

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

INCORPORACIÓ DE VALORS

L'objectiu de dirigir empreses és crear justícia

Natàlia Cugueró-Escofet

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Josep Maria Rosanas

Professor emèrit de Comptabilitat i control (IESE)

RESUM La justícia sempre s'ha considerat un concepte allunyat de la direcció d'empreses i només s'ha considerat legítima com a objectiu social. La teoria econòmica no ha elaborat mai res que sigui específic per a organitzacions. En concret un dels pares de l'economia, Adam Smith, volia veure què era bo per al món, que es pot equiparar a l'*eudaimonia* que proposava Aristòtil. Però en una visió simplista de l'economia, la «mà invisible» implica que les empreses han de maximitzar els beneficis i que fent-ho ja contribuirien a aquesta *eudaimonia* social. Aquest és el seu rol. Però si repensem aquest objectiu proposat per Smith veurem que aquesta *eudaimonia* només es pot aconseguir si quan es miren les empreses i la seva presa de decisions s'hi incorporen valors i virtuts, i això vol dir veure quins objectius ha de tenir la presa de decisions i considerar els beneficis com a resultats que només arribaran prenent les decisions correctes, és a dir, amb la presència d'aquests valors. Aquí volem exposar que generar justícia ha de ser un dels objectius bàsics a l'hora de dirigir una empresa, perquè si no s'incorpora aquest objectiu en la presa de decisions, les decisions que es prenguin incorporant injustícies poden desfer la mateixa organització. A les empreses, doncs, la presa de decisions ha de generar justícia, i per tant no es pot dirigir de qualsevol manera; aquesta justícia s'ha d'aplicar amb seny aristotèlic, és a dir, cas a cas i situació a situació. Així és com es podrà arribar a generar uns beneficis, que

mai no se sabrà si són màxims però sí satisfactoris, i per tant aconseguir el darrer objectiu, que és l'*eudaimonia*. Així coincidiria el que deia Aristòtil amb el que proposava Adam Smith.

PARAULES CLAU direcció; lideratge; governança; justícia; saviesa pràctica; *shareholder-value*

The objective of managing organizations is to generate justice

ABSTRACT *Justice has always been considered a concept that is very separate from business management and has only been considered legitimate as a social objective. Economic theory has never produced anything that is specific to organizations. In particular, one of the fathers of economics, Adam Smith, wanted to show what was good for the world, which can be paralleled with the concept of eudaimonia (happiness) proposed by Aristotle. In a simplistic view of economics, the 'invisible hand' implies that companies must maximize profits and that doing so would already contribute to this social eudaimonia. That is their role. Rethinking this objective proposed by Smith, we can see that eudaimonia can only be achieved if, when companies are analysed, their decision-making incorporates values and virtues. This requires them to decide the goals they have to set and consider the benefits as results that will only be realised by making the right decisions or, in other words, with the inclusion of these values. In this essay, our aim is to show that generating justice must be one of the basic objectives when running a company because, if this objective is not incorporated within the decision-making process, the decisions made incorporating injustices can result in the same organizational structure. For companies, therefore, decision-making must generate justice and, as such, it cannot be directed in any way. This justice must be applied with Aristotelian logic or, in other words, on a case to case basis that judges each situation on its individual merits. This is how you can generate profits, which you will never be able to ascertain whether or not they have been maximized, but which are satisfactory, thereby achieving the ultimate goal of eudaimonia. This would align what Aristotle said with what Adam Smith proposed.*

KEYWORDS *management; leadership; governance; justice; practical wisdom shareholder-value*

Introducció

La justícia sempre s'ha considerat un concepte allunyat de la direcció d'empreses i només s'ha considerat legítima com a objectiu social. De fet, si ens fixem en la teoria econòmica, que ha estat molt influent a l'hora d'alimentar les teories organitzatives, i en concret en el que proposava Adam Smith, ell estava més interessat a estudiar què era bo pel món, i per tant volia veure com es podria aconseguir allò que es podria equiparar a l'*eudaimonia* que proposava Aristòtil. Però la manera de traslladar-ho a les empreses ha estat molt simplificada i la teoria econòmica els ha assignat el rol de generadores de beneficis, com més millor, és a dir, encarregades de maximitzar-los.

Però si repensem l'objectiu que va proposar Adam Smith, podem veure que l'*eudaimonia* que proposava només es pot aconseguir incorporant valors, i per tant fixant-nos en els objectius de cada decisió, i no només en un potencial resultat macro del conjunt de decisions. L'*eudaimonia* només es pot aconseguir enfocant el procés de presa de decisions i tenint clar quins han de ser els objectius de les decisions i quin coneixement és necessari per prendre aquestes decisions incorporant tals objectius. Això fa necessari entendre quins han de ser els valors i virtuts que alimentin les decisions i els criteris per decidir. I per tant, valorar en cada situació i cas particular quin coneixement és necessari per a prendre una decisió, amb quin objectiu i entendre el benefici com un resultat que arribarà i de manera sostinguda si es compleixen uns objectius determinats. Aquí mostrarem com l'economia tota sola no pot ser aplicada a les empreses, ja que no els proporciona un objectiu clar. Examinarem com s'ha aplicat i quines han estat les seves limitacions. A continuació mostrarem com el focus ha de ser el procés de presa de decisions, perquè l'objectiu de les empreses ha de ser generar justícia, ja que és la manera d'aconseguir que l'empresa tingui sentit per tots els grups d'interès i sigui sostenible creant, a més, resultats econòmics. També mostrarem com per prendre decisions justes és necessari incorporar el seny o coneixement pràctic proposat per Aristòtil. Per tant, quan el procés de presa de decisions incorpora la justícia com objectiu i el seny com a coneixement és quan els beneficis que es generen són sostenibles, i l'empresa pot generar l'objectiu últim social desitjat de l'*eudaimonia*.

1. Les empreses tenen un objectiu i no és el que la gent es pensa. L'economia aplicada a l'empresa i les seves limitacions

La justícia és un concepte que en general s'ha deixat per qui dissenya societats o sistemes socials. S'ha considerat que les societats han de ser justes, i en aquesta

direcció s'han anat desgranant diferents conceptes de què vol dir que siguin justes. Alguns conceptes de justícia social s'han considerat més adequats que d'altres i, en general, cadascú ha anat exposant les bondats de les diferents opcions proposades; la més influent en direcció d'empreses ha estat la de Rawls, contraposada a la de Senn (Rawls, 2003; Rawls, 1971; Sen, 1992). No és l'objectiu d'aquest article decidir quin és el millor concepte, però tots estariem d'acord que una societat ha de garantir uns mínims de justícia. Una societat ha de generar justícia pels seus ciutadans, però no com a darrera finalitat sinó perquè cadascú s'hi pugui desenvolupar i pugui arribar a un estat personal d'*eudaimonia*.

Aquest concepte, l'*eudaimonia* (Aristotle, 2009, Book I), que se sol traduir com a *felicitat* però que és més ampli, el proposen des d'Aristòtil –de manera explícita– fins a Adam Smith –de manera menys explícita. I per tant, per arribar-hi, cal que els valors es prenguin en consideració. No és possible arribar-hi sense implicar els valors, que en termes aristotèlics prenen el nom de *virtuts*, i fonamentalment garantir uns certs nivells de justícia (Aristotle, 2009, Book V).

Però, aleshores, si per adquirir *eudaimonia* cal que es garanteixin uns nivells de justícia social, és important examinar on queden les empreses en la generació d'aquesta justícia. I podem observar que de manera general n'han quedat al marge, sobre tot en les visions de la teoria econòmica clàssica aplicades a l'empresa. Les empreses i com funcionen han estat simplificades per les teories més influents i especialment per les econòmiques, que són les que volem desgranar de manera especial aquí. El problema de com s'aplica la teoria econòmica és que no té objectiu, i menys per a les empreses, ja que només els atribueix la funció de generar els màxims beneficis possibles sense concretar de quina manera i per a què.

Des d'aquest punt de vista, el que haurien de fer les empreses és generar riquesa, i després ja seran «els mercats», i potser els instruments de govern de la societat, els quals s'encarregaran de veure com aquesta riquesa pot acabar traslladant-se als ciutadans. Per tant, la funció de les empreses es reduiria així a generar riquesa, com més millor, primer per als accionistes i després per a la societat. El fet de decidir en quina proporció les empreses han de contribuir a la riquesa col·lectiva ja serà un tema de model de societat i de concepte de justícia predominant.

Però hi ha dues qüestions que fan que aquesta simplificació no funcioni. La primera qüestió és la confusió entre objectius i resultats. Clarament no són el mateix, i l'economia els confon moltes vegades, cosa que ens ha portat a situacions realment caòtiques, com la crisi que es sol a aquells sistemes d'incentius guiats per maximitzar els resultats i on ens han portat (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2016). Els objectius es plantegen abans i els resultats venen després com a conseqüència d'aconseguir determinats objectius d'una manera determinada.

I la segona qüestió és que la teoria econòmica diu que les empreses han de generar resultats, però no diu res de quins han de ser els seus objectius; per tant,

en aquest sentit no ajuda a desenvolupar una teoria realista de direcció d'empreses que permeti guiar l'acció directiva a mig i llarg termini. Les empreses reals sí que han de tenir objectius. Ara bé, per saber quins són i com desenvolupar-los no ens podem basar en allò que diu l'economia. I és precisament això el què farem a continuació, examinar perquè l'economia tal i com s'aplica majoritàriament no és útil per ajudar a determinar quins són els objectius de les empreses.

1.1. Limitacions de la teoria econòmica

Es pot considerar que la influència de l'economia en la direcció d'empreses va començar per àrees com finances i comptabilitat, però ha continuat en l'estratègia i fins i tot en la direcció de persones.

Els models econòmics tenen una manera de veure les persones, ja que assumeixen que aquestes tenen una racionalitat il·limitada, que en general només es mouen per interessos personals i egoistes, i que no aprenen; aquests pressupòsits, però, no són gens realistes quan s'apliquen a les empreses i els seus models de decisió, i són a més promotors de decisions que acaben generant resultats contra-productius a mig i llarg termini (Rosanas, 2011).

En primer lloc, assumir una racionalitat il·limitada és molt poc realista i, per tant, totalment inútil per a crear models de decisió que puguin ser aplicables a l'empresa. Les persones en general no poden preveure totes les possibilitats futures en tota circumstància ni tampoc saber perfectament quines són les seves preferències en tot moment o tenir al cap totes les alternatives possibles.

En segon lloc, si s'accepta que l'objectiu social que han de tenir les organitzacions és maximitzar el seu valor pels accionistes, l'empresa es redueix a un problema d'agència on hi ha un de principal, (possiblement els accionistes) i la resta de grups d'interès quedarien agrupats en un únic grup d'agents. Els agents són típicament considerats egoistes, i el seu objectiu és maximitzar la seva pròpia funció d'utilitat. I aquí és quan apareix el primer problema i la limitació, ja que considerar que els agents són egoistes pot acabar portant a que ho acabin sent, encara que originalment no fos aquest el cas, l'anomenada profecia que s'ha autocomplert (Ghoshal, 2005).

Finalment, una tercera limitació és considerar que les persones no aprenen. En realitat, segons Rosanas (2008), quan dues persones interactuen passen tres coses. La primera són els resultats explícits de la interacció, que poden ser els esperats o no. En segon lloc, es produeix un aprenentatge personal de cadascú, ja que tots aprenen a veure si aquells resultats esperats satisfaran millor o no en el futur les mateixes expectatives respecte a com ho han fet en el cas present. I finalment, la satisfacció que s'ha produït en interactuar amb l'altre, que fa que en el futur tinguem més o menys desitjos de repetir la interacció.

2. La justícia com a objectiu de dirigir empreses

Però la riquesa que generen les empreses no és un objectiu, és un resultat que arriba quan aquestes funcionen com ho han de fer, és a dir, amb els objectius correctes. I per decidir quins són els objectius correctes hem de veure que són aquells que ens permetin satisfer de manera sostinguda tots els grups d'interès, no només els accionistes, i per tant hem de canviar la «maximització de valor pels accionistes» per «satisfer les necessitats de tots de manera equilibrada», és a dir, de manera justa. Amb aquest ànim, haurem de prendre les decisions adequades, una a una, d'acord amb cada situació que es plantegi, sense automatismes.

Aquí estem interessats a mostrar que la justícia també ha de ser un objectiu de les empreses. Generar riquesa en les empreses hauria de ser el resultat de fer les coses seguint uns criteris de justícia, perquè només així són sostenibles i la riquesa que generen arriba, i ho fa no només a curt termini sinó també a mig i llarg termini. I en segon terme hem d'entendre que les empreses han de gestionar no només la generació de justícia per mitjà de sistemes que la permetin en la presa de decisions, sinó també mitjançant les percepcions de les persones que interactuen amb aquestes dacions.

2.1. Justícia en la presa de decisions

Els principals sistemes en les organitzacions que ajuden a prendre decisions i a diagnosticar els resultats de les empreses són els sistemes de control de gestió (Anthony i Govindarajan, 2003). Aquests sistemes en general volen aconseguir que les persones prenguin les decisions que alhora els afavoreixen, i també que afavoreixin l'empresa en el seu conjunt, és a dir, que generin congruència d'objectius (*goal congruence* és el terme anglès, més conegut) (Vancouver i Schmitt, 1991). Aquesta congruència d'objectius juntament amb la *fairness* serien aspectes bàsics a l'hora d'examinar que un sistema de control sigui eficaç (Vancil, 1973). Darrerament la justícia com a variable, amb les seves dues dimensions, la formal i la informal (presa de decisions), s'ha considerat un requisit per tal de garantir el màxim nivell de congruència d'objectius (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2013), però sobre tot per tal de garantir que els resultats percebuts siguin justos (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2015).

2.2. Les percepcions de justícia

A nivell de polítiques de recursos humans, en algunes escoles de pensament les percepcions de justícia s'han considerat bàsiques per avaluar el clima, i ser cons-

cient que les persones que hi treballen se senten ben tractades i integrades. Les teories de justícia organitzativa estudien les percepcions de justícia relacionades amb els processos formals (*procedural justice*), el que reben les persones (*distributive justice*), la manera com es transmet la informació (*informational justice*) i el com es produeix cadascuna de les interaccions (*interpersonal justice*), essent totes quatre dimensions importants a l'hora de valorar si hi ha o no justícia en la manera com em tracten en una empresa (Cropanzano, Bowen, i Gilliland, 2007; Greenberg, 1990). Encara que la justícia organitzativa es fixi en les percepcions, i aquestes no siguin necessàriament fidels a si la justícia veritablement hi és o no, si que és cert que són importants per saber si la justícia que es vol generar realment es percep o si realment encara que creguem que els sistemes són justos en realitat no ho són (Cugueró-Escofet i Fortin, 2014). Per tant, generar justícia per mitjà dels sistemes de control i comprovar que es percep des del punt de vista dels afectats seria la manera correcta de diagnosticar que els objectius de crear justícia es consoliden i, per tant, les decisions s'estan prenent de la manera correcta.

3. Prendre decisions justes inclou la saviesa pràctica Aristotèlica

Per tal de fer-ho cal prendre decisions justes utilitzant el coneixement pràctic que ens dona el seny aristotèlic (*practical wisdom*). És important entendre que les decisions preses afecten les persones, i que per tant impliquen actuar i generar conseqüències. És important, per tant, en prendre la decisió, intentar conèixer al màxim possible totes les circumstàncies que l'envolten. Però el coneixement real total mai no és possible, per tant cal el coneixement pràctic que implica poder predir de forma individualitzada les potencials conseqüències de cadascuna de les decisions que el directiu ha de prendre. És a dir, avaluar les accions abans de fer-les i fer-ho per cada persona a qui afectarà aquella decisió i accions. Per tant, utilitzar el coneixement pràctic per prendre decisions que tinguin com a objectiu crear justícia per a tothom, tant com es pugui.

Però la realitat és que en direcció d'empreses és molt freqüent que es busquin receptes, i per tant tenen molt d'èxit les propostes que les propugnen i defensen. Receptes «automàtiques», que no requereixen pensar i que pot indicar un ordinador. És molt més còmode i fins i tot es pot pensar que més eficaç. I a vegades pot ser-ho a curt termini, en decisions concretes, però un desenvolupament a llarg termini d'una organització que tingui un avantatge competitiu sobre les altres requereix un coneixement pràctic, un seny, de les coses concretes que tenen a veure amb aquella organització. I precisament perquè és així, portar-ho a la pràctica necessitarà les virtuts, entre les quals la primera és la justícia.

Conclusions

En aquest article hem examinat i desgranat com es vincula la justícia social amb la justícia a les empreses. En general, les dues en economia s'han desvinculat. Es considera que per generar justícia social les empreses només són generadores de recursos i ja seran els mercats o els sistemes de govern els quals s'encarregaran de distribuir-los, i en alguna mesura aquesta distribució, si segueix alguns criteris de justícia, acabarà generant *eudaimonia* aristotèlica. Però la realitat és que la manera d'explicar-ho per a l'economia presenta limitacions. En primer lloc perquè es confonen resultats amb objectius. Els resultats venen després de plantejar-se uns objectius que els generin. I en segon lloc perquè la teoria econòmica no parla en cap moment de quins haurien de ser els objectius de les empreses, i ja acabem de comentar que l'objectiu genèric de generar resultats no guia les decisions. Finalment hi ha unes altres anàlisis que també posen limitacions a les teories econòmiques aplicades a la presa de decisions, donat que es basen en un model d'agència que no és realista i presenta tres limitacions bàsiques. Les limitacions serien considerar una racionalitat il·limitada que no és realista, a més de considerar que els motius dels agents sempre són egoistes, i que aquests agents no aprenen. En aquestes tres limitacions rau que la seva teoria no sigui aplicable a les empreses. Conclouem que una manera de superar aquestes limitacions és considerar que la presa de decisions ha de tenir com a objectiu generar justícia. Proposem que la justícia ha d'alimentar els sistemes formals de control de gestió, ha de ser una virtut dels directius i alhora s'ha de procurar que les persones percebin allò que reben com a just. I tot això –incorporar la justícia com a objectiu i per tant valor que guia les decisions– s'ha de complementar amb un coneixement pràctic aplicat a cada cas, que és el seny aristotèlic.

Referències bibliogràfiques

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. (2003). *Management Control Systems, 11th Edition*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- ARISTOTLE (2009). *The Nicomachean Ethics* (Ross, W. D. trad.; Brown, L. rev.). Oxford: Oxford University Press.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. (2007). «The Management of Organizational Justice». *Academy of Management Perspectives*. Vol. 21, núm. 4, pàg. 34-48.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; FORTIN, M. (2014). «One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice». *Journal of Business Ethics*. Vol. 124, núm. 3, pàg. 435-451. <<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1881-1>>

- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. (2013). «The just design and use of Management Control Systems as requirements for Goal Congruence». *Management Accounting Research*. Vol. 24, núm. 1, pàg. 23-40.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. (2015). «Social dynamics of Justice: The Ex-ante and Ex-post Justice Interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems». A: STEINER, D. D.; GILLILAND, S. W.; SKARLICKI, D. P. (ed.). *Social dynamics of organizational justice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. (2016). «The Ethics of Metrics: Overcoming the Dysfunctional Effects of Performance Measurements Through Justice». *Journal of Business Ethics*. <<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3049-2>>
- GHOSHAL, S. (2005). «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices». *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 4, núm. 1, pàg. 75-91.
- GREENBERG, J. (1990). «Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management*. Vol. 16, núm. 2, pàg. 399-432.
- RAWLS, J. (2003). *Justice as Fairness: a restatement*: The Belknap press of Harvard University Press.
- RAWLS, J. (1971). *A theory of justice*. Belknap Press.
- ROSANAS, J. M. (2008). «Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival». *Journal of Business Ethics*. Vol. 78, núm. 3, pàg. 447-462. ROSANAS, J. M. (2011). «A Humanistic Approach to Organizations and Organizational Decision-making». A: *The Future of Leadership Development*. Londres: Palgrave Macmillan, pàg. 143-176.
- SEN, A. (1992). *Inequality Reexamined*: Harvard University Press.
- VANCIL, R. F. (1973). «What kind of management control do you need?» *Harvard Business Review*.
- VANCOUVER, J. B.; SCHMITT, N. W. (1991). «An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence». *Personnel Psychology*. Vol. 44, núm. 2, pàg. 333-352.



Natàlia Cugueró-Escofet

ncuguer@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Ph.D. en Management Sciences per la IESE Business School, Universitat de Navarra, Llicenciada en Dret per la UOC i en Enginyeria Industrial per la UPC. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació.



Josep Maria Rosanas Martí

jrosanas@iese.edu

Professor emèrit de Comptabilitat i control (IESE)

Doctor enginyer industrial, MBA per l'IESE i Ph.D. en Management per la Northwestern University. 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.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

