
Gestión de la justicia en las empresas a través de los sistemas de control

PID_00269220

Natàlia Cugueró Escofet
Josep Maria Rosanas Martí

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas



**Natàlia Cugueró Escofet**

Doctora en Management Sciences por la IESE Business School de la Universidad de Navarra, licenciada en Derecho por la UOC y en Ingeniería Industrial por la UPC. Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC). Ha publicado diversos artículos tanto en revistas especializadas académicas como en revistas de divulgación.

**Josep Maria Rosanas Martí**

Doctor en Ingeniería industrial, MBA por el IESE y doctor en Management por la Northwestern University. Profesor emérito de Contabilidad y control (IESE). Ha sido catedrático de la Universidad Pompeu Fabra y formó parte del equipo fundador de esta universidad. Ha publicado una veintena de libros y muchos artículos, tanto en revistas especializadas académicas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Natàlia Cugueró Escofet

Primera edición: septiembre 2020

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Natàlia Cugueró Escofet, Josep Maria Rosanas Martí

Producción: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Cómo gestionar la justicia.....	7
2. Cómo crear justicia mediante los sistemas de control.....	12
2.1. Sistema de control formal como generador de justicia	13
2.2. Sistema de control, justicia y beneficio empresarial	14
3. Variables a tener en cuenta relacionadas con la justicia de los sistemas de control.....	16
4. Requisitos de la justicia del sistema formal de control. Justicia formal y justicia informal: sus requisitos.....	18
5. El objetivo de los sistemas de control es crear congruencia de objetivos. ¿Cuál es la relación entre la justicia formal e informal y la creación de congruencia de objetivos?.....	20
5.1. Relación de la congruencia de objetivos con la justicia	22
6. Las combinaciones de la justicia formal e informal del sistema de control llevan a diferentes niveles de logro de congruencia de objetivos.....	23
6.1. Máxima congruencia de objetivos	24
6.2. Mínima congruencia de objetivos	25
6.3. Congruencia de objetivos ocasional	25
6.4. Congruencia de objetivos perversa	26
7. Justicia y confianza.....	28
8. La importancia de la justicia a largo plazo en las organizaciones. Aprendizaje.....	30
9. Costes sanitarios de la injusticia en las organizaciones.....	33
9.1. Justicia, despidos y salud	35
9.2. Los costes sanitarios de la mala gestión	37
Resumen.....	42
Bibliografía.....	45

Introducción

La justicia es un ingrediente clave que ayuda a que las personas en las organizaciones establezcan relaciones mucho más efectivas, que contribuyan al buen funcionamiento de las mismas. Es importante entender cómo se puede llevar a la práctica la introducción de la justicia en las relaciones que se establecen, en las decisiones que se toman y en el diseño de los sistemas de control que ayudan a tomarlas.

En este módulo, se mostrará en qué medida se puede gestionar la justicia, qué resultados comporta gestionarla de manera correcta y qué consecuencias negativas comporta el hecho de no hacerlo y crear injusticias. Y no solo es importante incidir en la gestión de la justicia, sino también en la gestión de sus efectos, es decir, las percepciones sobre su existencia o carencia, tengan o no razón las personas cuando perciben esta existencia o carencia. Puede pasar que la justicia esté bien diseñada y practicada pero las personas que reciben estas decisiones no lo perciban así; por lo tanto, hay que distinguir entre la justicia prevista y la justicia percibida.

Ved también

En el módulo «Justicia en las organizaciones. Teorías y conceptos clave», se definen las diferentes maneras de concebir la justicia, según las diferentes teorías existentes.

Justicia proactiva/justicia reactiva

Últimamente se ha distinguido entre la justicia proactiva, la que se incluye en los sistemas y aplica el decisor, y la justicia percibida o reactiva, que es la que en muchos casos genera consecuencias y hace falta, por lo tanto, gestionar de manera especial.

1. Cómo gestionar la justicia

Cuando hablamos de gestionar la justicia, incluimos de manera implícita la gestión de las injusticias. Esto se basa en el hecho de que la injusticia, una vez se produce, crea efectos muy contraproducentes para quien la recibe y para quien la observa en los otros. Cuando las personas perciben injusticias sin resolver, tienden a la desmotivación, empiezan a no creer en aquello que hacen y entran en actitudes y comportamientos que no son positivos ni para ellas ni tampoco para las organizaciones donde trabajan. Estudios recientes sobre justicia en las organizaciones así lo explican.

Justicia restaurativa

Para que la gestión de la justicia sea creíble, las empresas tienen que procurar tener sistemas de detección y corrección de injusticias. El hecho de resolver las injusticias detectadas se llama justicia restaurativa.

Cuando en la organización se fomenta un ambiente injusto, las personas se ven tratadas como objetos que sirven para determinadas finalidades; esto las degrada, dado que no se les reconocen los mínimos derechos que creen merecer al no recibir el reconocimiento que esperarían recibir de un sistema justo. La comparación entre sus expectativas y la realidad es decepcionante, y esto comporta que, si no se detecta y se resuelve la injusticia, la situación por sí misma tiende a empeorar.

Fomentar empresas justas y con personas y sistemas preparados para resolver las injusticias acaba siendo un aspecto clave, y es imprescindible en cualquier empresa que quiera mantener la implicación de las personas que trabajan en ella.

Existen dos caminos para crear empresas justas:

- 1) Primero, diseñando sistemas que cumplan unos determinados requisitos que ayudan a la toma de decisiones.
- 2) Segundo, a través de decisores y directivos que emplean estos sistemas para que lo hagan de manera justa.

Es necesario que estén los dos componentes, que en alguna medida se corresponden con los dos tipos de organización que existen y que son la organización formal y la organización informal respectivamente.

Aparte de la gestión de la justicia formal e informal, habrá que reconocer un aspecto que seguro que existirá y requerirá gestión: **ser conscientes y aceptar que la generación de injusticias es inevitable** y, por lo tanto, cualquier organización justa **necesita incorporar mecanismos para la reparación de las**

injusticias. Cualquier injusticia no resuelta genera un clima de desconfianza que va más allá de la situación concreta e impregna otras relaciones que la persona afectada tiene con cualquier otra autoridad dentro de la organización.

La justicia en las empresas, en muchos casos, se ha confundido con la **legalidad**. Si bien es cierto que cuando una sociedad avanza va incorporando en su ordenamiento jurídico todo aquello que ya está consolidado y acontece un derecho o un deber, lo que también es cierto es que justicia y legalidad no son lo mismo. En las organizaciones, hay que entender la justicia como un equilibrio entre dar y recibir de todas las personas que intervienen, para que no creen situaciones donde se da demasiado o se recibe poco. La justicia, por lo tanto, se puede poner en práctica por razones instrumentales, es decir, porque sabemos que es útil para obtener mejores resultados e implicación de todos los grupos de interés, especialmente los trabajadores. Esta **motivación instrumental** es importante y un primer paso para ser conscientes de que la gestión de la justicia y la injusticia son importantes. Pero muchas veces los resultados importantes no son a corto plazo. De hecho, si la injusticia persiste en las organizaciones es precisamente porque a corto plazo no da necesariamente malos resultados.

De todos modos, poner en práctica la justicia en las empresas es un proyecto a largo plazo que incorpora los valores. Hace falta, por lo tanto, ir más allá y entender que la justicia tiene que formar parte de la política de empresa y no solo puede ser un motivo instrumental para conseguir resultados a corto plazo. Es decir, entender que ocuparse de la justicia hoy llevará a tener una eficiencia más elevada a largo plazo.

Por lo tanto, en las organizaciones, interpelar el motivo instrumental a largo plazo es necesario para iniciar una **sensibilización** de su importancia.

En un segundo nivel, hay que evidenciar a los directivos los **motivos relacionales** vinculados con la justicia. A las empresas, les conviene tener personas que estén dispuestas a trabajar en equipo y que hagan cosas –incluso sacrificando ciertos resultados personales– en beneficio de todo el equipo; siendo conscientes de que este tipo de personas lo que piden es sentirse acogidas y escuchadas por el grupo y, por lo tanto, reconocidas en estos sacrificios personales que pueden llegar a hacer.

Los directivos que son conscientes de este hecho reconocen a estas personas su implicación y, por lo tanto, los motivos de justicia relacional que las llevan a actuar en beneficio del equipo sacrificando resultados propios. Ahora bien, cuando estas personas no reciben el reconocimiento, será más complejo que desplieguen los motivos de **justicia relacional**, dado que, al no encontrar reconocimiento, lo intentarán buscar en otros grupos sociales, que no sea donde trabajan. Este hecho bien gestionado incorpora ser consciente de la dimensión

social de las organizaciones, que si cumple los requisitos de justicia relacional, hace que aquellas personas que colaboran y que tienen tendencia a pensar en el grupo se sientan reconocidas y continúen trabajando por el grupo.

Esta dimensión acostumbra a ser muy olvidada en las empresas y no se acostumbra a gestionar muy bien.

Una de las tareas de gestión de la justicia organizativa es aceptar que convivir en un ambiente justo favorecerá los resultados económicos indirectamente.

Finalmente, hay que dar importancia a la **justicia en sí misma**. Tenerla como virtud que ayuda al desarrollo integral de todas las personas implicadas sería la finalidad moral de gestionarla. Este es el argumento moral y humanista que tendría que impregnar la gestión de las empresas: tener las organizaciones como espacios donde las personas desarrollan su trabajo, obtienen resultados económicos (a corto y largo plazo), se relacionan con otras personas y aprenden a hacer el trabajo mejor y, muy importante, **aprenden a ser mejores personas**.

Esta **dimensión moral** no es la única, pero es básica. En muchas ocasiones, el economicismo ha llevado a separar la justicia de la gestión de las empresas por el hecho de considerar que se trata de una virtud moral, complementaria, que solo afecta a juristas y filósofos, dado que la única responsabilidad del directivo sería cumplir la legalidad vigente. Pero, en realidad, cuando gestionar la justicia se traduce en solo cumplir la legalidad, esto se corresponde con una corta mirada de las implicaciones que realmente tiene dejarla de lado y no gestionarla.

Al ser un área de conocimiento relativamente nueva en los sistemas de control, esto comporta que su **potencialidad** sea **enorme** y sea un área que crecerá en el futuro. Gestionar las organizaciones, incluyendo la justicia organizativa, implica entender cómo funcionan las personas, cada cual en los diferentes roles y cada cual con sus necesidades de dar y recibir todo tipo de tangibles e intangibles. En todas las relaciones dentro de las organizaciones, las personas dan y reciben esfuerzo, resultados, profesionalidad, reconocimiento y una larga lista de recursos, y la manera de decidir si aquello que dan y reciben está en equilibrio es mirándolo desde un punto de vista de requisitos de justicia. Se tiene que hacer el esfuerzo de saber qué da y qué recibe cada uno y no generar desequilibrios para no generar injusticias.

Repartir **reconocimiento entre los empleados** por los más varios motivos (no solo la estricta productividad), diseñar sistemas de control transparentes donde quede claro cómo se decide y por qué se decide, así y no de otro modo, aplicar la igualdad de oportunidades, dar también en función de determina-

dos criterios de necesidad, para solo poner unos posibles ejemplos de justicia organizativa, puede afectar a estrategias, a sistemas de control a o políticas de recursos humanos donde la justicia será la posibilidad de humanizar las relaciones con una base sólida y realista, y de raíz humanista, imbricada en cómo es realmente una persona, completa, sin trocearla de manera interesada.

¿Por qué es importante la justicia?

La persona es un todo inseparable, con diferentes roles y diferentes motivaciones. Las organizaciones tienen que incorporar todas las motivaciones de las personas y trasladarlas al nivel de la organización y de sus sistemas de control. Las empresas suman individualidades actuando en varios roles y, por lo tanto, tienen que contemplar las motivaciones de cada cual en cada rol, también la vida personal que, de manera indiscutible, afecta al trabajo desarrollado.

¿Qué motivos están relacionados con la gestión de la justicia?

La integración de los tres motivos (instrumental, relacional y moral) en el ámbito organizativo lleva a pensar que las empresas pueden poner en práctica acciones conducentes a una mayor justicia:

- Por **motivos instrumentales**: reducir conductas no deseadas.
- Por **motivos relacionales**: incrementando las buenas relaciones entre todas las partes que la componen.
- Por **motivos morales**: porque una conducta ética es la escogida como opción para garantizar una organización más humana y el propio desarrollo personal.

Los tres tipos de motivos son muy difíciles de separar y, de hecho, en la misma condición humana actúan de manera conjunta, en muchas ocasiones a la vez.

¿Cómo se puede gestionar la justicia?

Existen dos maneras de gestionar la justicia organizativa:

- Creando justicia en los sistemas de control y en el uso que se hace de ellos y en las decisiones que se toman.
- Con mecanismos de reparación de las injusticias, porque en cualquier organización siempre aparecerán injusticias a gestionar.

Muy importante...

Muchas organizaciones tienen presente el primer punto, pero no es suficiente. Las injusticias aparecerán inevitablemente de dos maneras:

- Mediante errores del sistema o de su uso que generen consecuencias injustas.
- A través de percepciones de las personas, que pueden basarse en injusticias reales, o incluso percepciones de injusticia que pueden resultar equivocadas, pero que en realidad las personas creen que son reales.

Esto, entrando en detalle, llevará a tener presente la justicia en:

- El diseño formal de los sistemas y las políticas de aplicación de este diseño: justicia formal.
- La manera cómo los directivos hacen uso de los procesos de decisión y utilizan su discrecionalidad, que se basará inevitablemente en cierto nivel de subjetividad y, por lo tanto, hace falta que sean cuidadosos: justicia como virtud o justicia informal, que implica la voluntad de actuar siendo fiel en el sistema justo o incluso aceptando mejoras del mismo, cuando no lo sea.

La justicia organizativa ha estudiado en profundidad cómo evitar la creación de injusticias y qué crea percepciones de justicia, pero se ha aplicado menos en el diseño de sistemas de control justos y que a la vez puedan incorporar la reparación como una parte necesaria. Por este motivo, estos aspectos son los que se estudiarán a lo largo de los próximos apartados del módulo.

Ved también

El módulo «Justicia en las organizaciones. Teorías y conceptos clave» ha hablado extensamente de la justicia organizativa basada en el estudio de las percepciones de justicia y qué dimensiones son importantes para las personas cuando se forman una percepción global: justicia distributiva, de procesos, informativa e interpersonal.

2. Cómo crear justicia mediante los sistemas de control

La creación de la justicia tiene aspectos proactivos y el **equipo directivo tiene un rol fundamental** en ellos. Las decisiones tomadas en las empresas tienen como contexto interno los sistemas de control, que se convierten en el marco, y a la vez el instrumento, que ayuda a diagnosticar una situación concreta y también a dar elementos que ayuden a la tarea de dirigir. No es suficiente el sistema de control para decidir de manera automática, pero sí que es necesario para disponer de elementos que ayuden a valorar cada una de las posibles decisiones a tomar.

Cuando se toman decisiones, hay que tener presente que cada persona afectada las recibe de manera diferente, dependiendo de si la decisión le favorece o no. En contextos en los que las decisiones que se toman son difíciles, hay que tener muy claro cómo se comunicarán y cómo se gestionará la percepción de todas las personas afectadas.

El rol de los directivos es fomentar decisiones que incorporen criterios generadores de justicia, pero también incidir en la mejora de los sistemas de control. Los sistemas de control tienen un papel clave a la hora de generar decisiones, hacerlas válidas y ponerlas en práctica.

Los sistemas de control se tienen que ir ajustando a las diferentes realidades contextuales tanto internas como externas, evolucionando cambiando cuando haga falta y permitiendo cierta flexibilidad en su uso. No todo es controlable y pretenderlo fomentaría la ilusión de control que ya sabemos que no es deseable, sino que es importante combatirla. Pero ciertos niveles de control formal son necesarios para cualquier organización y situación.

Aunque el exceso de formalización crea más problemas de los que soluciona, un cierto control formal es necesario en cualquier organización y decisión. De hecho, en la formalización de la justicia, se puede constatar que los dos extremos son nocivos:

- Un control demasiado estricto (muchas variables y cumplimiento estricto de los objetivos para cada una de ellas) lleva a situaciones injustas o absurdas.
- Pretender que todo funcione sin ningún tipo de marco formal también es una ilusión sin fundamento. La justicia necesita un marco formal.

Tanto un exceso de control formal como una ausencia total del mismo son injustos. La justicia es un requisito, una causa, y, como consecuencia de su consideración, podemos «potencialmente» conseguir un sistema bueno para las personas.

Lectura recomendada

Las organizaciones demasiado reguladas tienden a ser injustas porque demasiadas normas pueden caer fácilmente en contradicciones.

Para más información, ver:

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

Pero, además, la justicia se despliega de manera concreta cuando se pone en práctica el sistema de control. Un sistema diseñado con todas las bondades de manera teóricamente justa (que ya expondremos qué quiere decir exactamente) puede ser que llegue a crear justicia en los resultados o no. Porque también hace falta una aplicación que sea justa y, en un segundo nivel, que las percepciones también lo sean. Por lo tanto, **de manera inevitable, el directivo tendrá que hacer uso de su subjetividad**. Y aquí entra un aspecto no menor que dificulta la aplicación de la justicia.

Si en ocasiones se razona que la justicia va vinculada a la imparcialidad y, por lo tanto, a una cierta idea de objetividad, ¿cómo se puede aceptar que para conseguir un control justo haga falta, inevitablemente, un cierto nivel de subjetividad? La respuesta es que sí hace falta. Porque un control absolutamente objetivo y cerrado en su diseño e implementación es imposible. De hecho, la misma aplicación *stricto sensu*, sin ningún espacio para la subjetividad en su aplicación, puede llevar a transformar aquello que potencialmente podría ser justo en algo injusto. La subjetividad incorpora elementos situacionales y personales que se deben tener en cuenta, sobre todo porque los criterios de justicia también pueden basarse en la necesidad. Los detalles y el margen de maniobra por parte de quien aplica la subjetividad son imprescindibles. De hecho, un sistema que sea completamente justo en su diseño no produce automáticamente resultados justos. Hay situaciones en las que quién utiliza un sistema tiene que tener margen de maniobra para poder hacer que el resultado final, fruto de tomar determinadas decisiones utilizando el sistema, sea lo más justo posible.

2.1. Sistema de control formal como generador de justicia

Los sistemas de control son necesarios para generar justicia a largo plazo. Cuando las personas que pertenecen a una organización y colaboran en ella se sienten bien tratadas, es decir justamente tratadas, acostumbran a identificarse más con los objetivos y a tenerse **confianza mutua**, sobre todo con quien toma las decisiones.

Mejor poco control formal pero justo, que mucho control formal.

La tentación cuando algo no funciona es incrementar el control formal o cambiar el sistema. Pero, en realidad, los sistemas de control, para ser justos, tienen que ser también simples. Los sistemas a largo plazo pueden mejorar y, si son sencillos, todavía es más fácil que mejoren, mientras que, si el sistema es muy complejo y se ha invertido en esta complejidad, simplificarlo es costoso.

Cuando los miembros de una organización han invertido tiempo y recursos en la complejidad del sistema, y lo tienen muy interiorizado, todo el mundo actúa para cumplir sus previsiones y, por lo tanto, invierten mucho tiempo

Lectura recomendada

En este artículo, se puede profundizar en la relación entre la confianza, la justicia en los sistemas de control y la justicia percibida a largo plazo.

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

en su cumplimiento. Esto los aleja de invertir tiempo en la obtención de los objetivos que serían comunes y buenos para todo el mundo. Cuando se ha acostumbrado a las personas a un sistema, renunciar implica hacerles perder una parte de la cultura de la organización, y renunciar a todo el esfuerzo invertido para cumplir con el sistema (aunque sea contraproducente) es una tarea muy compleja.

El **proceso de simplificar un sistema** no es fácil, dadas las amplias resistencias que se producirán por parte de quienes han vivido inmersos durante mucho tiempo en él y han estado sujetos a sus consecuencias. Aceptar que los cambios serán positivos para los que vienen detrás no siempre es fácil, porque dejar de creer en algo en lo que se ha creído mucho tiempo no resulta tan sencillo para las personas.

Respecto a la justicia del sistema de control, mejor «no controlar» que un «mal control».

Si tenemos que elegir entre una situación de «no control» y una de «mal control», claramente la mejor es la de **no control**. Un mal control pervierte el sistema y, además, puede generar adicciones a un sistema perverso, que ya hemos dicho que cuestan de resolver, y, por lo tanto, a largo plazo, nos podemos encontrar con situaciones que acaben generando resultados perfectamente contrarios a los deseados inicialmente. Un «no control», en cambio, puede ir creando controles poco a poco, cuando se va viendo que es beneficioso o incluso necesario, como es inevitable que ocurra.

2.2. Sistema de control, justicia y beneficio empresarial

La incorporación de la justicia a los sistemas de control obliga a que quien usa estos sistemas y propone un diseño determinado tenga una **mayor responsabilidad**. Ya no basta con aceptar concepciones preestablecidas como la maximización del beneficio o la compensación solo para resultados conseguidos perfectamente medibles. Hay que profundizar en cuáles serían los caminos para maximizar el beneficio y si se pueden aceptar o no. También se tiene que explicitar qué se hará con este beneficio más allá de cumplir con la legalidad.

El **beneficio** no es una variable perfectamente **objetiva**. El beneficio admite múltiples definiciones y los directivos tendrían que ser conscientes de ello. El beneficio depende de las prácticas contables, principalmente de qué gastos se tienen en consideración y también de cómo se contabilizan las ventas. Ambas cosas dan margen para una cierta variabilidad y manipulación.

Ejemplo

Existen casos de empresas que han declarado más o menos ingresos de los que realmente tenían porque los han anticipado, por ejemplo, o porque dirimir cuando se produce un ingreso es discutible. También se pueden tener gastos más bajos, a base de pagar sueldos que no tengan en cuenta las necesidades de los trabajadores y, por lo tanto, no siendo justos con ellos.

Conclusión

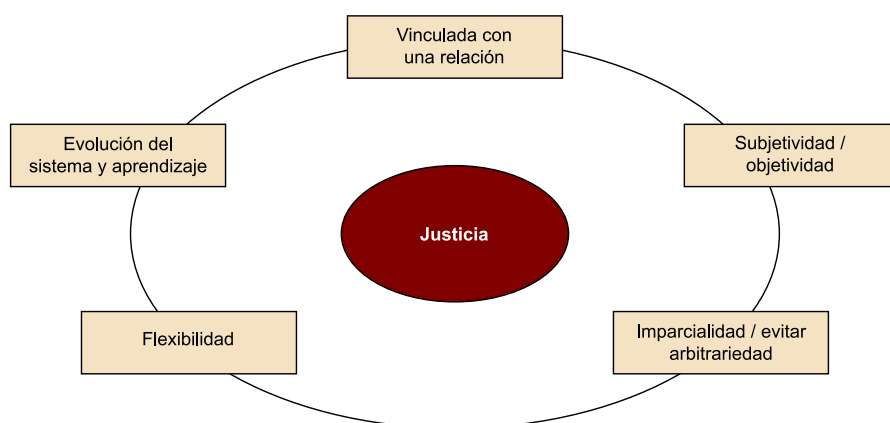
Los criterios de justicia están íntimamente vinculados a cómo definimos y calculamos el beneficio, qué beneficio queremos y cómo lo repartiremos para que las personas vean cumplidas sus motivaciones a medio y largo plazo. Y las tres cuestiones relacionadas con la justicia en la generación, definición y reparto del beneficio son aspectos clave de los sistemas de control que se tienen que considerar de manera explícita. Es importante entender que la congruencia de objetivos y la justicia formal e informal están muy relacionadas a la hora de crear un sistema de control que fomente la unidad entre las personas y sea sostenible a largo plazo. La congruencia de objetivos dependerá de si la justicia está presente en los sistemas de control de la organización.

3. Variables a tener en cuenta relacionadas con la justicia de los sistemas de control

En la figura 1 podemos visualizar el ecosistema de la justicia en las empresas, vinculada con el diseño y el uso de los sistemas de control, que tiene una serie de aspectos clave que habrá que tener presentes y que siempre se tendrá que reflexionar sobre ellos. Estos aspectos clave son los siguientes:

- vinculada con una relación,
- cierta imparcialidad, pero solo concentrada en evitar la arbitrariedad,
- cierto grado de subjetividad (contrapuesto a la idea intuitiva de que la justicia tiene que ser objetiva),
- vinculado con los dos puntos anteriores, el sistema tiene que permitir una cierta flexibilidad, especialmente en su uso,
- sistema que permita una cierta evolución para incorporar el aprendizaje.

Figura 1. Aspectos relacionados con la justicia



Ampliando los aspectos anteriores:

- **Vinculada con una relación.** La justicia es la variable relacional por excelencia¹, siempre hay una relación donde alguien decide y la otra parte recibe y juzga lo que recibe de la decisión y la propia decisión.
- **Imparcialidad enfocada a evitar la arbitrariedad.** La arbitrariedad es claramente injusta. La manera más simple de entenderla es la de permitir que se den cosas diferentes a personas que es evidente que tendrían que recibir lo mismo, y no dar razones (es decir, no tener un discurso conversado) para justificar estas diferencias y que se puedan entender. La arbitrariedad está siempre presente y no se resuelve de una vez por todas. Pero la imparcialidad es del todo imposible, puesto que requeriría unos criterios inamovibles que, por la misma naturaleza de las relaciones, utilizando los

(1) Es importante aquí la definición clásica de justicia que se aplica cuando se tienen que gestionar relaciones de intercambio entre personas, donde se da y se recibe. Cuando un directivo decide y afecta a alguien su decisión, normalmente se hace en relación con algún bien, tangible o intangible, y quien recibe el resultado de la decisión decide si esta ha sido justa, precisamente mirando lo que ha recibido, cómo se le ha explicado y con qué proceso se ha llegado a la decisión de que lo reciba.

sistemas de control, se hace irrealizable. Esta tensión está muy relacionada con los conceptos de objetividad y subjetividad ya revisados.

- **Subjetividad.** Es inevitable que haya elementos subjetivos de quien decide, porque ya se ha explicado anteriormente que un sistema perfectamente regulado es inviable y no deseable. Esta subjetividad es necesaria y se tiene que entrenar para que sea percibida como justa. La subjetividad es necesaria porque la objetividad (pretendida, que no posible) es peor, ya que requeriría un distanciamiento tal del problema que haría imposible encontrar una solución mínimamente eficaz.
- **Flexibilidad.** Uno de los aspectos más importantes y que destacamos por encima de los demás es la flexibilidad, muy relacionada con una determinada idea de que ningún sistema ni su posible aplicación puede ser ahora y para siempre completamente ajustado a la justicia y, por lo tanto, perfecto, en referencia a su creación y fomento. Siempre se tiene que dejar espacio (que no significa fomentar explícitamente) para pensar que los diseños pueden mejorar o se pueden estar aplicando de manera inadecuada. Como es obvio, hay que saber resolver las tensiones inevitables entre la imparcialidad y la no arbitrariedad y, en consecuencia, entre la subjetividad y la objetividad.
- **Aprendizaje.** Las personas aprendemos a hacer las cosas cada vez mejor, o también cada vez peor. Caeremos en círculos virtuosos o círculos viciosos, pero que las personas no evolucionen se hace casi imposible. Entonces, el directivo que usa el sistema aprenderá, el que lo modifica, también, y la persona que recibe una determinada decisión y, como consecuencia, unos determinados bienes tangibles o intangibles, también. Si los sistemas se utilizaran una sola vez, todo ello sería más sencillo, porque las personas no podrían aplicar aquello aprendido en la siguiente ocasión, pero, al utilizarse en ocasiones sucesivas, las personas aprenden y deciden qué hacer en la próxima ocasión.

4. Requisitos de la justicia del sistema formal de control. Justicia formal y justicia informal: sus requisitos

Con estos conceptos definidos, pasamos, a continuación, en este apartado y los siguientes, a exponer la manera cómo se puede gestionar el sistema de control de manera justa, para conseguir la congruencia de objetivos. Nuestra base para este propósito son dos modelos de carácter conceptual propios en los que hemos relacionado la justicia en el diseño y el uso de los sistemas de control con la congruencia de objetivos y la justicia en los resultados de aplicar el sistema.

Empezamos por los **requisitos de la justicia**. Los hay de dos tipos:

- a) por un lado, los de la justicia formal o de diseño del sistema de control,
- b) por el otro, los de la justicia informal o de uso del sistema de control.

Todos estos requisitos se recogen en las tablas 1 y 2 para cada uno de los tipos de justicia. Cada uno de los requisitos tiene sentido para aportar a la totalidad de la justicia del sistema formal un aspecto clave. En general, no hay que añadir más explicaciones a las que ya se encuentran en la tabla.

Ejemplo

Pero vale la pena remarcar, por ejemplo, que uno de los requisitos de la justicia formal, el de limitar las diferencias salariales, toma bastante sentido de cara a la sostenibilidad de las organizaciones. En empresas donde esta limitación no existe, se permiten sistemas de incentivos que llevan a un considerable desbarajuste. Pensamos, por ejemplo, en las hipotecas subprime, primero, y en las preferentes, después. Y quizás en el momento de escribir este módulo, puede estarse gestando otro problema similar a este que todavía no hayamos previsto.

Una de las causas potenciales de fomentar la avaricia desmesurada es el hecho de tener **diferencias salariales** no limitadas y exageradas. Cuando existen diferencias salariales que se pueden justificar con el esfuerzo o la responsabilidad, estas tienen una cierta limitación, puesto que dirigir y tener más incentivos se acontece como consecuencia de tener más responsabilidad y desplegar más esfuerzo. Cuando las diferencias son desmesuradas, normalmente incentivan la codicia y, por lo tanto, las motivaciones de conseguir los resultados podrán aceptar cometer fraude sin problemas.

Cuando las diferencias salariales no tienen límite, pueden ser la causa de fraude, y el fraude tendrá una forma diferente de la que ha tenido hasta ahora. La creatividad estará al servicio de la codicia y no de conseguir resultados tangibles, pero también intangibles.

Lecturas recomendadas

Para profundizar en este apartado, las referencias académicas concretas se encuentran en estos artículos:

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

N. Cugueró-Escofet; J. M. Rosanas (2015). «The social dynamics of Justice: how Ex-ante and Ex-post justice interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems», Capítulo 9 de Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner, Daniel P. Skarlicki. *The Social Dynamics of Organizational Justice*. Charlotte, N. C.: Information Age Publishing.

Tabla 1. Requisitos de la justicia formal

Justicia formal
Un sistema de control justo tiene que proponer objetivos empresariales que incorporen los objetivos individuales.
Un diseño justo tiene que distribuir recursos y responsabilidades hacia los diferentes departamentos y evaluarlos basándose en lo que han conseguido realmente y en las competencias de quien forma estas subunidades.
Un diseño justo solo evalúa a las personas de acuerdo con aquellas cuestiones sobre las que pueden ejercer cierta influencia.
Un diseño justo establece un mínimo absoluto de retribución para cada uno, y limita las diferencias entre la retribución máxima y la mínima, para limitar las desigualdades en las retribuciones.
Un diseño justo tiene que incorporar mecanismos de reparación de injusticias, explícitos, que permitan mejorar el sistema.

Tabla 2. Requisitos de la justicia informal de los sistemas de control

Justicia informal
El uso justo de un sistema de control tiene que incluir la voluntad por parte de los directivos de utilizar un sistema que sea justo y preocuparse para que los resultados también sean justos.
El uso justo de un sistema de control incluye la voluntad de los directivos de proponer cambios en el sistema para mejorarlo en términos de justicia.
El uso justo de un sistema de control tiene que hacer explícitas y explicar adecuadamente las diferencias que se producen en recompensas y reconocimientos recibidos, siempre basándolos en criterios muy argumentados, para evitar la arbitrariedad.

5. El objetivo de los sistemas de control es crear **congruencia de objetivos**. ¿Cuál es la relación entre la justicia formal e informal y la creación de congruencia de objetivos?

Los sistemas de control incluyen una variable clave, que es la **congruencia de objetivos**. En la literatura de sistemas de control, se propone la congruencia de objetivos como el objetivo principal a lograr cuando se diseña un determinado sistema, como es el de los sistemas de incentivos. En general, en una organización existen diferentes objetivos de cada persona y profesional. Estos objetivos coexisten y son los que motivan las decisiones de cada cual para poderlos conseguir.

Ejemplo

Un directivo tiene que velar, por contrato, por el interés de quien lo contrata, que normalmente es la empresa y sus accionistas. De todos modos, tiene objetivos personales que, si lo miramos de manera egoísta, serían incrementar aquello que recibe por parte de la empresa (sueldo y otros reconocimientos tangibles e intangibles). A la empresa, le interesa que consiga los objetivos generales, que si coinciden con los del directivo, quiere decir que existe congruencia de objetivos entre ambas partes. De todos modos, en muchos casos, que los objetivos de ambas partes estén alineados es complejo, puesto que, visto de manera muy extrínseca, cuanto más cobra el directivo menos recursos tiene la empresa.

Por lo tanto, la idea intuitiva de congruencia de objetivos consiste en que el directivo, cuando toma una decisión que es buena para él (a través de su evaluación), esta decisión también lo sea para la organización. Es buscar aquello que actualmente está de tanta actualidad en las relaciones que se pueden producir en una empresa, que son muy diversas, por ejemplo, compañero-compañero, responsable-subordinado, empresa-cliente, entre muchas otras, y donde hay una estrategia basada en lo que se suele llamar «ganar-ganar» (adaptando el anglicismo tan extendido del *win-win*).

En general, en sistemas de control, esto ha llegado a niveles de formalización bastante elevados, sobre todo en toda aquella corriente de pensamiento de la teoría de la agencia, donde el principal (que en nuestro ejemplo serían los accionistas) puede incentivar al agente (que en nuestro ejemplo sería el directivo), para que esté motivado, de manera externa, a hacer aquello que sea mejor para el principal y a la vez para el agente. Si esto sucede, se suele decir que los objetivos están «alineados», que es la versión «modernizada» y sacada solo en un contexto formalizado de la congruencia de objetivos de siempre.

En general, el problema en muchas de estas formalizaciones en la teoría de la agencia sobre cuáles tienen que ser los **incentivos adecuados** es que solo se mira a **corto plazo** (un periodo) y, por lo tanto, la ganancia bilateral inmediata, que puede perfectamente poner en riesgo la ganancia bilateral a medio y

a largo plazo (en periodos sucesivos). Por lo tanto, la limitación es el periodo examinado que hace que el diseño que sea más adecuado para este plazo no continúe siendo adecuado para periodos posteriores.

Otra limitación es debida a los motivos que se incluyen, que acostumbran a ser únicamente los **motivos extrínsecos**. Si bien es cierto que se ha hecho algún esfuerzo (simplificado) de incluir motivos intrínsecos, sobre todo relacionados con una «aversión al trabajo» que normalmente no se produce en la realidad (en algunos casos sí, pero quien trabaja no siempre quiere trabajar cuanto menos mejor: depende, entre otras cosas, de en qué medida le guste su trabajo), los extrínsecos siempre están, evidentemente, pero no siempre son los más importantes ni los que acaban determinando la conducta de las personas.

Está claro que la congruencia de objetivos es una variable que ha ido evolucionando y su importancia explícita, cuando se habla de sistemas de control, no siempre ha sido la misma. En muchos casos, las mismas «modas» en sistemas de control lo han relegado injustificadamente, sustituyéndolo directamente por otros conceptos que no dan a entender su importancia. Es mejor hablar de **niveles de congruencia de objetivos** que no que exista o no esta congruencia de objetivos. Es decir, se producirá una cierta congruencia de objetivos, si las dos partes tienen unos intereses similares. Los intereses serían más amplios como concepto, y pretenden, cuando menos en su definición, incorporar a la vez una idea de largo plazo.

Ejemplo

Por ejemplo, a una persona le interesa, como directivo, crear un buen clima de trabajo, y a la empresa también. A una persona como directivo le puede interesar que la empresa fidelice a los clientes y se establezcan relaciones basadas en la confianza, y a la empresa le puede interesar lo mismo. Parece que esta manera de observar la congruencia de objetivos puede encontrar más puntos de acuerdo, pero se puede formalizar menos, de manera concreta, que la congruencia de objetivos tradicional, basada en objetivos cuantificables y resultados medibles inmediatos.

Con todo lo que hemos dicho hasta ahora de los sistemas de control y teniendo presente que su objetivo sería principalmente crear un cierto interés a partir de la negociación y el conocimiento mutuo para llegar a objetivos comunes, o en caso de discrepar de que se puedan resolver estas discrepancias, parece claro que, sin un cierto nivel de justicia, a corto plazo, quizás se llegará a seguir compartiendo los intereses, pero si hay injusticias de manera continuada, las personas acabarán dejando de confiar en la organización, dejarán de pensar y empezarán a hacer lo que haga falta para no salir perjudicadas.

Es muy importante tener presentes los siguientes aspectos de los sistemas de control y ver de qué manera la justicia puede ser el determinante para que estos sistemas, justamente diseñados, aporten cierta congruencia de objetivos.

5.1. Relación de la congruencia de objetivos con la justicia

Recientemente, en la literatura de sistemas de control, se ha dado un paso considerable a la hora de definir la relación entre los sistemas de control y la justicia y, en consecuencia, entre la justicia y la congruencia de objetivos. El objetivo de los sistemas de control sigue siendo la creación de congruencia de objetivos, pero, para que los objetivos estén alineados, se debe garantizar que los requisitos de justicia se encuentren presentes en los sistemas formales e informales. Dependiendo de si están o no, la posibilidad de generar congruencia de objetivos será diferente y, por lo tanto, examinamos con detalle qué nivel de congruencia de objetivos se producirá y cuál será su evolución hacia poder mejorar esta congruencia de objetivos y, por lo tanto, la eficacia del sistema de control a lo largo del tiempo.

6. Las combinaciones de la justicia formal e informal del sistema de control llevan a diferentes niveles de logro de congruencia de objetivos

En la siguiente tabla, se muestran las posibles situaciones donde existe o falta justicia formal e informal de los sistemas de control. El sistema de control real está formado por el sistema de control formal, que es el resultado de su diseño en una red de centros de responsabilidad, y el sistema informal, que es la manera como se utiliza. Aquí, los separamos conceptualmente, pero en la realidad funcionan de manera, hasta un cierto punto, ambigua. De hecho, todo aquello que no está formalizado en un sistema de control de gestión forma parte del sistema informal. Este último incorpora, por lo tanto, todo aquello que no está escrito, y también todo aquello que hace referencia a ajustes subjetivos que se hacen cuando se utiliza el sistema.

Figura 2. Combinaciones de la justicia del sistema formal y de su uso

Diseño de los sistema de control			
Uso del sistema de control		Formalmente justo	Formalmente injusto
	Informalmente justo	Máxima congruencia de objetivos	Congruencia de objetivos ocasional ←
	Informalmente injusto	Congruencia de objetivos perversa →	Mínima congruencia de objetivos

Hay dos estados para cada una de las dimensiones del sistema de control, relacionados con la presencia o no de los requisitos de la justicia. Son arquetipos, porque ya hemos visto en las tablas anteriores que hay varios requisitos de la justicia formal e informal, y que cada uno de estos requisitos pueden estar o no estar. En este sentido, habrá diferentes niveles de justicia formal e informal, dependiendo de cuáles sean los requisitos que estén y cuáles sean los requisitos que no estén.

Para los estados extremos de presencia o ausencia de justicia, se ha determinado, como consecuencia, la **presencia de diferentes niveles de congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros**. Como hay cuatro combinaciones posibles (justicia formal presente o ausente y justicia informal presente o ausente), nos encontramos que hay cuatro estados de congruencia de objetivos «puros» o arquetípicos. Así, la congruencia de objetivos la presentamos como la consecuencia de la presencia de la justicia formal (diseño del sistema de control) e informal (uso del sistema de control, donde se incluiría la virtud de quien utiliza el sistema de control). A este estado lo hemos denominado de *máximo nivel posible de congruencia de objetivos*, estado que es más un ideal que una realidad, y que tendría que ser el objetivo de las empresas que

quisieran garantizar un buen funcionamiento, poniendo sistemas de control de gestión que incorporaran a la vez los requisitos de la justicia formal y la justicia informal que se han mencionado en la figura 2.

A continuación, profundizaremos algo más en los cuatro estados de congruencia de objetivos, incidiendo en cuáles serían sus consecuencias a largo plazo para las personas y las empresas. Veremos que unos son inestables y otros se mantienen estables a lo largo del tiempo.

6.1. Máxima congruencia de objetivos

La situación ideal corresponde, como hemos dicho, a la máxima congruencia de objetivos, donde se produce la combinación de la justicia en el sistema y la justicia en el uso del sistema de control. **El sistema es formalmente justo y, a la vez, también es informalmente justo.** Esta situación es estable y corresponde al caso donde hay unidad dentro de la organización, puesto que todos los individuos tienen objetivos que se corresponden con el interés general de la empresa.

Esto ocurre porque cada persona ve que es reconocida por una organización y unos directivos que son conscientes de sus contribuciones y las evalúan de una manera adecuada. En caso de discrepancias entre el empleado y la dirección, puesto que hay una justicia informal impregnada en los sistemas de control y en cómo son utilizados, la voluntad de resolverlo de manera justa hace que se repare o se evite la posible injusticia y el trabajador continúe motivado para hacer aquello que contribuye al bien común en la organización.

Se trata, por lo tanto, de una **situación estable** que tiende a continuar a largo plazo, puesto que no hay nada en el diseño del sistema que provoque injusticias flagrantes y los pequeños ajustes se van realizando mientras se va utilizando el sistema. El sistema no tiene de momento ninguna gran carencia que haga necesario un cambio sustancial o repentino. Aunque se produjera este supuesto y los argumentos de la justicia formal fueran muy claros, los directivos tendrían claro e interiorizado el hábito ligado a la virtud de lo justo y propondrían estos cambios de la manera más adecuada posible y consensuada entre los afectados.

En empresas donde hay esta situación, solo aspectos que vengan del exterior pueden causar una disrupción importante, que potencialmente sea capaz de poner en una situación límite el sistema y la generación de justicia y congruencia de objetivos. En momentos de crisis, muchas empresas pueden tomar decisiones a corto plazo por carencia de previsión y, por lo tanto, empezar a tratar a las personas con menos justicia. Parece que en una situación así, dependiendo de cómo esté la empresa de preparada para asumir este tipo de retos, podría pasar que esto trastornara esta situación de estabilidad, temporalmente o quizás de manera más permanente. Hay que tener presente, pero, que, en casos extremos, siempre hacen falta medidas extremas, pero, en cualquier caso, las

empresas tienen unos valores que rigen su día a día y alimentan la manera como se diseñan y usan los sistemas de control. Estas situaciones disruptivas tienen, *a priori*, consecuencias menos graves que si esta misma situación se produce en otro tipo de organización.

6.2. Mínima congruencia de objetivos

Esta situación es la contraria a la que se da en el caso de máxima congruencia de objetivos. En este caso, no hay justicia formal en el diseño del sistema ni tampoco justicia informal en la utilización que se hace. En este sentido, la empresa se encuentra en **un estado de congruencia de objetivos mínima** entre quien trabaja en la empresa y quien obtiene los beneficios. ¿Por qué sucede esto? Pues porque los trabajadores notan que aquello que hacen no les aporta nada a ellos, no reciben el reconocimiento, mientras que, a la vez, notan que quien recibe todo el reconocimiento y las ganancias económicas sería el empresario o propietario. Cuando notan esto, precisamente porque ni el sistema es justo ni el directivo intenta hacerlo, automáticamente empiezan a mirar con suspicacias los objetivos de la organización, incluso aquellos que podrían compartir.

Ejemplo

Esto es lo mismo que pasa cuando notas que alguien siempre mira por él; que llega un punto que te pasan las ganas de ayudarlo aunque sea con algo que tenga sentido para nosotros. Esta desunión entre los trabajadores y quien representa los intereses de la empresa comporta que cueste mucho conseguir unos resultados, e incluso plantearlos.

Esta situación tiene un aspecto común con la de máxima congruencia de objetivos y es la estabilidad: tiende a perdurar a lo largo del tiempo, puesto que la manera de hacer de una organización injusta, en general, no cambia espontáneamente. Normalmente son empresas con mucha rotación de personal y desmotivación, que muchas veces sobreviven sin que se sepa por qué razón.

6.3. Congruencia de objetivos ocasional

En esta situación, la justicia formal no existe; por lo tanto, el sistema de control tiene un diseño donde no se cumplen los requisitos de la tabla 1 correspondientes a la justicia formal, pero, en cambio, sí que el uso del sistema se hace de manera justa. Esto comporta que en decisiones concretas, utilizando el sistema, se puedan corregir, a veces, las injusticias que crearía aplicado de manera automática.

El sistema, en las decisiones menos directivas, por lo tanto, en aquellas más tecnificadas donde los directivos intervienen en poca o ninguna medida, crea injusticias, que en muchos casos no se reparan y que hacen que **las personas no estén en disposición de pensar qué es lo mejor para la organización**. En este sentido, en general, no habrá congruencia de objetivos.

Pero, en algunos casos, si los directivos intervienen más, pueden ser capaces de corregir determinadas decisiones, haciéndolas más justas, o llegado el caso en el que se den cuenta de cuál es el problema, incluso pueden llegar a cambiar aquellos aspectos del diseño del sistema que crean injusticia, y transformar, poco a poco, el sistema formal en un sistema más justo, a través de la incorporación de los requisitos de la justicia formal de la tabla 1. Por lo tanto, este estado es inestable y tiende a evolucionar (como se muestra en la tabla 2) hacia un estado más estable, que normalmente tiene que ser el correspondiente a la máxima congruencia de objetivos.

El hecho de que este estado sea inestable y que evolucione hacia el estado de máxima congruencia de objetivos hace que en las organizaciones, mediante la acción directiva consciente, se puedan observar **círculos virtuosos** que mejoren los sistemas actuales hacia otros de más justos (ver la figura 3 para la situación de máxima congruencia de objetivos y la figura 4 para la de la comparativa entre esta y la congruencia de objetivos ocasional). Para entender el funcionamiento de estos círculos virtuosos, esperaremos al siguiente apartado, donde distinguiremos entre la justicia que se produce a corto plazo y la que se produce a largo plazo.

La congruencia de objetivos ocasional pone de manifiesto la importancia de los sistemas de control informal y, por lo tanto, de la subjetividad y discrecionalidad directiva. La acción directiva se hace necesaria en las organizaciones y, de hecho, es a través de esta acción directiva justa que se podrá garantizar la mejora de los sistemas formales, la aplicación justa de los sistemas formales actuales, y también observar y constatar que los resultados que se produzcan utilizando estos sistemas crean justicia en las empresas, proporcionando a cada cual el reconocimiento que se merece y a la vez exigiendo la aportación necesaria de cada persona.

6.4. Congruencia de objetivos perversa

En la congruencia de objetivos perversa tenemos un sistema de control formal donde se cumplen los requisitos que se han mencionado en la tabla 2, pero, en cambio, el uso del sistema, es decir, el sistema de control informal no se produce siguiendo los criterios de justicia. Esto comporta que en casos en los que el sistema formal presente la necesidad de introducir criterio y discrecionalidad directiva, esta se hará perjudicando las decisiones que creen justicia y, por lo tanto, **creando más injusticia**. Pero lo que puede pasar todavía es peor, y es que el directivo acabe tomando decisiones, más en la dirección de modificar el sistema para empeorarlo, desposeyéndolo de los requisitos de la justicia formal.

Este estado es inestable y acaba evolucionando en más o menos tiempo hacia una mínima congruencia de objetivos. En este sentido, la justicia informal, que no existe y por lo tanto no se puede ejercer, podrá acabar con todo aquello

que cree justicia de los sistemas formales y hacer que haya en la organización cada vez menos unidad, y las personas se den cuenta de que aquello que interesa a la organización ya no les interesa a ellos, ni les beneficia en nada.

7. Justicia y confianza

La **confianza** es uno de los intangibles clave para el buen funcionamiento de la organización. En general, se ejerce en dos direcciones, ya que para que entre dos personas exista confianza en el contexto de su relación, tienen que tener confianza la una en la otra. La vinculación de la confianza con la justicia se ha ido viendo como un elemento básico. Sin justicia, difícilmente se podrá crear confianza, pero también sin confianza difícilmente se podrá percibir como justa la organización a lo largo del tiempo. Ambos aspectos están, por lo tanto, relacionados.

En general, un directivo confiable tiene que ser percibido como justo y tener cierta benevolencia en sus actuaciones. Por lo tanto, en los sistemas de control, **la justicia informal que se ponga en práctica es la que generará confiabilidad hacia los directivos**. Será, pues, este directivo que genera confianza quien es posible que cree una organización que sea percibida como justa a largo plazo.

Otra característica de la confianza es que su generación es un proceso a largo plazo que implica cierto grado de racionalidad no completa (*bounded rationality*, en el término inglés más conocido), y que se va adquiriendo con interacciones sucesivas en el contexto de una relación. Por lo tanto, requiere **esfuerzo y constancia** a lo largo del tiempo, y hechos constatables que todo el mundo pueda observar. Pero, en cambio, se puede perder por una única mala actuación en el contexto de la misma relación. Después, si se quiere volver a recuperar la confianza anterior será complejo, porque precisamente si ha sido por una actuación injusta, lo primero que se tendrá que hacer es reparar esta injusticia muy claramente, y en muchos casos esto es complejo. Habrá que rehacer el camino, volver a actuar con hechos, entender qué ha pasado y los motivos por los cuales ha pasado, qué se hará para compensar los posibles daños generados y restaurar primero la justicia y después la confianza.

Hay que tener presente que volver a pedir confianza a alguien a quien se le ha generado una situación injusta, sin reconocer que se le ha generado esta situación, es prácticamente imposible. Desvincular la confianza de la justicia normalmente no ayuda en casos donde hay una situación crítica.

La mayoría de situaciones donde se rompen relaciones de confianza es porque ha habido situaciones de desequilibrio donde, en realidad, lo que ha estado en juego es la justicia de la relación.

Lectura recomendada

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

Uno de los modelos que relacionan la confianza y la justicia está propuesto en un trabajo publicado sobre la relación entre la justicia de los sistemas de control, la congruencia de objetivos, la confianza en los directivos y la justicia entendida como visión de si el conjunto de la organización es justa. En ella se da a la justicia el rol de causa y efecto de las relaciones de confianza. Se observa cómo la confianza se genera cuando existe justicia en funcionamiento en los sistemas de control de la organización formal e informal, y a la vez esta confianza hace percibir el conjunto de la organización como justa, lo cual genera sostenibilidad en las estrategias de recursos humanos.

Lectura recomendada

Para poder consultar la referencia completa, ver:

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

8. La importancia de la justicia a largo plazo en las organizaciones. Aprendizaje

En dirección de empresas, hay una distinción que es muy importante: la diferencia entre cómo afectan las decisiones de hoy al corto y al largo plazo.

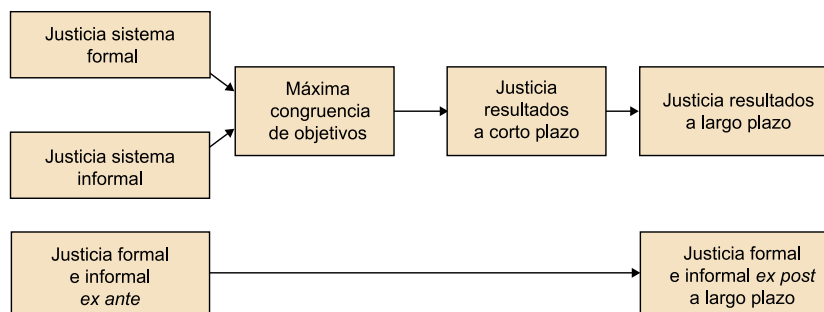
A menudo, vale la pena sacrificar el corto plazo para mejorar lo que pasará en un futuro no tan a corto plazo, que es lo que dará más garantías de **supervivencia empresarial** y también de encontrar sentido a lo que hace la empresa de cara a las personas que trabajan en ella, es decir, supervivencia basada en el desarrollo de competencias distintivas entre los profesionales y de unidad entre las personas y equipos que colaboran dentro de la empresa. En el caso de la justicia, esto es muy importante. De hecho, ya se ha observado que hay dos estados que pueden crear a corto plazo congruencia de objetivos (ocasional y perversa) y, por lo tanto, parecería que los dos estados tienen las mismas consecuencias en términos del futuro de los sistemas y su uso, y también del futuro de las organizaciones respecto a cómo contribuyen a crear justicia en los resultados de las decisiones y, por lo tanto, promover unidad o destruirla. Y la realidad indica que no es así.

Podemos considerar que, en una situación concreta, hay cierta justicia a corto plazo en los resultados, cuando el sistema se aplica de manera automática (congruencia de objetivos perversa), pero a largo plazo el estado será de mínima congruencia de objetivos. Mientras que en el caso de congruencia de objetivos ocasional, a corto plazo habrá injusticias en los resultados y solo justicia cuando intervenga mucha discrecionalidad directiva. A la larga, este estado evolucionará hacia el estado de máxima congruencia de objetivos.

Llegados aquí y para entender el corto y largo plazo, conviene que distingamos entre la justicia *ex ante* y *ex post*, referida a la justicia formal e informal de los sistemas de control, y la justicia de los resultados a corto y largo plazo, que se refiere a cómo la justicia de los sistemas contribuye, a través de los diferentes estados de congruencia de objetivos, a crear o no resultados justos.

Esto se muestra en las figuras 3 y 4, respecto a cómo funciona el círculo virtuoso de la justicia cuando esta se incorpora a los sistemas de control.

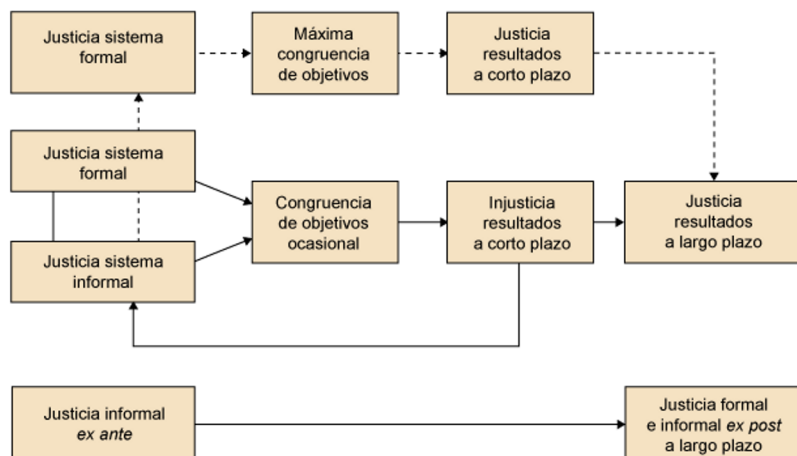
Figura 3. El círculo virtuoso de la justicia de los sistemas de control: máxima congruencia de objetivos



En la figura 3, tenemos un sistema que incorpora la justicia formal y, además, los directivos hacen de este un uso justo. En estas circunstancias, se llega a la situación que ya hemos comentado de máxima congruencia de objetivos. En una situación de máxima congruencia de objetivos se produce una justicia a corto plazo que, como es real, las personas acaban percibiéndola y, por lo tanto, la situación acaba desembocando en una justicia a largo plazo. El aprendizaje de las personas hace que esta situación, en próximas interacciones entre directivos y personas que reciben las decisiones, sea cada vez más fácil para que todo funcione de manera sencilla y cada cual note el reconocimiento que merece, y que su aportación sea valiosa.

Finalmente, la figura 4 es una comparación entre la situación de congruencia de objetivos ocasional y la máxima congruencia de objetivos. En la primera, a corto plazo no necesariamente habrá una situación que genere resultados justos. Habrá casos en los que sí, pero otros en los que no. Y será el directivo quien, haciendo uso de la justicia informal, tendrá que ir corrigiendo las injusticias a corto plazo, para que no generen aprendizajes negativos, o incluso los pueda generar positivos. Con la justicia informal, se irán proponiendo mejoras del sistema formal de control, para que sea cada vez más justo. Por lo tanto, a largo plazo, tendremos una situación de justicia en los resultados, un sistema de control justo y, por lo tanto, nos encontraremos en una situación de máxima congruencia de objetivos.

Figura 4. El círculo virtuoso de la justicia de los sistemas de control: congruencia de objetivos ocasional frente a máxima congruencia de objetivos



En resumen, lo que hemos visto en este apartado es que la justicia informal es la que domina todo el proceso y, por sí sola, puede producir (principalmente a largo plazo) situaciones de congruencia de objetivos, sea porque el sistema formal ya es justo, sea porque no lo es pero se va transformando detrás de la justicia informal. Esto pone de relieve, una vez más, la importancia que tienen, en el *management* de verdad, los sistemas informales y, por lo tanto, la apreciación (necesariamente subjetiva) de lo que pasa en la realidad y las acciones que son convenientes para lograr los objetivos que la organización persiga. Aquí hemos puesto de manifiesto cómo la justicia es un elemento esencial para que esto pueda llegar a pasar.

9. Costes sanitarios de la injusticia en las organizaciones

La injusticia en el trabajo crea, literalmente, **problemas de salud** que pueden ir desde pequeños problemas puntuales a enfermedades graves. Y esto, que puede parecer exagerado, no lo es lo más mínimo. No nos referimos aquí a las malas condiciones laborales, principalmente físicas, que de manera más o menos generalizada todo el mundo coincide a aceptar que crean directamente enfermedades laborales conocidas. Las malas condiciones laborales, actualmente, aparte de injustas, son a menudo ilegales en la mayor parte de países avanzados y conducen a delitos contra la salud laboral. Este es un tema muy relevante, pero no es el que queremos desarrollar aquí.

Cuando hablamos de injusticias laborales, nos referimos primero a cuestiones relacionadas con problemas sustantivos referentes a la justicia y también con las percepciones de injusticia relacionadas con el trabajo, a la desproporción entre aquello que se recibe como resultado de su trabajo comparado con el esfuerzo que ha puesto en ello. Pero también en cómo lo recibe, es decir, en el contexto de qué procesos organizativos formales o informales la organización le hace llegar su reconocimiento de todo tipo, así como también el trato recibido por parte de los jefes. En definitiva, para recordar aquello que ya hemos visto antes, son injusticias relacionadas con lo que uno recibe, con cómo lo recibe, y con qué trato lo recibe de las personas situadas en lugares de responsabilidad de la empresa o del resto de compañeros de trabajo.

La **información** que se facilita a los empleados para que puedan hacer su trabajo de manera razonable es un elemento importante de este trato. En primer lugar, la información necesaria para tomar decisiones, pero todavía más la que tiene que ver con los procedimientos y métodos mediante los cuales la empresa evalúa cuál ha sido el rendimiento del empleado, sea del nivel que sea.

Varios estudios han relacionado las **injusticias laborales** con el incremento del **riesgo de trastornos psiquiátricos** (el estrés sería el más benigno), abstenionismo por enfermedad y, en general, percepción de tener poca salud: hay que tener en cuenta que en general se sabe que hay una elevada correlación entre la percepción de tener poca salud y la poca salud.

Ejemplo

La moda actual del *big data* puede contribuir a hacer las cosas peores: tomar las decisiones de manera más «automática», de acuerdo con un modelo de ordenador basado en muchos datos, en lugar de hacerlo mediante criterios humanos, y la correspondiente evaluación de estas decisiones.

Cualquier persona necesita un **trabajo que la motive**, pero sin que la haga llegar a un estado de estrés y donde tenga un cierto control sobre ella. La ausencia de algunas de estas variables o la mala combinación de ellas puede crear problemas de salud.

Ejemplo

En un estudio hecho en 2002, se encontró que aquellas personas que tenían un trabajo que les exigía mucho, y sobre el cual tenían un control más bien escaso, tenían el doble de probabilidades de morir de un ataque al corazón, en comparación con aquellas personas que no se encontraban bajo estas condiciones laborales.

Por lo tanto, el riesgo de sufrir una enfermedad cardiovascular por razones laborales es real, y se encuentra directamente ligado al exceso de trabajo y también al poco control de todo el proceso laboral por parte de este trabajador. En estas circunstancias (demasiado trabajo y poco control sobre él), las personas consideran injusto el trato recibido, y esta percepción de injusticia puede derivar en un malestar mental y físico y, si persiste, en una posible enfermedad incluso grave.

No exageramos lo más mínimo. ¿Podemos cuantificar cuántas personas han muerto debido a un ataque cardíaco por estrés laboral? Empezamos a tener datos. ¿Y en cuántas este estrés se ha producido como fruto de injusticias sistemáticas? También se empiezan a tener datos sobre este hecho, pero sobre todo evidencias de que existe.

Ante **el estrés** que provocan **ciertas injusticias**, se puede deducir que esto depende de cada cual, del autocontrol que uno mismo tiene para organizarse el trabajo y de la sensibilidad que uno tenga de cara a valorar las cuestiones como justas o injustas. Efectivamente, no se puede negar que hay personas con más capacidad de trabajo (¡y de sufrimiento!) que otras y, seguramente, existen unos intervalos razonables de lo que se puede pedir a un trabajador que haga.

Aquí estamos hablando del estrés creado sin necesidad, por mala o deficiente organización, no porque haya demasiado trabajo y alguien no tenga ganas de hacerlo, que no es el caso general de los trabajadores. Presuponer que un empleado no quiere trabajar, como lo hacen ciertas versiones de la teoría económica, es no conocer demasiado bien la naturaleza humana. Puede haber excepciones, pero **a la mayor parte de los empleados les motiva trabajar** y sentirse bien haciendo algo que les gusta, de lo cual puedan sentirse orgullosos y que les permita vivir con dignidad. Lo que no les gusta es «no contar» para su jefe, ser menospreciados o ver como algún compañero de trabajo recibe una retribución superior a la propia cuando los trabajos son similares, no recibir ningún reconocimiento después de un esfuerzo considerable, y un largo etcétera.

Otra fuente de injusticia laboral viene de la escasa **conciliación** que a menudo se da entre la vida profesional y la vida personal y familiar. Varios estudios han encontrado relaciones entre los conflictos entre la vida personal y familiar, por un lado, y el abuso de sustancias perjudiciales para la salud (tabaco, alcohol, medicamentos), la ansiedad, la depresión y otros trastornos en el estado de ánimo, por el otro. Y esto afecta a hombres y mujeres por igual, porque en buena medida tiene que ver con un exceso de horas de trabajo o de una mala organización del trabajo, aunque quizás las **mujeres** tengan más situaciones de este tipo y potencialmente puedan encontrarse más expuestas a conflictos entre el trabajo y la familia.

Cuando una persona no tiene un equilibrio personal en su vida y en el trabajo, acaba haciendo más horas y esto la lleva a desatender sus obligaciones familiares y, por lo tanto, puede conducirla a situaciones depresivas y de estrés laboral. Por lo tanto, si queremos que las personas perciban justicia y un entorno laboral que las ayude a preservar la salud, hace falta que el entorno laboral las apoye y haya justicia en los sistemas de control, donde tengan un cierto control sobre el propio trabajo y las condiciones laborales permitan un **equilibrio entre la vida personal y familiar**. Las empresas u organizaciones generadoras de este tipo de entornos laborales, donde las personas perciben la justicia organizativa, son en general lugares que atraen a trabajadores motivados, más productivos, que no faltan al trabajo (ni con motivo ni sin) y que, además, se encuentran mucho más implicados con su puesto de trabajo y con la empresa.

Ejemplo

Sobre esto hay un ejemplo clásico. En Southwest Airlines, hace unos veinte años, tenían solicitudes de trabajo de cerca de 100.000 personas al año, cuando no contrataban a más de 2.000 o 3.000 (y hacían entrevistas a quizás 15.000), pagando un salario inferior al de la mayor parte de líneas aéreas. Muchos venían de otra línea aérea en la que cobraban más, pero preferían cobrar menos y ser tratados con justicia. En momentos duros (después del 11 de septiembre de 2001, por ejemplo), Southwest fue la única línea aérea que no tuvo nunca pérdidas y que no despidió a nadie.

9.1. Justicia, despidos y salud

Una posible fuente de injusticia laboral son los **despidos colectivos**. En general, se suelen justificar en circunstancias «objetivas», que la empresa pierde dinero y no puede hacer frente a las nóminas de los trabajadores. Pero hay estudios norteamericanos que muestran que no hay ninguna relación estadística entre las reducciones de personas y los resultados de la empresa antes de la reducción. Más bien, las reducciones de personal están correlacionadas consigo mismas, es decir, por una determinada empresa existe una elevada correlación entre la actual reducción y haber hecho una antes; lo cual permite suponer que no tienen mucho éxito.

Y también existe una elevada correlación con el hecho que las empresas compartan miembros de un consejo de administración de otra empresa que también las haya hecho, o con si las han hecho clientes, proveedores, la competencia u otras personas o entidades relacionadas. En resumen, estadísticamente, las reducciones de personal colectivas tienen más correlación con lo que han hecho otras empresas con quienes la empresa tiene alguna relación que con causas consideradas «objetivas» de carencia de rentabilidad o de posibilidad de quiebra.

Lectura recomendada

Para poder conocer más a fondo este tema, se puede consultar el siguiente material:

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

Las leyes que permiten los despidos colectivos por causas «objetivas», es decir, por pérdidas (en países como España, puesto que en países como los EE.UU. están siempre permitidos), existen para evitar que la empresa pueda desaparecer del todo. Hay casos en los que no hay en juego si se pueden perder o no los puestos de trabajo que se proponen despedir, sino de si se pueden perder también los otros. Pero, está claro, inmediatamente la dirección se debería preguntar qué ha hecho la dirección (o la propiedad, o quien sea) para evitar llegar a esto.

En algunas ocasiones, hay puestos de trabajo que se han creado con una alegría digna de mejor causa (como la multiplicación de las oficinas de cajas de ahorros previa a la crisis del 2008, por ejemplo). Entonces, se han cometido dos actos injustos: la contratación y el despido, sobre todo si se tiene en cuenta que a menudo no afectará a las mismas personas. En otros casos, nos tenemos que preguntar si en el periodo anterior al despido **la dirección ha intentado adaptarse a nuevos productos, nuevos mercados o las dos cosas para evitar el declive** (inevitable, si nos creemos que todos los productos tienen un cierto ciclo de vida) de las actividades corrientes. Si no lo ha hecho, hay que pensar en si el despido justo no tendría que empezar por el de la misma dirección, que no ha mostrado suficiente competencia en el cargo. Pero, en cualquier caso, si lo que hay en juego es la existencia de la empresa, los despidos en si pueden ser justos, a pesar de que depende de cómo se hagan: con qué criterios y en qué extensión. E incluso despidos que se pueden considerar justos se pueden percibir por los afectados como injustos.

Es obvio que cuando los despidos se producen puramente como **fenómeno mimético** no son justos. Y es curioso que la teoría institucional «moderna» predica que lo que hacen las empresas es ser miméticas con las otras para legitimarse. Ya se ve que esta teoría tiene poca lógica, en este aspecto concreto, como en tantos otros. Un comportamiento injusto no puede justificar otro comportamiento injusto bajo ningún concepto.

Por lo tanto, muchos despidos, principalmente cuando son colectivos, tienen un cierto grado de injusticia. Pero siempre hay excepciones. Hay ocasiones en las que un cambio brusco, tecnológico, de recursos naturales o del tipo que sea hace no rentables, de repente, algunas actividades que antes lo eran. Y

son necesarios algunos despidos para salvar los puestos de trabajo restantes, como decíamos. En cualquier caso, varios estudios en los últimos tiempos han mostrado cómo se pueden **producir daños en la salud** de las personas sencillamente por la existencia de despidos. Incluso aquellas personas que «sobreviven» a un proceso de despidos tienen una probabilidad más elevada de caer en el tabaquismo, el alcoholismo o algún otro tipo de adicción. Y los que son despedidos tienen un **riesgo de mortalidad** superior en un 44 % respecto a los que no sufren esta situación, que en general es por dos causas: el suicidio y el incremento de alcoholismo durante los cuatro años siguientes al despido masivo. Y lo más lamentable son las consecuencias a medio plazo, puesto que incluso aquellos que encuentran un nuevo trabajo al poco de ser despedidos tienen un 97 % más de riesgo de desarrollar enfermedades que los que no han sido despedidos.

Hay que tener presente que, de manera general, los despidos generan miedo y estrés, tanto a las personas despedidas como a las que permanecen en la organización. Y no se ha puesto de manifiesto que después de despedir a estas personas, en la empresa, mejoren los beneficios ni la productividad ni tampoco la calidad del trabajo hecho, sino más bien lo contrario: después de un ERE suele venir otro.

Ya hemos dicho que en casos concretos, de manera justa y justificada, quizás la única opción sea reducir la plantilla para evitar el mal mayor de tener que cerrar. O, en un terreno más concreto, hay que despedir a aquellas personas que son claramente incompetentes y no hacen su trabajo con unos mínimos de profesionalidad y calidad. En estos casos, quizás después de ofrecerles una segunda (o tercera) oportunidad, hay que despedir a estas personas para no ser injustos con aquellos que sí que hacen el trabajo con la calidad, dedicación y actitud necesarias. Se tiene que ser muy cuidadoso en esto, porque despedir es una opción cuando una persona no hace bien el trabajo, y hace falta que todo el mundo sepa que seguir en la empresa o marcharse son dos caras de la misma moneda, y que, **si los motivos por el despido son reales y se encuentran justificados, es una opción válida para cualquier directivo**. Hace falta que sea sin precipitación ni arbitrariedad, está claro. Pero puede ser la opción justa.

9.2. Los costes sanitarios de la mala gestión

Lo que hemos dicho antes es mucho más general que aplicado a situaciones de despidos. La mala gestión de la empresa tiene unos costes sanitarios que pueden ser muy elevados. De hecho, una parte muy importante de las prácticas de mala gestión tiene un problema de justicia detrás: con los subordinados, con los compañeros, con los superiores, con los clientes, con los proveedores,

o con cualquiera de los que hoy en día se suelen denominar *stakeholders*, que en cierta medida podríamos decir que quiere decir «todo el mundo» que se pueda ver (legítimamente, está claro) afectado por la gestión.

No es fácilmente determinable de manera objetiva qué gestión es «buena» o cuál es «mala».

Prácticas que a menudo se predicán hoy en día como «buenas» (fuerte exigencia, cumplimiento de objetivos concretos difíciles de lograr, logro de índices cuantitativos, sistema disciplinario duro, etc.) suelen ser muy «malas» desde los puntos de vista que estamos comentando, sobre todo a largo plazo; y es que, como decíamos, suelen acarrear un problema de injusticia. Por otro lado, es verdad también que una gestión excesivamente tolerante o «bondadosa» no suele conducir a resultados concretos suficientes a corto plazo; además de que, como ya hemos dicho también, puede ser injusta con aquellas personas que trabajan bien. Como siempre, la virtud, en este aspecto, también se encuentra en el justo punto medio.

Normalmente, la justicia o injusticia de una determinada actuación se produce a través del sistema de control, y está relacionada con la confianza entre las personas que forman la organización.

Ejemplo

Un ejemplo es el de los trabajos muy exigentes, pero con poco control por parte de la persona de las condiciones en las que trabaja. La alta exigencia, en estos casos, combinada con el poco control, solo puede llevar problemas.

De hecho, este era ya el concepto de *fairness* (muy poco exigente, a decir verdad) que ya se predicaba a comienzos del desarrollo de los sistemas de control, y que básicamente hacía referencia al hecho de que las personas requerían tener cierto control sobre las variables mediante las cuales eran evaluadas. Y, en efecto, según un estudio del 2002, la probabilidad de morir por causas cardíacas en estas condiciones se multiplica por dos. Otros estudios diversos, resumidos por el National Institute for Occupational Safety and Health, han encontrado relaciones entre el exceso de horas de trabajo y la obesidad, el alcoholismo y el tabaquismo, y finalmente la mortalidad.

Además, y como ya hemos comentado en la justicia a medio plazo, existe el **aprendizaje**, es decir, cualquier cosa que se haga deja improntas y no es inocua. Y los aprendizajes pueden ser conducentes a círculos viciosos o virtuosos. Si un empleado ve que en un momento determinado se despide a alguien puede pensar que la próxima vez le puede tocar a él; y, si es él mismo, puede pensar que o no encontrará trabajo o que, si lo encuentra, lo pueden despedir todavía con más facilidad del nuevo trabajo, lo cual pone presión, entre otras cosas, para trabajar más que nunca. O a la inversa: puede pensar que no vale la pena esforzarse demasiado a expensas de la propia salud, yendo al otro extremo y teniendo un rendimiento mucho más bajo. Cuando una empresa

Lectura recomendada

Para profundizar, se puede consultar este material:
British Journal of Medicine,
2002 Oct 19; 325(7369): 857.

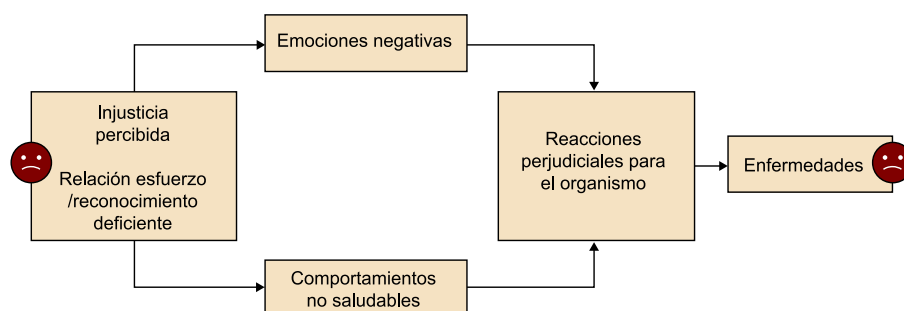
genera problemas a los trabajadores, está fomentando aprendizajes negativos en las relaciones personales necesarias entre el jefe, el subordinado y el resto de las personas del equipo. Por lo tanto, como ya se ha visto con la injusticia, la moral **decrece** entre aquellos que se quedan y, si había confianza entre los empleados, por un lado, y la empresa y sus directivos, por el otro, desaparece. Y reconstruirla **cuesta mucho más que destruirla**.

Diferentes estudios han constatado que **hacer más horas de la cuenta** tiene unos elevados costes hacia nuestra salud: los niveles bajos de justicia incrementan el riesgo de accidentes laborales, de estrés, de trastornos psiquiátricos, de problemas cardíacos, de adicciones, etc. Y, en general, lo contrario también es cierto. Las empresas que favorecen el tipo de ambientes laborales razonablemente exigentes, donde se trabaja a buen ritmo sin excesos, tienden a atraer talento, hacen que la gente se implique más, sea más productiva y tenga menos absentismo en su puesto de trabajo.

Además, el tipo de decisiones injustas que pueden parecer beneficiosas a corto plazo se ha constatado que no lo son nada a medio y largo plazo. Las supuestas ventajas en términos de beneficios más elevados, más productividad o incrementos en otros aspectos importantes para la empresa, como serían una mayor innovación o mejorar la calidad en el trabajo hecho, no parecen salir de un tratamiento injusto, o sencillamente «duro» de los empleados. La percepción por parte de los empleados que no tienen buena salud aumenta considerablemente, y estudios estadísticos han mostrado que son buenos predictores de la mala salud real.

Para poder resumir lo que hemos explicado aquí, hemos dibujado en la figura 5 cómo actúan las injusticias sobre la salud de las personas, mostrando cómo las **injusticias tienen influencia en las emociones y los comportamientos individuales**, creando emociones negativas y comportamientos nada saludables que acostumbran a ir asociados a reacciones perjudiciales para la persona, que, además, si se producen de forma continuada, pueden acabar desembocando en enfermedades bastante más graves.

Figura 5. Relación entre la injusticia y la salud



Lectura recomendada

Para poder hacer una consulta más exhaustiva, se puede leer:

Recopilados por el National Institute for Occupational Safety and Health de los Estados Unidos.

La sostenibilidad en la parte humana de las organizaciones tendría que ser tan importante como lo es actualmente en todos los medios la sostenibilidad medioambiental.

Un ambiente de trabajo que sea malo tiene consecuencias muy negativas, que son equiparables a otras que sí que se tienen en cuenta cuando se mira esta sostenibilidad medioambiental. De hecho, la carencia de sostenibilidad por las personas acaba teniendo consecuencias en términos de elevados costes sanitarios que también deberían tenerse en cuenta. En general, en países desarrollados, hay la tendencia a preocuparse mucho por todo aquello referente a la contaminación ambiental que pueda perjudicar la salud: limpiamos el agua y limpiamos el aire. Pero lo que actualmente está pasando en muchos países desarrollados es que esta **disminución de los riesgos ambientales no va acompañada de una disminución de los riesgos por mala gestión laboral**, que produce consecuencias para la salud que pueden ser iguales o peores que el humo del tabaco o las concentraciones de óxidos de nitrógeno.

Y, para crear empresas que cuiden estos aspectos, no hay que crear costosos programas de salud laboral, que serían como un apósito aplicado a una autolesión. Esta solución no es la adecuada. La solución adecuada sería entender qué probaría mejorar las condiciones laborales, que además suelen encontrarse muy vinculadas con la generación de justicia laboral y el cuidado para no crear injusticias en el trabajo. Por lo tanto, se tendría que diseñar el puesto de trabajo para que todo el mundo tuviera más control sobre su trabajo, intentar ser conscientes de las necesidades familiares, intentando no producir conflictos laborales de este tipo, y apoyar a las personas en el trabajo, haciendo que haya una percepción correcta entre la relación entre lo que uno da y aquello que recibe.

También, evitando los despidos colectivos, que ya se ha visto que, en general, están poco justificados y habría que evitarlos (principalmente de manera preventiva, evitando la necesidad) con el fin de ser, en la mayoría de ocasiones, una excusa para hacer que los beneficios trimestrales o el valor de las acciones en la bolsa aumenten. En general, disminuye la productividad posterior y, a medio/largo plazo, se resiente el valor de la acción y, sobre todo, otras variables no cuantificables, como la calidad o la innovación.

Y todas estas características, para que se puedan producir, necesitan un **paraguas institucional**, que se dé cuenta de su importancia e implemente en la concreción de la gestión sistemas generadores de justicia institucional, que se despliegan en las empresas en forma de sistemas de control con ciertos requisitos de justicia formal y la práctica sistemática de la justicia informal por parte de los directivos. En las empresas, tomar conciencia de la importancia de gestionar la justicia o injusticia de los sistemas de control es básico y, por lo

tanto, en la formación de los directivos no solo es necesaria la formación más técnica de análisis de las decisiones, sino criterios generales para entender qué motiva a las personas, qué las desmotiva y las causas de las dos cosas.

Muchas veces, las personas pueden estar desmotivadas de origen y poco se podrá hacer en las empresas para generar motivación genuina, pero, en la mayoría de casos, las personas empiezan un trabajo motivadas y se acaban desmotivando a lo largo del tiempo por cómo son tratadas por las empresas: estos son los casos que nos interesan, para tener equipos de trabajo comprometidos con la organización y lo que esta aporta a sus clientes.

Conclusión

Vemos, pues, que la injusticia en las organizaciones no solamente es algo malo en sí mismo, puesto que nadie razonable la defendería, sino que tiene unos costes a medio y largo plazo que son perfectamente medibles y objetivables en términos sanitarios y, en última instancia, medibles en dinero. Sería bueno que estos costes se tuvieran en cuenta en el momento de tomar ciertas decisiones que son injustas en sí mismas o que pueden ser generadoras de injusticias más adelante. Obviamente, el problema es que una muerte de infarto unos meses después de un despido injusto «no se ve» de manera inmediata, e incluso podemos perdonarnos pensando que también han habido otras causas (cosa que evidentemente siempre es cierta). Pero esto no quita que, para la sociedad en su conjunto (además de los interesados, está claro), sean muy reales.

Resumen

En este módulo, hemos querido estudiar y mostrar en qué consiste y qué elementos configuran la **gestión de la justicia** mediante los **sistemas de control**. La justicia se puede concretar mediante un modelo sintético que la incorpora en los sistemas de control de gestión y en su uso, creando un círculo virtuoso de aprendizaje fruto del reconocimiento formal e informal de las aportaciones de cada uno. Es a través de estos aprendizajes que se puede generar una organización donde las personas puedan trabajar y ser a la vez felices en su día a día realizando las tareas encomendadas. Un directivo responsable tiene que prestar atención a la justicia o injusticia que crean sus decisiones. Solo ejerciendo esta responsabilidad a través de la justicia informal y fomentando instrumentos formales de mínimos que sirvan de apoyo, se puede garantizar una organización unida a largo plazo y comprometida con su misión. La misión solo será reconocida y practicada en una organización donde las personas perciban que están bien tratadas, es decir, justamente tratadas.

Por lo tanto, si bien es importante hablar de **ética en las empresas** y de la necesidad de generar acciones responsables a través de reconocer la RSC en cualquier tipo de organización, en este módulo hemos querido profundizar en uno de los aspectos básicos de la ética empresarial, que es el reconocimiento de que la justicia, cuando existen relaciones personales de intercambio, es la característica básica que hay que estudiar y concretar. Los sistemas de control de gestión son el marco formal (como es el sistema legislativo en una sociedad) donde se establecen las normas básicas escritas, pero también otras normas no explícitas que también son importantes (sistema de control informal) y, de hecho, incluso más que las formalizadas.

En este módulo, hemos proporcionado características de la **justicia formal e informal** y cómo se pueden incorporar en los sistemas de control de gestión para que estos sean sistemas de reconocimiento de las contribuciones de las personas que trabajan y colaboran. La justicia es un área de conocimiento que se ha tendido a dejar en manos de abogados y juristas, pero ya se ha demostrado que esto es un grave error. De hecho, la justicia social existe y es un elemento claramente creador de unidad y objetivos compartidos. Teniendo en cuenta que las personas se relacionan gran parte de su tiempo mediante organizaciones que se encuentran dentro de las sociedades, esta justicia empresarial es un elemento muy activo al articular relaciones profesionales. La justicia social no puede existir sin la **implicación activa de las empresas** y organizaciones en general, que es donde las personas pasamos la mayor parte de nuestro tiempo cuando somos adultos. Si las empresas no colaboran en crear espacios donde las personas se puedan desarrollar y desplegar sus capacidades, siendo reconocidas para hacerlo, difícilmente se podrá generar justicia social. La base de la justicia social consiste en que las personas individualmente se sientan bien

tratadas y con ganas de colaborar en proyectos que vayan más allá de sus obligaciones contractuales. El **reconocimiento** de la tarea y las aportaciones de cada uno es imprescindible si queremos generar empresas más justas y, por lo tanto, una sociedad más justa.

Y dejar la justicia para los filósofos tampoco parece demasiado inteligente. La justicia nos interesa a todos, puesto que ser tratados de manera injusta nos afecta a todos, en un momento u otro. En muchos casos, la justicia se ha confundido al definirla de manera subjetiva, es decir, demasiadas veces decimos que una cosa es injusta cuando no nos favorece y es justa o sencillamente no decimos nada cuando nos favorece. En general, tenemos que ser sinceros y ser conscientes de que los humanos, con nuestro ego más bien sobredimensionado, tendemos a sobrevalorar lo que hacemos nosotros y a subestimar lo que hacen los demás. Este sesgo, muy común, afecta a la justicia de pleno y, por eso, muchas veces nos resulta difícil utilizar la justicia para valorar situaciones que nos afectan. Juzgar como justa o injusta una situación necesita de un cierto **grado de madurez y capacidad de autocrítica** que no podemos despreciar, porque en muchos casos no se ha desarrollado.

Podemos dar una **definición intuitiva** de la justicia en las empresas: es lo que internamente nos da una sensación de equilibrio entre dar y recibir, entre lo que obtenemos de la realidad, del mundo que nos rodea, de la empresa donde trabajamos y, en proporción, con aquello que nosotros hemos aportado. También podemos sentir que la justicia es algo más absoluto, a modo de imposición, que nos hace decir, en algunos casos: «esto es lo que es justo», sobre todo cuando nos referimos a derechos básicos como trabajadores que somos, que los creemos merecer y tener, y que tienen que ser respetados por cualquier autoridad con responsabilidad. No siempre la justicia mantiene proporciones, sino que a veces se defiende un derecho o un bien absoluto.

Hay que tener presentes también las **consecuencias de las injusticias**, sobre todo en los costes laborales, que es importante que se vayan conociendo para gestionar mejor los sistemas de control para garantizar una gestión eficaz de las relaciones basadas en los criterios de justicia y de reparación de injusticias. Se han estudiado los elevados costes laborales que tiene fomentar las injusticias o no prestar atención a su proliferación en las decisiones empresariales.

Un apunte que no se ha tratado en profundidad en este módulo, pero que hay que tener presente también es que los **criterios de justicia** pueden discrepar, dependiendo de la cultura y de qué sean los derechos básicos, a pesar de que, según parece, en general, muchos derechos básicos son ampliamente compartidos, cada vez más, por todas las culturas. De hecho, no hemos intentado aquí distinguir cuáles son los criterios culturales que comportarían que unos determinados derechos sean considerados como básicos. Esta no era nuestra

pretensión. Nos ha interesado más bien considerar que hay muchas cuestiones que pueden representar con total seguridad un denominador común entre culturas, por lo que se refiere a la justicia, por el hecho de ser persona.

Finalmente, queremos poner un ejemplo para concluir el módulo e ilustrar la importancia del diseño y el uso de los sistemas de control, incorporando criterios de justicia.

Ejemplo: sistema «creador de mal ambiente»

Por ejemplo, una empresa con un sistema de control instaurado donde, al llegar al final del año, los jefes tienen que valorar los miembros de sus equipos. Para concretarlo un poco, suponemos que cada jefe tiene 100 puntos que tiene que repartir entre sus empleados y también para él: el sistema prevé que el jefe decida sobre cuántos puntos asignar a cada miembro, pero le obliga a decidir sobre los que también se adjudica a sí mismo. Sin pensar más, el sistema parece perverso. Parece obvio: en caso de que el jefe se «lleve mal» con los miembros de su equipo y quiera castigarlos, lo tiene muy fácil, les da 0 puntos y listos. Entonces, puede dejar que los más «aduladores» saquen la máxima puntuación. Habiendo hecho esto, todavía le falta resolver cuántos puntos se asignará a sí mismo y esto no es tan fácil de hacer. Si se puntúa mal, parece que sea «falsa modestia» y, si se concede muchos puntos, se le puede tildar de engreído, pero también de incoherente. ¿Cómo puede un jefe asignarse una gran cantidad de puntos y a la vez puntuar mal a su equipo? ¿No tendría que haber una cierta relación de proporcionalidad entre los puntos que se da y los de sus empleados? Parece difícil que un jefe pueda conseguir una gran puntuación cuando los miembros de su equipo no tienen buenos resultados, ni trabajan bien, ni parecen tener interés. Si hay un buen clima, como el sistema de control se considerará probablemente innecesario y disfuncional, se tenderá a repartir los 100 puntos de manera igualitaria para cada miembro, incluido posiblemente el jefe. Si el jefe tiene ganas de «motivar» algo más, podrá generar un subsistema donde todo el mundo puntúe a todo el mundo y, al final, utilizar una cierta democracia interna poniendo al jefe en el mismo grupo. Otra opción (quizás la más sensata) es no utilizar el sistema, ignorarlo. Esta última es muy similar a la de dar a todo el mundo lo mismo, pero con algo más de sentido común, puesto que no lleva a las perversiones de que todo el mundo acabe pensando que hace lo mismo que el vecino, y dé por supuesta esta puntuación recibida. En este caso, sería mejor acumular el incentivo al sueldo fijo y no complicarse tanto la vida con sistemas que parecen juegos de niños.

Pero el problema más importante de un sistema así es su alta capacidad de crear mal ambiente donde no lo había. A pesar de tratarse del equipo con más buena relación del mundo, el sistema pone a prueba la resistencia de este buen clima, a base de crear problemas. Con la dificultad que tiene asociada la creación de un buen clima humano en el trabajo, se hace difícil de entender que se opte por una solución de sistemas que tienden a no mantenerlo, en el mejor de los casos, o a destruirlo, en el peor. Un sistema así, que fomenta la injusticia o que destruye las percepciones de esta, hace falta que sea eliminado.

Los sistemas de control tienen que incluir la justicia y, para hacerlo, hemos intentado, en este módulo, concretar lo que creemos que es básico y que se resume en muy pocas palabras:

Un sistema formal justo y unos directivos conscientes de que la justicia informal es la primera de las virtudes que hay que fomentar.

Bibliografía

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

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

Cugueró-Escofet, N.; Rosanas, J. M. (2015). «The social dynamics of Justice: how *Ex-ante* and *Ex-post* justice interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems». A: Gilliland, Stephen W.; Steiner, Dirk D.; Skarlicki, Daniel P. *The Social Dynamics of Organizational Justice* (cap. 9). Charlotte, N. C.: Information Age Publishing.

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

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

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

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

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

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

