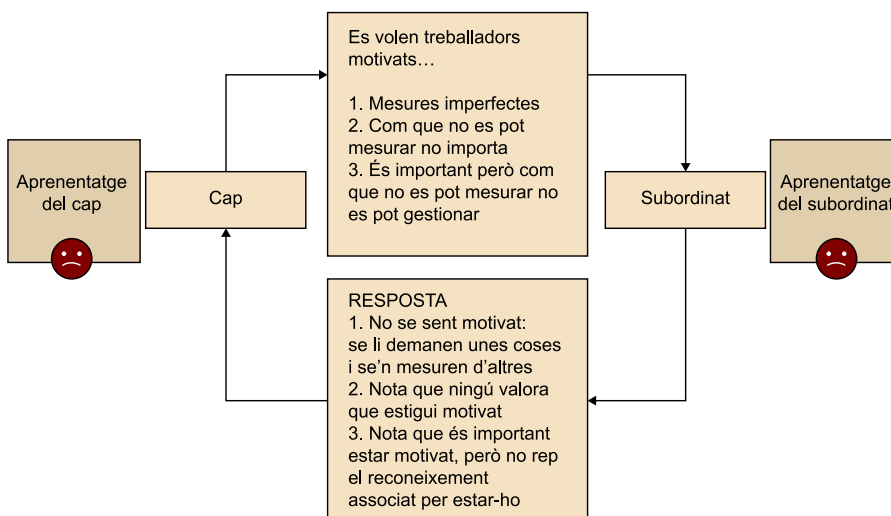
Un petit incís sobre l'afirmació anterior (amb la qual estem en desacord, evidentment) sobre que allò que no es mesura no millora o no es pot gestionar. És fàcil que la primera vegada que se sent hom tingui temptacions d'estar-hi d'acord. Però no. El que és cert és que les variables de les quals el superior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

Tornem a la **motivació**. Malauradament, hi ha estudis recents que indiquen que fins a un 95 % dels directius tenen idees en relació amb la motivació que tant en psicologia com en direcció d'empreses es consideren rotundament falses i que estan basades en estudis seriosos. En una mostra de directius que els seus Consells d'Administració consideraven molt compromesos amb l'empresa, als quals es va preguntar quins factors produïen aquest efecte, el 96 % ni tan sols van mencionar els diners. Venen a ser rèpliques modernes d'estudis com els de Herzberg que ja tenen més de cinquanta anys. I tot i això, molts directius segueixen amb la idea primitiva que Herzberg en deia «d'enginyeria»: només es busquen els diners, i es poden quantificar les fites assolides.

De fet, és el mateix que deia Taylor ja fa més d'un segle. Però cal dir en descàrrec d'aquest darrer, que principalment s'ocupava de feines mecàniques a les quals probablement una part d'això s'aplica. Avui, aquestes feines les fan les màquines, de manera que ja no es pot aplicar aquest esperit enlloc. I amb creences equivocades en relació a les motivacions humanes, és fàcil caure en injustícies. Més aviat, podríem dir, és difícil no caure-hi.

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

Figura 2. El cercle viciós del mal sistema de control



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

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

13. El sistema informal de control

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

Decisió equivocada que a vegades tranquil·litza l'esperit del directiu, que ho veu com una manera de legitimar la seva feina: un sistema ple d'indicadors que es pot ensenyar com a «modern» i fa la impressió d'una perfecció i d'una precisió fora de tota sospita, quan no és més que un fruit de la il·lusió de control i de la publicitat de les consultories.

Fins i tot hi ha teories sobre el **comportament organitzacional** que venen a dir que «el que fa tothom» queda per aquesta raó **legímat**. I si això es pot afirmar de moltes pràctiques empresarials, potser encara més en sistemes de control, que s'instal·len de cop per un cert període de temps, i normalment amb ajuda externa. Són mites, creences, semblar el que un vol semblar perquè ningú presti atenció a si realment el directiu és allò que sembla. I qui dia passa any empeny, el bon sistema de control no mostra senyals de posar-se en marxa. Les *Balanced Scorecards* «venen més» que el sentit comú i la pràctica sistemàtica de la virtut a través de sistemes de control informals que funcionin amb precisió i flexibilitat alhora. Òbviament, qualsevol empresa necessita un sistema d'indicadors, i per tant no se'n pot suggerir l'eliminació de cap manera. Només que cal adonar-se del següent:

- 1) Que no hi ha instrument perfecte.
- 2) Que les variables que es poden controlar són relativament poques i s'ha de buscar que siguin les importants.
- 3) Que la utilització que es faci d'un sistema d'indicadors és més important que el propi sistema d'indicadors.

I podríem dir el mateix de qualsevol de les altres tècniques empresarials que «es posen de moda» de tant en tant; que és una altra manera de dir que el sistema informal és en realitat tan o més important que el sistema formal. O que un sistema de regles no pot contenir a la vegada com s'han d'aplicar aquestes regles, perquè llavors necessitaríem també un sistema que ens digués com s'ha d'aplicar el sistema de les regles d'aplicació de les regles bàsiques, i així successivament fins a l'infinit.

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

I és que aquesta manera de veure les coses, sigui teòrica o pràctica, oblida que en les organitzacions humanes els **elements informals són imprescindibles**. De bon principi, en l'organització en si mateixa: les persones es coneixen, es cauen bé o malament, saben l'una de l'altra què es pot esperar d'ella, etc., qüestions que s'han qualificat d'«el lubricant de les organitzacions», i que es remunten a Chester Barnard (1938). Però també en els sistemes de control: hi ha parts de l'avaluació de les persones i dels grups que no queda més remei que fer-les de manera informal i subjectiva, i donar els premis o els càstigs de manera informal i subjectiva també. Aquest és el *management* de debò. I, per descomptat, és on cal actuar amb un escrupolós sentit de la justícia.

Els sistemes de control formals són en general imprescindibles, si es vol saber on és l'organització i no es volen tenir incentius (sovint només implícits) disfuncionals o perversos. Però s'ha dit moltes vegades que, en conseqüència, és millor un sistema de control mediocre que res, ja que almenys això permet tenir una mala aproximació, però dona alguna idea de per on van les coses. Aquí hi ha un matís important que cal introduir: si s'utilitza correctament, de manera flexible, amb les variables no quantificables i amb un sistema informal inclòs, és veritat; si no, és millor res.

Si un directiu sap que les eines que té són només aproximacions i complementa el sistema amb altres tipus de controls, és millor tenir una aproximació que no pas res. Però si al final el directiu vol creure's que allò és la realitat que s'ha de seguir al peu de la lletra, pot arribar a crear el contrari del que pretenia, perquè no optarà per flexibilitzar i corregir, sinó només seguir amb una confiança cega una xifra discutible.

Un sistema mal utilitzat, doncs, és molt pitjor que res. La part de l'ús, molt lligada als sistemes de control informals, és una part clau de l'esperit d'aquest mòdul, i així ho serà la definició de justícia lligada a aquesta part, com una subjectivitat necessària per a corregir a temps allò que no funciona i que mai no podrà funcionar prou bé amb controls i justícia formals exclusivament.

Un sistema informal, essencialment, vol dir el mateix que el sistema formal, però basat en avaluacions subjectives de variables no quantitatives i en una aplicació de premis o càstigs en conseqüència que no estan basats en cap xifra objectiva publicable, sinó només en l'opinió del cap.

Dit així, pot semblar que això condueix a la injustícia directament. Ben al contrari, és l'únic sistema que pot conduir a la justícia, però cal que s'apliqui bé i amb el sentit de la justícia ben desenvolupat.

14. Dinàmica dels sistemes de control: aprenentatges positius

A la figura 2 hem vist el que és probable que passi en el cas que el sistema de control parteixi de premisses falses: que es vulgui un control estricte basat en mesures imperfectes, que s'obviï allò que no es mesura o que es reconegui que importa però es pensi que no es pot gestionar i no es faci. Com que aquestes condicions es donen pràcticament sempre excepte en situacions trivials, partir d'aquestes premisses, explícitament o implícita, condueix a aquestes conclusions. I això és el que es fa quan s'ignora el sistema informal.

En el procés de control que hem descrit abans, exposant-ne els punts bàsics, ja en el primer punt es pot establir una dinàmica positiva o una dinàmica perversa. Aquesta darrera, malauradament, és molt comuna: **la d'establir els objectius sobre la desconfiança entre cap i subordinat**; i, per tant, d'una manera injusta per a un, per a l'altre, o per a tots dos.

Per exemple, que el cap imposi un objectiu de manera autoritària, sense ni tan sols preguntar. O preguntant, però digui el que digui el subordinat, augmentar-ho i imposar aquest augment. Fins i tot hi ha hagut qui d'això n'ha volgut fer una teoria, perquè se suposa que el subordinat vol minimitzar l'esforç i maximitzar els seus ingressos i serà, per tant, molt conservador en la seva estimació.

De nou, aquesta és una profecia que s'autocumpleix: és altament probable que, en el període següent, el subordinat proposi un objectiu encara més conservador i que el cap hagi d'augmentar-lo en major proporció, i així fins que les xifres que donin l'un i l'altre no tinguin cap sentit ni serveixin per a res realment útil. Altra vegada, s'estan tractant injustament l'un a l'altre i d'aquesta tàctica no en pot sortir res de bo. I així s'aixequen veus que proclamen que els pressupostos no serveixen per a res. Fets així, tenen raó; fets d'una altra manera, en canvi, poden ser molt útils.

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

Això és el mateix que veïem a la figura 2, però ara lligat al comportament del cap. Si el subordinat veu que el cap no s'ha preocupat gens d'allò que realment ha passat i només s'ha preocupat de les variables quantificables, llavors tractarà d'aconseguir uns resultats quantificables millors, encara que posi en risc els no quantificables. Això porta a la situació de pseudocontrol que ja hem mencionat: les coses no van bé però els indicadors mostren que sí. Si en reali-

tat no existissin variables no quantificables importants, no passaria res, però llavors tindríem una organització mecànica, on les persones poden ser substituïdes per màquines, com ha acabat passant amb moltes de les situacions que estudiava Taylor ja fa més d'un segle. Per a aquests casos no calen empreses de persones: les persones no poden sentir-s'hi bé perquè no es poden desenvolupar de manera integral.

15. La virtut de l'exigència raonable

No és fàcil dirigir, i no ho és, principalment per dues raons:

- La primera perquè hom ha de començar per exigir-se a si mateix. Exigir als altres sense donar exemple no té cabuda si volem tenir efectes positius en l'exigència que demanem.
- Però també és cert que quan les persones s'esforcen volen que les responsabilitats que s'han dipositat en elles tinguin el seu reconeixement, i per tant, siguin d'alguna manera valorades. Això fa que el directiu, necessàriament, hagi d'exigir en la seva tasca de dirigir.

Els dos extrems, de no exigir res o excusar qualsevol cosa, i d'exigir rígidament uns objectius que poden ser fins i tot arbitraris, o criticar-ho tot sense raó, poden transformar el directiu en un «bon jan» sense sang, o en un dèspota sense sentit. Els dos extrems es toquen. En aquest cas tenen el denominador comú de la poca exigència que posa el directiu sobre ell mateix en relació a la tasca de dirigir. Tenir un cap sense criteri que tot li està bé, o un altre que sense criteri no li està bé res, porten a situacions semblants de **desmotivació i desencís**.

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

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

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

16. Més enllà de l'eficàcia: competències distintives, lleialtat i identificació

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

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

Juan Antonio Pérez López va estudiar-ho en profunditat i aquí només resumirem breument el que ell va desenvolupar. La clau per entendre els aprenentatges que es donen en una organització és entendre què motiva les persones a realitzar determinades accions. En general, a part dels motius extrínsecs lligats a l'eficàcia, n'existeixen dos tipus més: els **intrínsecs** i els **transitius**. Les organitzacions han de satisfer els tres tipus de motius dels empleats que hi participen, i que tots tenen.

Per tant, són necessaris tres tipus d'estímuls, que corresponen als diferents motius. També podem utilitzar la paraula *incentius*, tot i que se sol utilitzar en el context dels motius extrínsecs, i queda en aquest sentit una mica contaminada.

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

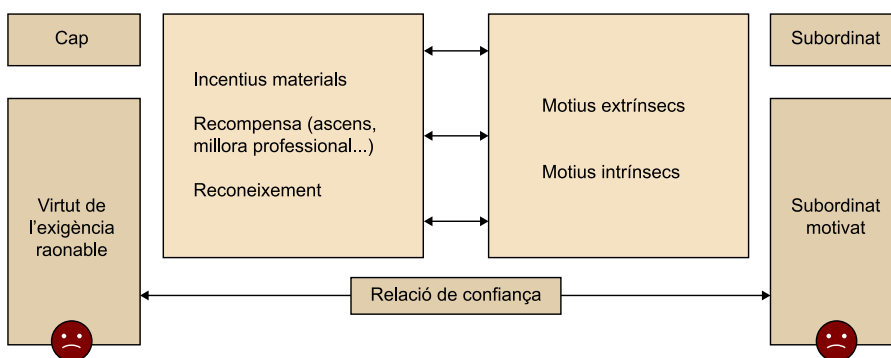
amb avantatge sobre altres. Mantenir-la, de manera que l'organització pugui garantir-ne el futur, és una qüestió important, que només és possible si se satisfan els motius intrínsecs dels empleats.

Amb això no n'hi ha prou. També cal satisfer els **motius transitius**, és a dir, els que tenen a veure amb l'**aprenentatge dels altres**. Tenir motius de tipus transitiu significa voler contribuir a satisfer les necessitats dels altres, que en el context de l'organització serien principalment els clients i els companys de feina. Si la missió externa de l'organització consisteix a satisfer les necessitats reals dels clients, una persona que tingui motius transitius, pot identificar-s'hi molt fàcilment. Per aquest fet cal un mínim d'esperit de col·laboració dels altres participants en l'organització, que, en paraules de Pérez López, seria la «unitat», també dita missió interna, que essencialment significa la identificació de tots els involucrats amb la missió externa.

Els treballadors amb motius transitius volen ajudar el client, i per tant **perseguixen realitzar la missió de l'empresa i s'identifiquen amb els seus objectius**. En referència als seus companys, i a la mateixa empresa, tenen **lleialtat**. Una empresa que s'ocupi del desenvolupament professional dels seus empleats i fomenti que aquests es dediquin a resoldre els problemes reals dels clients (que no necessàriament coincideixen amb els percebuts pels mateixos clients), aconseguirà més fàcilment que aquests clients es trobin satisfets amb el tracte rebut i el producte que se'ls ha ofert, fent que sigui beneficiós per a tothom. L'expressió, avui de moda, del *win-win*, és a dir, d'uns resultats bons per a tothom, no és una utopia, però requereix consciència de què significa i els elements que han de portar a la implementació real i sostinguda en el temps.

Els resultats en realitat solen ser les conseqüències de fer les coses bé. No pot posar-se el carro davant dels bous, i voler que aquests resultats que ja vindran determinin la decisió, perquè amb molta probabilitat es pervertiran i se n'aconseguiran uns altres. Les conseqüències de les bones accions no es poden posar com a objectiu. L'objectiu ha de ser realitzar bones accions, i que n'acabin venint tranquil·lament les conseqüències.

Figura 3. Equilibri entre motiu i recompensa/reconeixement



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

La relació de confiança entre els empleats és fonamental. De fet, com hem dibuixat a la figura 3, es produeix quan els diferents motius dels empleats troben resposta a l'empresa, cadascun amb l'incentiu, recompensa i reconeixement adequats. Aquesta és la manera que els empleats es trobin identificats amb l'empresa i tinguin interès, voluntat i capacitat de resoldre'n els problemes reals, que són al cap i a la fi els dels clients. És precisament a través dels clients satisfets que l'empresa pot tenir un benefici suficient per a continuar la seva activitat i garantir-ne la supervivència futura. Peter Drucker (1954), el clàssic dels clàssics del management, ja deia als anys cinquanta que el propòsit d'un negoci era la creació del client. La direcció, per tant, ha d'avaluar cadascú i els centres de responsabilitat de manera inclusiva (és a dir, incorporant totes les variables, quantificables o no) i donar els incentius, recompenses i reconeixements, si es mereixen, i en certs casos, si cal, penalitzacions, pensant primordialment en aquest propòsit i en el de desenvolupar empleats que estiguin en aquesta línia.

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

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

Però n'hi ha una altra, de conseqüència, i és que moltes vegades es produeix una «**selecció natural**» entre persones a dins de l'organització. En marxen moltes que no comparteixen aquesta visió de la realitat i que tenen altres opcions professionals (normalment, les que tenen més talent); i s'hi queden aquelles que volen els incentius per damunt de tot, mirant exclusivament pel seu bé material i no pas per allò que convé a l'empresa. I llavors existeixen altres treballadors que tenen menys opcions, per temes d'edat o de circumstàncies personals que acaben desmotivats i en la majoria de casos arraconats.

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

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

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

17. Justícia i congruència d'objectius en els sistemes de control

La congruència d'objectius es dona quan un directiu, fent el que li convé a ell, fa a la vegada el que convé a l'organització en la qual treballa.

Aquest ha estat des de sempre el punt central dels sistemes de control. Fins fa molt poc, la justícia no es tenia massa en compte, excepte potser com a criteri complementari; amb una idea de justícia, s'ha operacionalitzat en termes de «controlabilitat», és a dir, intentar avaluar el directiu en aquelles coses sobre les quals pot exercir certa influència, o almenys que no s'escapin completament del seu control. Però aquesta idea de justícia és parcial i per tant cal complementar-la amb altres criteris tant o més importants que la **controlabilitat**.

En general, el control de la gestió ha considerat els criteris de justícia lligats a l'ètica, essent l'ètica una cosa superposada a la «tècnica» dels sistemes de control. Però en un concepte més correcte, l'ètica ha d'impregnar les decisions a les empreses per tendir cap a solucions millors que generin un bé comú. I més tenint en compte que les empreses són clau per al desenvolupament del món, ja que la major part de la gent rep el seu sou a través d'elles, i almenys aquest sou ha de contenir criteris de justícia per a ser considerat adequat. En la majoria de casos, el concepte de justícia en els sistemes de control es reduïa a una idea vaga de *fairness*, que sense tenir una traducció gaire exacta acaba essent un concepte no gaire substantiu i de caràcter molt perceptual (subjecte a allò que cadascú considera com a ajustat, i que a més és altament relatiu a la situació concreta de cadascú).

Un dels treballs que recentment hem publicat en aquesta àrea i que va directament en aquest problema considera la justícia en els sistemes de control un element clau per a generar congruència d'objectius. Un altre treball que segueix a aquest, també nostre, argumenta que diferents nivells de congruència d'objectius poden desencadenar resultats més justos utilitzant els sistemes de control.

Els sistemes de control, vistos així, es poden considerar sistemes de justícia. La funció dels sistemes de control, a la manera tradicional, sempre s'han considerat sistemes d'incentius, per tant, de premis i càstigs (sobretot premis), per tal de seguir allò que les persones han assolit respecte als objectius que se'ls demanava. Vistos com a sistemes de justícia en comptes de sistemes d'incentius, passen a ser **sistemes de reconeixement**, amb un sistema de mínims o càstigs per penalitzar allò que realment no es desitja que passi (seria ideal no tenir càstigs, però en certs casos cal posar uns límits i deixar clar que qui els traspassi

Vegeu també

Aquests dos treballs seran el punt de partida del mòdul «Gestionar la justícia a les empreses a través dels sistemes de control», on els revisarem extensivament, per tal de veure que els sistemes de control han de ser els que creïn justícia, els perills que té ignorar-la, o pitjor encara de prendre's la seva inclusió a la lleugera (és a dir, pretenir tenir-la present, però fer-ho de manera falsa o senzillament amb una pàtina perquè tot sembli just, sense que realment pretenguem que ho sigui realment).

serà castigat o directament expulsat de l'organització). Mirar els sistemes de control com a sistemes de reconeixement fa que es pugui observar la persona en la seva totalitat, amb tots els motius que l'impulsen a trobar sentit a la feina, tant en l'àmbit professional, com per a desenvolupar les seves virtuts i participar en projectes amb altres persones. I no exclou de cap manera els motius extrínsecs o de caràcter més tangible que tothom té en major o menor mesura, però no exclusivament.

Resum

En aquest mòdul, hem tractat d'exposar de manera forçosament molt resumida el tractament habitual que es fa dels **sistemes de control**. L'objectiu ha estat mostrar de manera explícita com en qualsevol pas dels procediments i mètodes utilitzats hi ha potencialment un problema de justícia; i és per aquest motiu que voldríem ara recapitular, en alguna mesura, posant de manifest els punts importants.

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

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

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

En els dos mòduls següents elaborarem aquesta darrera anàlisi per establir bé els fonaments dels problemes de la justícia que creiem que l'exposició d'aquest mòdul ha justificat sobradament.

Bibliografia

- Andreu, R.** (2014). *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*. Barcelona: DAU.
- Anthony, R.; Dearden, J.; Vancil, R.** (1972). *Management Control Systems: Text, Cases and Readings* (2a. ed., Richard D. Irwin). Illinois, IL: Homewood.
- Barnard, Ch.** (1938). *The Functions of the Executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Chandler, A.** (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Enterprise*. Boston, MA.: MIT Press.
- Cugueró-Escofet, N.; Rosanas, J. M.** (2013). «The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements For Goal Congruence?». *Management Accounting Research* (vol. 1, núm. 24, pàg. 23-40).
- Cugueró-Escofet, N.; Rosanas, J. M.** (2015). «The social dynamics of Justice: how Ex-ante and Ex-post justice interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems» A: Stephen W. Gilliland; Dirk D. Steiner; Daniel P. Skarlicki. *The Social Dynamics of Organizational Justice* (cap. 9). Charlotte, N.C.: Information Age Publishing.
- Cugueró-Escofet, N.; Fitó Bertran, À.; Rosanas, J. M.** (2019). «Is Justice More Important than Would Be Expected? The Role of Justice in Management Control Systems to Generate Goal Congruence, Trust in Managers and Fairness Perceptions». *Social Justice Research* (núm. 1). <https://doi.org/10.1007/s11211-019-00324-w>
- Dermer, J. D.; Lucas, R. G.** (1986). «The Illusion of Management Control». *Social Justice Research Accounting, Organizations and Society* (vol. 5, núm. 11, pàg. 471-482).
- Drucker, P. F.** (1954). *The Practice of Management*. Nova York, NY: Harper & Row.
- Frey, B.; Homberg, F.; Osterloh, M.** (2013). «Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service». *Organization Studies* (vol. 7, núm. 34, pàg. 949-72).
- Herzberg, F.** (1968). «One more time: How do you motivate employees?». *Harvard Business Review* (gener-febrer, vol. 46, núm. 1, pàg. 53-62).
- Hofstede, G.** (1978). «The Poverty of Management Control Philosophy». *Academy of Management Review* (juliol, vol. 3, núm. 3, pàg. 450-61).
- Merchant, K.** (1985). *Control in Business Organizations*. Boston: Pittman Publishing.
- Ouchi, W.** (1979). «A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms». *Management Science* (vol. 9, núm. 25, pàg. 833-48).
- Pérez López, J. A.** (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Rosanas, J. M.** (2013). *Decision-Making in an Organizational Context: Beyond Economic Criteria*. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Selznick, P.** (1957). *Leadership in Administration*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Simon, Herbert A.** (1964). «On the concept of organizational goal». *Administrative Science Quarterly* (vol. 9, pàg. 1-22).
- Simons, R.** (1995a). «Control In The Age Of Empowerment». *Harvard Business Review* (març-abril).
- Simons, R.** (1995b). *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

