

LA JUSTICIA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

Josep María Rosanas Martí
Profesor Emérito, IESE Business School

Natalia Cugueró Escofet
Profesora Titular, Universitat Oberta de Catalunya

RESUMEN

En los inicios de la investigación en management, no figuraba de manera explícita la justicia como criterio de toma de decisiones o como finalidad de la empresa, aunque se pueda afirmar que de manera implícita autores como Taylor, Fayol o Follet la tuvieron en cuenta. En cambio, en la filosofía clásica griega, para Platón y Aristóteles, la justicia era algo que como virtud o como base del estado era fundamental. Hacia los años finales del siglo XX y los iniciales del siglo XXI, se crea un cuerpo de conocimiento bajo el título de “Organizational Justice” que intenta incorporarla, aunque pueda ser de manera en parte instrumental. Cugueró-Escofet y Rosanas (2013), muestran en cambio como es fundamental para obtener congruencia de objetivos en los sistemas de control y, por tanto, para que la organización pueda conseguir sus objetivos.

1. EL MANAGEMENT EN SUS INICIOS

Se suele decir convencionalmente que el *management* como disciplina académica comienza a finales del siglo XIX / principios del siglo XX con Frederick Taylor (1911), a quien se denominó el “padre de la dirección científica” (*Scientific Management*). Taylor era un ingeniero que hacía propuestas dirigidas a los empresarios en la dirección de mejorar la eficiencia de las empresas industriales, y así mejorar sus resultados; pero haciendo que a la vez los empleados pudieran mejorar su remuneración. El objetivo principal de Taylor es hacer la producción más eficiente y equilibrar el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas recibidas. En principio él no pensaba en la justicia, pero implícitamente se acogía a un cierto concepto de esta.

Taylor compartía la idea, muy extendida en su época, que se resumía en la frase “un día de trabajo razonable para una paga razonable al día” (“*a fair day’s work for a fair day’s pay*”), lo que implica también una cierta idea de justicia o de equidad. Pero en una traducción siempre se pierde algo: “fair” es una palabra que significa a la vez razonable y justa. Por lo tanto, aceptando este principio se trataba de lograr una paga “justa” o “equitativa” por un trabajo “justo”. Y Taylor creía que esto sólo se podía conseguir mediante sistemas basados en incentivos (“primas”). Ahí empezaba y terminaba a la vez el concepto de justicia en Taylor. Esta idea de reparto, proponiendo unas guías o normas de justicia o equidad, se corresponde con lo que ya decía Aristóteles: “a cada uno según lo que aporte”, sea esfuerzo o resultados.

Una línea de pensamiento diferente en los inicios del management venía de Fayol (1916). En su visión, las ideas de justicia se encuentran enfocadas sobre todo en términos de justicia de procedimiento, pero de manera muy general, y poco explícita. Cuando Fayol habla de los elementos del management propone la autoridad y la responsabilidad. Y en particular hace hincapié en que las sanciones son

necesarias y tienen su origen en la justicia. Fayol propone que los directivos han de juzgar las situaciones de manera firme y con un elevado sentido de la moralidad, incluyendo aquí la imparcialidad que debe regir sus decisiones y actos.

Fayol intentó encontrar principios que pudieran regir todas las empresas. Uno de los que él enuncia (el principio de disciplina) tiene que ver con la aristotélica justicia de procedimiento. Explica que los acuerdos deben ser tan claros y justos como sea posible, y que las sanciones disciplinarias se deben aplicar “con justicia”. También tiene una clara relación con la justicia el principio de equidad. Su visión es muy similar a la de Aristóteles: cree que se debe introducir una diferencia clara entre seguir la ley y aplicar la justicia, y piensa que la aplicación de la justicia se debe hacer con una cierta (inevitable) subjetividad.

Los argumentos de Fayol quieren apelar al sentido común. Pero ser justo, y saber cómo llegar a serlo no es una cuestión fácil de poner en práctica. El derecho a dirigir también tiene un carácter absoluto y no demasiado cuestionado en su teoría. El directivo tiene la potestad de poder decidir qué tipo de procesos y estructura implementar. Los actos directivos sólo se limitan por la experiencia acumulada, y en menor medida, por la justicia de procedimiento; pero ésta se sitúa a un nivel relativamente poco exigente.

La visión de Mary Parker Follett fue sustancialmente diferente a las dos anteriores. Aunque usaba el título de "*scientific management*" al igual que Taylor, le daba un contenido completamente diferente. La “ciencia” de Taylor era la física y quizás la fisiología, mientras que la de Follet era la ciencia de la *colaboración humana*. Esta es una visión humanista que va más allá de las anteriores, que han sido históricamente las más conocidas de la época, y que precisa del concepto de justicia: representó un grito a favor del empleado, o la “reinención del ciudadano”, como dijo Drucker (1994) en un momento en que la realidad imperante daba al directivo un poder considerable sin consideraciones de justicia.

En concreto, en Follett podemos encontrar la justicia en el hecho de tener en consideración que todas las aportaciones (de ideas, esfuerzos, etc.) de todos los miembros de la organización son de gran valía y favorecen el encontrar mejores soluciones a los problemas de la organización. Esto implica, además, retribuirles no sólo materialmente, sino dejando claro que se da valor a sus contribuciones y que se las considera imprescindibles para encontrar soluciones a los problemas reales de la empresa.

Hemos querido introducir los conceptos de justicia en estos tres primeros autores del management, porque representan corrientes que hoy siguen presentes en algún modo. Hay una visión que tiene como centro las variables cuantificables y los incentivos, como Taylor, y que hoy proviene de los enfoques economicistas; una visión integradora de dirección general, que podemos considerar que sigue en la línea de Fayol; y, finalmente, las visiones humanistas que pueden considerarse continuadoras de Follet. Pero como hemos visto, en ninguno de estos tres autores (ni muchos otros que vinieron a continuación, que no añadiremos aquí) la idea de “justicia” en las organizaciones estaba explícitamente considerada. La figura más influyente del management durante muchos años, Peter Drucker, que se consideraba un “humanista”, lo que repitió una y otra vez, de nuevo fomenta ideas relacionadas con la justicia, pero en sus libros de mayor densidad conceptual (1954, 1973) no usa la palabra “justicia” ni una sola vez.

Si la justicia se puede producir involucrando a las personas a resolver los conflictos más importantes, esta visión es cercana a la moderna justicia por consenso. Conseguir justicia proporcionando soluciones a los conflictos que sean aceptadas por las partes, es una idea que actualmente se encuentra muy extendida en la justicia legal, bajo el nombre de justicia restaurativa. La justicia retributiva implica en muchos casos castigar al culpable de una injusticia de manera imparcial e igual para todos, a fin de aliviar a la víctima del sufrimiento creado por la injusticia. En contraste, en el concepto de justicia restaurativa, el consenso entre la víctima y quien ha producido la injusticia hace que el arrepentimiento no se produzca necesariamente a través del castigo imparcial de una autoridad, sino mediante un posible acuerdo entre las partes. Aplicado a la empresa, donde los conflictos muchas veces son menores, esta manera de resolver las injusticias, a través del proceso propuesto por la justicia

restaurativa, resulta mucho más atractiva y plausible que la que ofrece la justicia retributiva. Follett se puede considerar la pionera de esta manera de ver las cosas.

2. ORÍGENES FILOSÓFICOS DE LA JUSTICIA

Para poder entender la importancia de la justicia en las organizaciones es necesario remontarnos al origen de este concepto de modo general y como se ha desarrollado en las distintas disciplinas.

Una concepción legalista de la justicia la equipara a cumplir las leyes, es decir se basa en la disciplina del derecho, cuyo fundamento es desarrollar cierto nivel de justicia en la sociedad, a través de un sistema legal. De hecho, se considera que este sistema legal generará justicia de por sí. Pero los dos conceptos, es decir, justicia y legalidad, no son equivalentes: existen leyes injustas o que generan injusticias en su aplicación, y podemos generar justicia sin necesidad de leyes. Si ya en la propia sociedad la justicia va más allá del derecho y las leyes, en las organizaciones también será así. Los sistemas en sí mismos no generan justicia, normalmente siempre serán sistemas de mínimos sujetos a actualización.

Otro concepto que se ha desarrollado entorno a la justicia es la mediación, que tiene una visión más aséptica, y en apariencia carente de juicios de valor. Esta justicia parte de la consideración que las leyes económicas funcionan solas, de forma técnica y objetiva, sin necesidad de decidir lo que es bueno y malo. En realidad, es cierto que los datos son un elemento más para poder razonar, pero los datos solos no indican lo que queremos que suceda, es decir, lo que se consideraría justo promover. Así pues, en la mediación no se considera necesario generar una justicia proactiva en construcción y avance, sino pensar que el sistema ya funciona en la mayoría de los casos y solo es necesario “mediar” si aparece algún conflicto específico y puntual. Los conflictos se resuelven solo cuando son explícitos, pero no se resuelve nada que esté implícito y mal en el propio sistema y uso, cuando seguramente a largo plazo es lo que tiene consecuencias más devastadoras.

Todos estos conceptos sobre la justicia y su importancia tienen su origen en la filosofía, razón por la que vamos a revisar qué argumentaron los filósofos clásicos. La justicia social es lo que los filósofos clásicos consideraban necesario para el desarrollo de la sociedad, es decir los requisitos para el correcto funcionamiento de un sistema social, tanto en la parte de diseño como en su utilización por parte de los decisores (o gobernantes).

Los clásicos griegos son los inspiradores de la mayoría de los conceptos sobre qué es la justicia y porqué es necesaria, principalmente Platón y Aristóteles. El primero des de un punto de vista más idealista y el segundo con un enfoque más práctico, de manera coherente con la filosofía de cada uno.

Platón consideraba la justicia como un requisito básico de cualquier sistema de gobierno que persiga ser civilizado y democrático. Para ilustrar la justicia lo hacía a través del diálogo donde contraponía la necesidad de un concepto nuevo de justicia con la visión extendida en su época sobre la justicia de “ley del más fuerte”. De hecho, en “La República”, a través del diálogo de Trasímaco de Calcedonia con Sócrates, expresaba que la ley del más fuerte que representaba el primero era perjudicial en general, pero principalmente para el propio Trasímaco. Actualmente la ley del más fuerte se considera políticamente incorrecta, pero se pone en práctica sin demasiado miramiento, incluso es ampliamente defendida como la óptima, sobre todo para quien ostenta el poder, lógicamente. Y muchas veces los contrarios a ella lo son más porqué no se consideran los más fuertes, no porqué no la consideren la óptima en caso de serlo. Así las cosas, la ley del más fuerte se considera estéticamente deplorable, pero más por motivos superficiales, mezclados con el egoísmo y el miedo a no poder tener el poder de aplicarla ellos mismos para su propio bien. Cuando, como dijo Lord Acton, el poder corrompe y el poder absoluto corrompe de manera absoluta, podemos concluir de manera análoga que la ley del más fuerte hace que los más fuertes se deterioren como personas, y este debería ser el fundamento para considerarla inapropiada. En el mundo organizacional, el poder económico se basa todavía hoy en la ley del más fuerte, y de forma concreta en el liberalismo económico, que habla de la libertad económica sin garantizar el acceso pleno a ella, por parte de todos (no son suficientemente fuertes para garantizarse esta libertad). Como dice Stiglitz (2019), “la libertad de los lobos es la muerte de los corderos”

Platón, pues, razona más sobre los argumentos contra la injusticia, que claramente hace al hombre cada vez peor, en contraste con la justicia, que lo hace bueno. Dicho así, al hombre justo lo equipara al sabio, que según él sería el que debería gobernar a los demás.

Aristóteles también considera la justicia desde la perspectiva del gobierno de la sociedad y considera que es el requisito indispensable para la cooperación y el bien común. Y va más allá pues considera que el fruto del bien común es la felicidad (*eudaimonia*, en su expresión griega) de las personas, que sería el objetivo último para los miembros de cualquier sociedad. Dicho así, considera que la justicia es imprescindible para que exista esta felicidad. Introduce la visión de la justicia como la virtud principal que debe poseer el gobernante, definiéndola como la “voluntad sistemática de dar a cada uno aquello que le pertenece como derecho y hacer uso del poder justamente”. Considera que existe una justicia abstracta que se basa en cumplir las leyes (que implícitamente están allí promulgadas con el objetivo de poner en práctica una justicia para todos) y una justicia práctica que consiste en la aplicación de estas leyes por parte de alguien que debe tener desarrollado el hábito de ser justo. La justicia legal según este pensamiento es de mínimos. Más interesante sería la justicia relacionada con las decisiones justas, es decir, garantizar que el sistema se use para generar justicia, o en caso contrario, promover modificaciones en el sistema. El acto humano de decidir está en el centro de la visión aristotélica, decidir con justicia, o decidir reparar las injusticias, llegando incluso a modificar el propio sistema.

Si seguimos con los filósofos que han generado definiciones sobre la justicia, y por su importancia y trascendencia en el mundo anglosajón, con clara influencia en la dirección de empresas, encontramos los trabajos de John Rawls. Rawls piensa que la justicia y la libertad están íntimamente relacionadas, de hecho la justicia es necesaria para garantizar esta libertad para todos en la máxima igualdad de condiciones. El año 1971, publicó su tratado sobre justicia, *A Theory of Justice*, donde parte de la base que la vida en sociedad viene dada, y por lo tanto no es una elección del individuo. Por lo tanto, se hace necesaria una justicia social para regular la “no libertad” de tener que pertenecer a una determinada sociedad. Esta teoría puede ser trasladada a las empresas, puesto que es cierto que existe la libertad de cambiar de empresa, pero no se encuentra en igualdad de condiciones para todo el mundo, ni es realista en cualquier circunstancia. El principio fundamental de Rawls es que “todo el mundo tiene el mismo derecho a la máxima libertad posible, compatible con una libertad similar por parte de los demás”. Este principio fue modificado ligeramente en su segundo tratado, *Justice as Fairness*, donde expone que “todo el mundo tiene derecho de manera incuestionable al mismo esquema de libertades básicas que tiene que ser compatible con el mismo esquema de libertades de los demás”. Parece que ya no es tan importante la libertad ni su maximización, sino el esquema que se tiene que escoger y debatir.

El segundo principio de Rawls, que en su primer tratado quedaba un tanto confuso, fue desarrollado en *Justice as Fairness*, pero además complementado con el criterio de necesidad de forma explícita. Rawls así en su segundo principio proponía que las desigualdades sociales y económicas debían encontrarse vinculadas a posiciones abiertas a todos y en condiciones de justa igualdad y oportunidad, pero además beneficiar relativamente más a los socialmente menos favorecidos. Aun con un origen claramente liberal, su conclusión es que la libertad no puede ser absoluta y que la sociedad debe velar por los menos afortunados.

3. EL DESARROLLO DE LA JUSTICIA ORGANIZATIVA

En los años noventa se empezó a estudiar de manera más específica, en el área de recursos humanos, como reaccionan las personas a las percepciones de injusticia, o lo que es equivalente, a la falta de justicia percibida por parte de la organización. Pero veamos primero quien introdujo esta noción intuitiva de justicia organizativa.

El origen del estudio de las percepciones se remonta a Elton Mayo, y sus experimentos en la planta Hawthorne. Estos experimentos mostraban cómo el rendimiento de las trabajadoras podía incrementar tanto si mejoraban como empeoraban sus condiciones laborales. Que las variables que generaban esta mejora en ambas situaciones era hacerles partícipes de la situación y consultarles sobre qué se podía hacer en ambas circunstancias. En definitiva, cuando sentían que eran escuchadas y

consideraban que recibían el trato justo que merecían, podían comprender mejor que las cosas no funcionaran bien externamente y por lo tanto incrementar su rendimiento. Dicho así, Mayo reclamaba el rol de los empleados como medios y fines en sí mismos, con una misión propia relacionada también con su empleo, pero nunca separado de él, y vinculado ya a una primera visión de justicia, la del trato que merecen. Conseguir la implicación de las personas necesita incorporar la justicia en el trato diario en sus respectivas responsabilidades, el merecimiento de ser considerados una parte esencial en la solución de los retos diarios.

Este concepto inicial introdujo la necesidad de ahondar más en aspectos relacionados con las relaciones humanas dentro de las organizaciones y qué consecuencias generan en términos de percepciones de lo que se recibe y aporta en estas interacciones. Así pues, se empezó a entender que la participación en una organización y lo que se recibe a cambio, generan consecuencias: o más involucración o por el contrario, rechazo: se generan percepciones relacionadas con el trato recibido, los recursos recibidos y los procedimientos usados, y dependiendo de como se perciban, si en positivo o en negativo, estas generarán a su vez, o más confianza e involucración, o menos confianza y desapego.

Este concepto embrionario de justicia organizativa se empezó a desarrollar parejo a otros temas más relacionados con los procedimientos, que en general, en justicia legal, son los garantes de ciertos niveles de justicia en los resultados. Fue Thibaut en los años 80 quien, siguiendo estudios garantistas vinculados a la justicia legal, investigó para ver que, si los procedimientos en las empresas incorporan ciertos requisitos, el resultado que se obtendrá de ellos puede ser considerado como justo.

La expresión “justicia organizativa” se fue popularizando en los años setenta, haciendo referencia de manera general a todo aquello relacionado con la justicia en la dirección de personas, pero sin mucha más concreción. En los años ochenta, Gerald Greenberg (1990) fue quien definió la justicia organizativa desde la perspectiva de las percepciones personales. Según Greenberg una determinada práctica en una organización se debía considerar justa si las personas la percibían como tal. De este modo empieza el estudio de la dimensión psicológica de la justicia, más relacionada con la propia visión de la realidad personal de cada uno y en relación con los juicios que cada uno tiene respecto a si lo que recibe es lo que considera que merecía recibir o no.

Respecto a la justicia organizativa y los tipos de justicia, se investigó que las personas pueden percibir como justos e injustos distintos elementos relacionados con una decisión que les afecta. Pueden valorar 1) los resultados, 2) el proceso de decisión, 3) la información recibida y 4) aquellos aspectos vinculados a las relaciones que intervienen el proceso de decisión. Estas cuatro facetas de la justicia se denominan justicia distributiva, de procedimiento, informativa y relacional (Cropanzano, 2001).

La justicia distributiva es un concepto que se encuentra muy extendido en cualquier relación de intercambio, y es la percepción relacionada con aquello que se recibe, si se considera adecuado comparado con lo que se esperaba. La justicia distributiva por tanto tiene una norma subyacente que es la que permite valorar si aquello que se recibe es lo esperado de acuerdo con esa norma. El concepto genérico de norma se relaciona con los criterios de equidad desarrollados por Adams (1963). Adams considera que las personas valoran lo que reciben (output) en relación con lo que aportan (input), pero además lo comparan con lo que reciben los demás que se encuentran en una situación similar a ellos. Estas personas son los referentes, y por tanto desde esta perspectiva se valora la justicia distributiva de forma relativa. Pero no todos los referentes pueden ser considerados iguales a nosotros mismos, y existen otras normas que también son adecuadas para ser el criterio subyacente al valorar la justicia distributiva. Por ejemplo, la necesidad puede ser un criterio de distribución válido en determinados casos, y también la igualdad (absoluta o relativa) en otros.

En el contexto de las organizaciones, en general se considera la equidad como el criterio óptimo y sinónimo al mérito, y por tanto el criterio prevalente en la mayoría de las distribuciones de recursos, pero en muchos casos puede utilizarse la necesidad o la igualdad. Aunque las organizaciones se alejan de criterios de necesidad e igualdad, la idea de Marx de que en estados más evolucionados las personas deberían aportar según sus habilidades y recibir según sus necesidades parecería justa si todos

entendiéramos y compartiéramos qué necesidades tiene cada uno y empatizáramos con ellas, además de disponer de la voluntad de aportar según nuestras habilidades, también al conjunto. Esta idea en el contexto empresarial es más utópica puesto que en muchos casos no es posible evitar el abuso de algunos, pero es un sistema que sí funciona en la repartición de recursos, por ejemplo, en un contexto más familiar o de relaciones más cercanas.

La justicia de procesos se considera un garante de la no arbitrariedad para conseguir resultados más justos (Thibaut y Walker, 1975). En muchos casos se considera que toda la justicia en realidad es de procesos, puesto que sin ellos no existe un resultado justo; en otros se considera esta justicia como un requisito necesario para considerar que existe una justicia sustancial, que es la distributiva. Sea como fuere, la realidad indica que las personas se fijan en los procesos para valorar si existe justicia en una decisión. Y este aspecto concreto referido a la percepción de como son los procesos se considera como justicia de procesos. En algunas investigaciones también se han incorporado otras dos dimensiones de la justicia organizativa relacionados con la información recibida, durante la decisión y el trato recibido por parte del decisor. Estas dos dimensiones son la justicia informativa y relacional, y muchas veces se han considerado como una parte de la justicia de los procesos de decisión, o como una tercera dimensión agrupándolas las dos, llamándola justicia relacional.

4. LA JUSTICIA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL

Los sistemas de control de gestión (MCS¹) son posiblemente la herramienta clave para mantener y hacer progresar a una organización: transmitir a los empleados los objetivos a cumplir, vigilar su cumplimiento y dar premios o castigos es el procedimiento más importante para lograr la mayor congruencia posible de objetivos, de modo que las personas que trabajan en la organización hagan lo que conduce a los objetivos organizativos, sobre todo a largo plazo.

Los escándalos financieros, principalmente los originados en la “Gran Recesión”, han suscitado debates tanto sobre los MCS como sobre los conceptos de justicia y equidad. Los gobiernos se vieron obligados a intervenir para evitar consecuencias peores para el resto de la sociedad, ya que si los bancos quiebran, los ahorradores pierden su dinero; y si esto hubiera ocurrido a gran escala, hubiera podido convertirse en una gran catástrofe nacional e internacional.

No está claro, sin embargo, que lo que hicieran los gobiernos fuera *justo*, porque las consecuencias de la mala conducta de unos pocos las pagaron los contribuyentes que no crearon directamente el problema original. También es injusto que quienes crearon los problemas financieros (principalmente los ejecutivos del sector bancario) hayan sufrido directamente pocas consecuencias (o ninguna) por su mala conducta. Más bien, obtuvieron beneficios materiales personales de sus actos en forma de salarios y bonificaciones varias. Se puede argumentar que no hay nada ilegal en ello, pero obtener beneficios privados al quebrantar de manera intencionada el sistema puede ser legal e injusto a la vez.

Richard Fuld, por ejemplo, el CEO que hundió Lehman Brothers, había sido declarado el año anterior como uno de los 30 mejores CEO's en la lista Barron, y cobró de Lehman 500 millones de dólares en la década anterior al desastre, cuando se estaba produciendo el descalabro, y justo el año precedente a la quiebra (2007) cobró en total 22 millones de dólares. Pocos meses después fue declarado por la CNN “uno de los diez culpables más buscados del colapso”. En el Congreso de los USA, respondiendo a una pregunta de un Representante sobre si eso era “*fair*” (es decir, equitativo), declaró que las cantidades que percibió (y de las que no devolvió ni un solo céntimo) le parecían perfectamente “*fair*” porque el sistema de remuneración lo había diseñado un comité de nivel de la empresa, con el auxilio de una compañía consultora, a los que les tomó mucho tiempo y esfuerzo diseñar el sistema de incentivos².

¹ De las iniciales inglesas de Management Control Systems, MCS.

² <https://www.youtube.com/watch?v=9rULZkCefgE>

Muchos problemas tienen su origen en los MCS de las organizaciones involucradas cuando su diseño es injusto y/o se utilizan injustamente. El de Lehman Brothers era injusto, como tantos otros; pero era legal. Muchos agentes hipotecarios tenían un incentivo para vender hipotecas, con independencia de si los interesados eran capaces de devolverlas o no, lo que creó un incentivo que de nuevo iba en contra de los intereses del banco para el que trabajaban.

Las posibles disfuncionalidades de los MCS han sido ampliamente documentadas en la literatura conceptual (Rosanas y Velilla, 2005; Cugueró-Escofet y Rosanas, 2013), y abarcan desde variables muy específicas (Merchant, 1985; Van der Stede, 2000) hasta marcos dinámicos mucho más amplios, como los clásicos de Gouldner (1954), Merton (1957), Selznick (1949), March y Simon (1958), Hopwood (1974) y Flamholtz et al. (1985). Hopper y Powell (1985), proporcionan numerosos ejemplos de disfunciones presentes en la literatura contable, desde los trabajos clásicos de Argyris (1953) y Ridgeway (1956) hasta, por ejemplo, Ashton (1976) y Burrell y Morgan (1979). Disfuncional en este contexto significa inapropiado para los objetivos de la organización o para las personas que la integran. Por consiguiente, los resultados pueden ser considerados injustos para alguien, dentro o fuera de la organización. La equidad hacia alguien siempre es un problema cuando se produce un comportamiento disfuncional (Cropanzano, 2001; Folger y Cropanzano, 1998).

Por esta razón, vale la pena examinar, por un lado, la justicia y, por otro, el uso y diseño del MCS para ver el papel que cada uno pudo haber desempeñado al permitir los abusos que pueden ser la causa de las consecuencias injustas del MCS.

Aunque con frecuencia en el lenguaje corriente se traten como equivalentes, insistamos en que es importante distinguir entre la justicia y la equidad (*justice* y *fairness*, en inglés). El término justicia lo usamos para referirnos a las disposiciones *ex ante* de un sistema, conjunto de aspectos objetivos y basados en normas (justicia formal) y a la forma en que este se utiliza (justicia informal). Por otro lado, llamamos equidad a la percepción de las consecuencias *ex post* de un MCS y su uso por parte de las personas afectadas. Un sistema puede diseñarse con justicia formal y utilizarse con justicia informal; juntos, estos dos aspectos tenderán a generar algún tipo de percepciones de equidad. Desde una perspectiva jurídica, la justicia y la equidad deben estar diferenciadas; equipararlas sería éticamente difícil de defender. Existen muchos ejemplos extremos de esta diferencia, especialmente en regímenes políticos injustos y autoritarios que aplican el sistema jurídico de forma estricta³. Si bien actúan con “justicia” (tal como la define la ley), son, sin embargo, “injustos”, desde la perspectiva externa.

Las tres dimensiones (justicia formal, justicia informal y equidad) son necesarias y diferentes, especialmente en el caso de una organización, donde las normas específicas no son legalmente vinculantes y no hay juez. El CEO puede actuar como juez, pero no puede ser totalmente imparcial, ya que tiene algo en juego en cada decisión que toma.

Cugueró-Escofet y Rosanas (2013) muestran como la congruencia de objetivos y la justicia no son en absoluto independientes: la justicia conduce a una mayor o menor congruencia de objetivos: cada combinación (de diseño y uso justos/injustos) conduce inevitablemente a un estado particular de congruencia de objetivos. Así, y por el lado positivo, la combinación de justicia formal y justicia informal conduce a lo que ellos llaman “máxima congruencia de objetivos”. En cuanto falla uno de los componentes, la congruencia de objetivos se pone en peligro (puede pasar a ser ocasional o incluso perversa; y si fallan los dos, la congruencia de objetivos va a un mínimo nada deseable, por supuesto).

Por tanto, y para finalizar, un sistema formalmente justo usado justamente de manera informal conduce a una congruencia de objetivos que se pone en peligro si no se dan estas dos condiciones, de modo que dando un paso más, podemos afirmar que la justicia es una condición necesaria para la congruencia de objetivos, y, por tanto, del cumplimiento de los objetivos de la organización.

³ Desgraciadamente, hoy en día no es nada difícil encontrar ejemplos de estas situaciones.

5. REFERENCIAS

- ADAMS, J.S. (1963). "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, 422–436.
- ARGYRIS, C., 1953. *The Impact of Budgets on People*, The Controllershship Foundation, New York.
- ASHTON, R.H. (1976). "Deviation-amplifying feedback and unintended consequences of management accounting systems", *Accounting, Organizations and Society* 1 (4), 289–300.
- BURRELL, G., MORGAN, G., 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London.
- CROPANZANO, R. (Ed.), 2001. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N., AND ROSANAS, J. M. (2013). "The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence." *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N. AND ROSANAS, J.M., (2016). The Ethics of Metrics: Overcoming the Dysfunctional Effects of Performance Measurements Through Justice", *Journal of Business Ethics* DOI 10.1007/s10551-016-3049-2.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management* New York, Harper & Row.
- DRUCKER, P. (1973), *Management*, New York and Cambridge, Harper and Row
- DRUCKER, P. (1994), "Introduction", in Graham, Pauline, ed.: 1996, *Mary Parker Follet, Prophet of Management*, Boston, Harvard University Press.
- FAYOL, H. (1916) "*Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*", Dunod, Paris.
- FLAMHOLTZ, E.G., DAS, T.K., TSUI, A.S., 1985. *Toward an integrative framework of organizational control*. *Accounting, Organizations & Society*, 10, 35–50.
- FOLGER, R., CROPANZANO, R., 2001. "Fairness theory: justice as accountability", in: Greenberg, J., Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 1–55.
- GOULDNER A.W., (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press, Glencoe.
- GREENBERG, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 399-432.
- HOPPER, T., POWELL, A.. (1985). "Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions", *Journal of Management Studies* 22 (5), 429–465.
- HOPWOOD, A.G., (1974). *Accounting and Human Behaviour*. Prentice Hall, London.
- LUFT, J.L., (1997). "Fairness, ethics and the effect of management accounting on transaction costs", *Journal of Management Accounting Research*, American Accounting Association, 9, 199–216.
- MARCH, J., SIMON, H., 1958. *Organizations*. John Wiley & Sons., New York.
- MERTON, R.K., 1957. *Social Theory and Social Structure*. Free Press, Glencoe.
- RAWLS, J. (1972). *A Theory of Justice*, Oxford University Press
- RAWLS, J. (2001). *Justice as Fairness*, 2nd Revised edition, The Belknap Press.
- RIDGEWAY, V.F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements, *Administrative Science Quarterly* 1 (3), 240–247.
- ROSANAS, J.M. & VELILLA, M. (2005). The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, 57: 83-96
- SELZNICK, P. (1949). *TVA and The Grassroots*. Harper Torch Books, New York.
- STIGLITZ, J. (2019, May 30th). Neoliberalism must be pronounced dead and buried. Where next? *The Guardian*.
- TAYLOR, F.W., (1911), *Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Brothers. Edición más reciente, 1997, Mineola, NY, Dover Publications.
- THIBAUT, J.; WALKER, L., (1975) *Procedural Justice*. Hillsdale NJ., Erlbaum, 1975.