

**MANIFEST PER A UN *MANAGEMENT* MILLOR
UNA VISIÓ RACIONAL I HUMANISTA**

Rafael Andreu

Josep M. Rosanas

MANIFEST PER A UN *MANAGEMENT* MILLOR UNA VISIÓ RACIONAL I HUMANISTA

Rafael Andreu¹

Josep M. Rosanas²

Resum

Al final de la primera dècada del segle XXI, una lamentable crisi econòmica mundial està provocant situacions molt difícils per a moltes persones. Les seves causes són diverses i complexes. L'economicisme regnant busca causes mecàniques (tipus d'interès excessivament baixos, el comportament de «ramat» en les bombolles immobiliària i financera, etc.). No obstant això, la mala gestió de persones que estaven al càrrec de moltes de les institucions afectades ha resultat crucial.

Paradoxalment, el *management* pot ser alhora responsable de grans èxits i de grans fracassos; amb la mateixa paraula es poden amagar conceptes molt diferents. L'accent en l'eficàcia immediata en termes de resultats financers (que al final sempre són a curt termini) com a única finalitat dibuixa un concepte pessimista d'un ésser humà que només reacciona a estímuls econòmics, que ha oblidat altres dimensions fonamentals per a un bon *management* i que ens ha conduït a la crisi.

Aquest document pretén establir els punts de partida d'un bon *management*, explicar la seva importància per a la societat, analitzar críticament la crisi actual i les pràctiques i conceptes que hi han conduït, i proposar els fonaments d'una concepció del *management* millor de cara al futur, contra la cultura de la curtedat de visió.

Per això posem de manifest:

- a) Els conceptes d'empresa i de *management* que condueixen a bones pràctiques des del punt de vista de la societat en conjunt.
- b) Les raons per les quals el *management* és important per al desenvolupament de les societats humanes en general.
- c) Què està bé i què està malament en les pràctiques i les teories habituals en el món del *management*.
- d) Com es pot evitar que les males pràctiques, tant en la teoria com en la pràctica, i les males aplicacions de bones teories, tinguin impacte en les grans tendències.

Paraules clau: *management* humanista, economicisme, reorientar el *management* i crisi.

¹ Professor de Direcció Estratègica i Sistemes d'Informació, IESE.

² Professor de Comptabilitat i Control, IESE.

Agraïments

Agraïm els comentaris i suggeriments d'Antonio Argandoña, Jordi Canals, Rafael Fraguas, Fernando Pereira, Pablo Regent, Lluís G. Renart, Josep Riverola, José Antonio Segarra i Antoni Subirà, i els comentaris estimulants i d'ànim de molts amics i col·legues que serien massa nombrosos per esmentar aquí.

Dos reconeixements són molt especials: a Juan Antonio Pérez López i a Antonio Valero, tots dos morts ja fa uns anys, però que han inspirat moltes de les idees que conté aquest document. Són tant a la base del que pensem que no ens és possible distingir el que és seu i el que és nostre. Per tant, hem usat les seves contribucions lliurement, convençuts que els agradaria que ho féssim així, perquè per això van desenvolupar el que van desenvolupar.

MANIFEST PER A UN *MANAGEMENT* MILLOR UNA VISIÓ RACIONAL I HUMANISTA

Introducció

Escrivim aquest document al final de la primera dècada del segle XXI, en el context d'una lamentable crisi de l'economia mundial, segurament la pitjor dels últims vuitanta anys, que han sofert sobretot els països desenvolupats. La crisi està causant situacions difícils o molt difícils a multitud de persones, que han perdut la seva llar per no poder pagar una hipoteca que mai no se'ls havia d'haver concedit, o que han perdut la feina per dificultats greus de l'empresa en la qual prestaven els seus serveis, víctimes potser d'un optimisme totalment injustificat, o que han vist reduïts els seus ingressos en una fracció important respecte del nivell de vida de què gaudien.

Les causes de la crisi són diverses i complexes. L'economicisme regnant com a ideologia suposadament no ideològica busca causes mecàniques (uns tipus d'interès excessivament baixos, per exemple, o el comportament «de ramat» de les persones que han produït les bombolles immobiliària i financera que, en esclatar, han provocat tots aquests mals). Factors com aquests hi poden haver ajudat, però la intervenció humana i els errors comesos per les persones que estaven al càrrec de moltes de les institucions afectades han resultat crucials. Països sencers, com Islàndia o Grècia, estan en situació de fallida per raons de tipus absolutament diferent, però que tenen un origen comú en la mala gestió d'institucions públiques i privades.

Els defensors de les pràctiques que predominen avui argumenten que, malgrat tot, tenim uns nivells de benestar mai vistos anteriorment, fins i tot en el món subdesenvolupat que a poc a poc va entrant en les vies del desenvolupament, i que això és conseqüència d'aquestes «maneres de fer». Els crítics, en canvi, argumenten que hem vist com una part important de la població perdia la seva feina, els seus estalvis i la seva pensió de jubilació, mentre els executius en bona part responsables d'això s'embutxacaven quantitats multimilionàries, perquè la fallida de països sencers i de persones concretes no ha estat incompatible amb l'enriquiment desmesurat d'uns quants.

Paradoxalment, potser, el *management* pot ser alhora responsable dels grans èxits i dels grans fracassos. En paraules de Drucker, sense un bon *management* no hi ha progrés material ni humà; amb un mal *management*, hi ha grans fracassos i grans estafes. I és que la mateixa paraula pot amagar conceptes molt diferents.

Alguns conceptes fonamentals associats al *management* han estat molt positius: la recerca de l'eficàcia immediata, les tècniques bàsiques que s'han anat ideant en aquest sentit, la mentalitat de direcció, els sistemes d'objectius i polítiques, etc., han contribuït de manera notable al

desenvolupament i al progrés, tant material com no material, de l'espècie humana. Però tots els excessos són dolents, i sovint és difícil quedar-se en aquest centre aristotèlic virtuós, perquè tendeix a ser inestable per naturalesa, i és impossible establir-lo mitjançant normes formals, regulacions o lleis. Sovint cal un acord bàsic sobre allò que es considera just i honorable, d'un abast social ample. L'accent en l'eficàcia immediata en termes de resultats tangibles, principalment financers (que sempre, per més que es digui el contrari, acaben sent exclusivament a curt termini), com a única finalitat, acaba dibuixant un concepte trist i pessimista d'un ésser humà que únicament reacciona a estímuls econòmics, i s'obliden algunes veritats elementals. Veritats que en bona mesura es poden considerar part integral del bon *management*, com argumentarem, i que el fet d'oblidar-les ens ha conduït gairebé directament a la crisi.

El concepte de *management* que s'ha anat imposant els últims temps, principalment en el camp financer i en les formes de retribució de les persones, ha estat potser la causa més gran dels desastres. Els fets han mostrat amb tossuderia que el suposat progrés no ho era o que, si més no, podia haver estat molt millor.

Quines pràctiques ens han portat a aquesta crisi i com podem evitar que el fenomen es repeteixi en el futur ha de ser una de les prioritats de l'estudi del *management*. Aquest document pretén establir els punts de partida d'un bon *management*, explicar la seva importància per a la societat, analitzar críticament la crisi actual i les pràctiques i conceptes que hi han conduït, i finalment proposar els fonaments d'una concepció del *management* que permeti augurar un futur millor.

Voldriem aixecar la nostra veu contra la cultura de la curtedat de visió, tant pel que fa al termini en què s'obtenen els resultats com al tipus de resultats que es pretén obtenir. Ens unim així a Philip Selznick, i el seu llibre del 1957, en la seva lluita d'aquella època, tan mal compresa després (i potser fins i tot llavors) per molta gent. Per això en aquest document volem posar de manifest:

- a) quins són els conceptes d'empresa i de *management* que condueixen a bones pràctiques des del punt de vista de la societat en conjunt;
- b) les raons per les quals el *management* és molt important per al desenvolupament de les societats humanes en general;
- c) què és el que està bé i què és el que està malament en les pràctiques i les teories habituals en el món del *management*, i finalment,
- d) en quina direcció hem de progressar per fomentar que tant la teoria com la pràctica vagin pel bon camí i que les males pràctiques, o les males aplicacions de bones teories (que fins a cert punt són inevitables), no tinguin un gran impacte en les grans tendències.

El *management*: conceptes bàsics

El concepte de *management* sempre ha estat clar en la literatura anglosaxona. Es reflecteix fins i tot en la Wikipedia, que el defineix com a «getting work done through others», sense cap connotació economicista. Descrit així només és un bon treball en equip, que s'entén «exercit en el context d'una organització», sigui del tipus que sigui.

Empreses

Entenem per empresa un conjunt de persones que coordinen esforços per aconseguir «una sèrie d'objectius¹ que en principi els interessin a totes encara que pugui ser perfectament per motius personals diferents».

En concret, a més:

- Normalment, els objectius tenen a veure amb la producció de béns i serveis per oferir a altres persones (clients) amb el propòsit de contribuir a satisfer les seves necessitats (resoldre'ls un problema, per tant), a canvi d'una compensació justa (preu) que estiguin disposats a satisfer. En aquest sentit tota empresa pretén «ser útil» a algú («servir») alhora que genera resultats positius («hi guanya» alguna cosa). Carlos Llano (2010) diria que si parlem d'empreses amb propietat hauríem d'excloure els casos extrems d'institucions que «guanyen sense servir», les que «serveixen sense guanyar», i les que «ni serveixen ni guanyen», i ens hauríem de quedar amb les que «guanyen servint» o «serveixen guanyant».
- Des d'aquesta perspectiva, les empreses contribueixen a *crear valor econòmic* per a la societat.
- Una qüestió diferent és la qualitat de la seva aportació en la *distribució* d'aquest valor econòmic en la societat, que pot influir en el mateix valor creat. Aquest document té a veure en part amb aquesta qüestió.²
- Les activitats necessàries impliquen sempre interaccions entre persones i comunitats de l'entorn immediat de l'empresa, en particular empleats, clients, proveïdors, financers, les comunitats (municipi, regió, estat...) en les quals l'empresa està situada, altres empreses o individus, etc.
- Les empreses també acaben *creant valor no estrictament econòmic*, o almenys no directament convertible en magnituds econòmiques, com ara coneixement tecnològic, organitzatiu, etc. Els seus dipositaris, en primera instància, són les persones involucrades, principalment per la via del seu aprenentatge en les diferents interaccions i activitats, tant internament en l'empresa com en les seves relacions amb l'entorn.

El concepte de *management*

En aquest context, *dirigir* (la tasca del *management*) es refereix a les activitats necessàries per:

- Contribuir a definir els objectius de l'organització.
- Identificar quines accions es consideren més apropiades per aconseguir aquests objectius.

¹ Per tal d'excloure casos patològics, considerarem que aquests objectius són lícits i moralment acceptables, i que un d'ells consisteix a produir suficients resultats econòmics per procurar la continuïtat de l'empresa.

² Amb això volem suggerir que, en general, el valor creat no és independent del procés de creació, en part perquè les persones involucrades hi tenen un paper fonamental. En particular, en la mesura que les persones trobin sentit a la seva col·laboració, el resultat pot ser millor que en el cas contrari.

- Organitzar-se per portar-les a terme, especialment assignant tasques i responsabilitats a persones específiques, aportant els sistemes de gestió apropiats per obtenir el millor rendiment possible dels recursos disponibles, siguin reals (materials i de coneixement, fonamentalment) o potencials (desenvolupant nou coneixement a través de l'aprenentatge de persones).
- Coordinar aquestes tasques i responsabilitats de manera efectiva en la seva posada en pràctica.
- Controlar que contribueixen als objectius perseguits i corregir les desviacions que es detectin i a les quals es pugui respondre.
- Proporcionar un ambient en què hi hagi una convivència professional adequada.
- Procurar que el procés contribueixi a l'aprenentatge de totes les persones involucrades en sentit ampli, incloent-hi la millora en aspectes morals, cosa que implica el desenvolupament de virtuts.
- Configurar així un entorn de treball efectiu i positiu també des del punt de vista de cada individu, que al final redundarà en l'eficàcia i l'eficiència del conjunt.
- Compensar adequadament totes les persones involucrades de manera justa³ i no només amb remuneracions estrictament econòmiques.

En aquest context, anomenem **directius** (*managers*) les persones responsables de dur a terme tot això en el si d'una empresa.⁴ Ho fan a través d'actes **directius**, que inclouen tant la presa de decisions com la implantació d'aquestes decisions. Per la seva naturalesa, aquests actes:

- a) Determinen en una part important l'efectivitat de les activitats directives.
- b) Contenen aspectes fonamentals d'interacció amb altres persones (de les quals coordinen la feina i les activitats).
- c) Són subjectius, precisament per aquestes raons.
- d) Necessiten lideratge per part de qui exerceix de directiu.

No és l'objectiu d'aquest document glossar la naturalesa i la necessitat del lideratge en aquest sentit; n'hi ha prou amb recordar que un lideratge veritable es basa en la confiança que el bon líder és capaç de generar en els seus «seguidors», alguna cosa més profunda que el simple carisma o fins i tot la capacitat de convèncer o d'«arengar», i que té molt a veure amb compartir valors de manera que els «seguidors» confien que els actes del líder tendiran a ser bons per a ells. Això implica, per descomptat, que el potencial de lideratge d'un directiu es trenca amb facilitat quan és incapaç de seguir inspirant confiança.

³ Entenent «justa» també en sentit ampli. És a dir, no sols en el sentit d'ajustar la compensació al salari «de mercat», que de fet es defineix considerant només els aspectes estrictament econòmics del que s'anomena el «mercat de treball». Per aquesta via es planteja la compensació per un esforç *personal* d'una manera tan asèptica com es planteja per exemple una aportació de recursos financers. De la discussió anterior es desprèn que quan hi ha persones directament involucrades, les implicacions van molt més enllà. Vegeu també la nota 6.

⁴ Com s'obté el dret i s'assumeix la responsabilitat d'esdevenir directiu és una qüestió en la qual no entrem, però que pot no ser innòcua en termes de la seva efectivitat posterior.

Una conseqüència fonamental és que no és encertat jutjar la bondat dels actes directius atenent només als seus resultats: el procés subjacent i les intencions són més importants que en altres professions, perquè aquí influeixen directament l'aprenentatge d'altres persones (vulguin o no uns i altres), i per extensió, de la societat. Aquest aspecte d'aprenentatge és fonamental per a la creació de cercles viciosos o virtuosos, com discutirem més endavant.

Resumint, i en altres paraules, el que de vegades s'anomena «funció directiva»⁵ es pot entendre com la que persegueix, en el dia a dia de les activitats d'una empresa:

- a) Establir el futur de l'empresa en termes de negoci.
- b) Desenvolupar un marc de «convivència professional» que faciliti portar a terme les accions necessàries i les relacions interpersonals per fer realitat aquest futur.
- c) Instaurar una «configuració institucional» en termes d'òrgans de govern, amb la participació dels *stakeholders*, que es consideri apropiada en cada moment, tant de forma com de contingut.

En conseqüència, i com argumentarem amb més detall a continuació, el *management* és de capital importància en el funcionament i el desenvolupament de la societat.

La importància del *management*

El *management* és sens dubte un dels fenòmens més importants del món actual. Històricament se l'ha relacionat amb les empreses, però ja des de principis del segle XX (quan va començar a desenvolupar-se com a teoria) es va observar que era aplicable també a qualsevol tipus d'organització, com les que no tenen ànim de lucre o fins i tot les polítiques.

Per tant, el *management* ens afecta a tots, com ens afecten a tots les organitzacions. Qualsevol persona pertany, ho vulgui o no, a diverses organitzacions que acaben tenint un paper important en la seva vida. Per aquesta via, l'afecta la manera com són dirigides realment aquestes organitzacions, és a dir, pel seu *management* en el sentit del punt anterior. Vegem algunes raons fonamentals per les quals això és així.

1. La creació de valor econòmic

Les empreses principalment, però també moltes altres organitzacions, creen valor econòmic per als ciutadans en general. És a dir, produeixen béns i serveis que els són útils per satisfer les seves necessitats i pels quals estan disposats a pagar un preu superior al que costen els béns i serveis utilitzats per produir-los (bàsicament perquè el client disposat a pagar no podria, ell sol, aconseguir els mateixos *outputs* amb els mateixos *inputs*).

Les organitzacions són crucials per produir valor econòmic afegit, i per tant també ho és el *management*, que reuneix i coordina els recursos productius per aconseguir el producte final. En aquest sentit fa una funció «conscient» de coordinació de les activitats humanes que la teoria econòmica atribueix a les organitzacions, complementant la coordinació inconscient que

⁵ Idees propugnades per A. Valero i més tard organitzades per ell mateix i J. L. Lucas (2007), de manera molt coherent amb l'enfocament (més teòric) de J. A. Pérez López.

aconsegueixen els mercats. El directiu (*manager*) és qui té la responsabilitat de posar junts els recursos i procurar que cadascun compleixi la seva funció en cada moment. En aquest sentit, doncs, i d'acord amb la concepció més convencional de la teoria microeconòmica, el *management* és responsable que les variables econòmiques funcionin com cal.

Així, la «funció de producció» que la teoria microeconòmica convencional pren com a dada de partida (en termes de la tecnologia disponible), no és en realitat una dada «caiguda del cel»: en una mateixa empresa la producció pot ser més o menys eficient (és a dir, pot necessitar menys o més *inputs*, respectivament, per produir els mateixos *outputs*). La «frontera eficient», que s'aconsegueix quan s'aprofita al màxim la tecnologia disponible en un moment determinat, no s'assoleix sola o automàticament: depèn, en bona part, de la qualitat del *management* de cada empresa. Que sigui necessària la col·laboració de més o menys persones, que utilitzi més o menys matèries primeres, i que el producte final sigui de més o menys qualitat, depèn de la manera com les persones específiques porten a terme les tasques de producció, i per tant, del *management*. També en depèn transcendir la frontera eficient a través de la innovació.

Cal advertir però, com a introducció als punts següents, que no tot allò que és socialment útil i desitjable és valor econòmic ni tot el valor econòmic és socialment desitjable. Hi ha coses socialment desitjables a les quals de vegades no atribuïm individualment un valor econòmic suficient abans de consumir-les, perquè no apreciem el valor real que poden aportar-nos, com l'educació, la cultura o l'art. D'altres tenen un valor social que va més enllà del valor individual: per a qualsevol persona representa un valor indubtable que el seu veí tingui un alt nivell d'educació, per exemple.

De la mateixa manera, existeixen fonts de valor econòmic que poden no traduir-se en un augment de benestar de les persones que contribueixen a crear-lo: el consumisme, la compra d'impuls de la qual després ens penedim, l'engany o l'exageració en la publicitat de determinats productes que fa que ens sentim decebuts després d'haver dedicat recursos reals a adquirir-los, etc., són exemples d'un suposat valor econòmic creat que en realitat no ho és.

2. El benestar i el desenvolupament de les persones

En general, les persones passen una part molt important del temps que estan despertes al lloc de treball. Per tant, si pretenem augmentar no sols el valor econòmic, sinó també els nivells de benestar de les persones en tots els aspectes de la seva vida, hem de reconèixer que el seu benestar a la feina depèn en bona part de la qualitat del *management*, que organitza i coordina les seves activitats i que al final és responsable del seu *desenvolupament*, tant professional com personal.⁶

Acceptar aquest punt significa negar que n'hi ha prou amb una remuneració estrictament econòmica per compensar les persones que duen a terme les activitats necessàries per al bon funcionament d'una empresa. La tesi que «els diners ho compren tot i és sempre possible compensar una incomoditat o un malestar ara amb una comoditat o un benestar en un altre moment», vol dir que el problema del benestar a la feina se soluciona ajustant el nivell de compensació econòmica perquè sigui justa i permeti a l'empleat pagar-se el benestar que vulgui fora de l'empresa. Per aquesta via, el *management* es treu el problema de sobre i abandona la seva

⁶ Tal com subratllem més endavant, tots dos desenvolupaments tenen a veure amb l'*aprenentatge* de les persones a les empreses. L'*aprenentatge* operatiu és a l'origen del desenvolupament *professional*. D'altra banda, la influència de les activitats de les persones en els seus *hàbits personals* (l'avantsala de les *virtuts*), condueix de manera natural a consideracions de caràcter genuïnament *ètic* de les quals la responsabilitat del *manager* no es pot sostreure.

responsabilitat directiva, perquè tots sabem que hi ha coses que no es compren amb diners. No obstant això, hi ha molts directius que, irresponsablement, pensen així, i molts empleats, també.

El benestar a la feina té diferents aspectes. En primer lloc, se suposa que és una feina decent, digna per a les persones, qualitativament i quantitativament. Quantitativament, en el sentit que ha de ser una feina humana, amb un nombre d'hores limitat, amb un esforç proporcionat i a canvi d'una remuneració digna, que permeti viure d'acord amb els estàndards de l'entorn social en què la persona es mou. Qualitativament, ningú no se sent orgullós d'una feina mal feta, per això és crucial que les persones puguin sentir-se orgulloses del que fan i de com ho fan. Aconseguir-ho a un nivell acceptable és responsabilitat del *management*.⁷

Hi ha dos aspectes referents a la remuneració que necessiten un cert aclariment. En primer lloc, hi ha uns mínims comuns a qualsevol ésser humà, sigui on sigui, per sota dels quals la remuneració és indigna. En segon lloc, no s'han d'aplicar els estàndards d'un país desenvolupat a un país que està en vies de ser-ho, ni viceversa. Preus i salaris són típicament superiors en un país ja desenvolupat i això permet un marge de maniobra que el país en vies de desenvolupament pot no tenir. Els avenços tecnològics dels quals es disposa en un país desenvolupat permeten que el treball de l'empleat sigui més còmode, i que tingui una productivitat més elevada, cosa que a la vegada permet salaris més elevats.⁸ Això no s'ha de prendre, però, com una excusa per aplicar a un país en vies de desenvolupament unes condicions de treball indignes: un empresari o directiu competent ha de ser capaç de trobar solucions millors que el treball sobrehumà o el salari infrahumà. Si no n'és capaç, sigui on sigui, hauria d'escollir una altra professió i deixar pas a persones que ho siguin, perquè en aquest cas no estaria, de fet, exercint com a directiu.⁹

D'altra banda, la dignitat a la feina no consisteix a treballar poc ni a treballar sense exigència. Per descomptat, un nombre excessiu d'hores de feina de manera sistemàtica no ajuda al benestar de ningú, però en general no és certa la hipòtesi (sovint explícita en teoria econòmica, per exemple en la teoria de l'agència) que les persones tinguin aversió a l'esforç o que prefereixin treballar poc. En feines d'alt nivell (i especialment les de tipus directiu) les persones «addictes» a la feina (*workaholics*, o els alcohòlics del treball, com se sol dir en anglès) no són una excepció. De manera semblant, tot i que ningú no vol estar controlat fins als més mínims detalls (ni té cap sentit fer-ho des del punt de vista del *management*), tampoc ningú no vol veure que qualsevol feina mal feta es considera vàlida, o que quan un mateix es pren interès en la feina ben feta se li avalua com a una altra persona que ha realitzat una feina de baixa qualitat per la qual no s'ha pres cap interès.

Com és implícit en el paràgraf anterior, una feina digna ha de tenir un mínim interès per a qui la fa. Aquest mínim interès és relatiu a les habilitats i capacitats de la persona; sobretot ha de permetre progressar i millorar com a treballador i com a persona.

⁷ D'alguna manera es tracta de configurar les activitats necessàries per al bon funcionament d'una empresa de manera que per als treballadors signifiquin alguna cosa més que només «mà d'obra»; vegeu A. Llano, 2010.

⁸ Exigir en un país en vies de desenvolupament uns salaris com els d'un país desenvolupat pot generar un problema de solució impossible i convertir l'empresa en inviable. Per contrast, pagar en un país desenvolupat uns salaris de país en vies de desenvolupament és tan immoral com ineficax.

⁹ És a dir, hi ha uns mínims en termes de salari per sota dels quals constitueixen una violació de la dignitat que tot ésser humà es mereix i a la qual té dret. Són part de les «regles del joc», innegociables per naturalesa.

Finalment, el tracte que rep qualsevol empleat ha d'estar d'acord amb la seva dignitat com a persona, començant pel mateix contingut intrínsec de la feina. En concret, no ha de ser tractat com a «mà d'obra», és a dir, com a mer instrument físic d'algú que pensa per tots dos, sinó com a persona que té les seves pròpies iniciatives, la seva pròpia manera de veure les coses i de prendre decisions, que és en general tan vàlida (i de vegades més, perquè s'és més a prop del problema) com la del seu cap.

Totes aquestes coses són components importants del benestar de les persones, encara que no formin part de la seva riquesa econòmica, i depenen de manera crucial del *management*. Argumentarem més endavant que pensar que hi ha una contraposició inevitable entre la creació de valor econòmic i el benestar de les persones en aquests o altres aspectes, és a dir, afirmar que la mateixa variable que influeix positivament en el benefici (feina, esforç, o el que sigui) influeix negativament i necessàriament en la utilitat de les persones considerades com a treballadors-consumidors, és una visió primitiva i simplista de com funcionen les persones i les organitzacions en la realitat. És més, una funció important del *management* és aconseguir que les coses no siguin així. No intentar-ho, o acceptar acríticament la idea contrària, pot produir una *self-fulfilling prophecy* (profecia autorealitzada) que perjudiqui tothom sense beneficiar ningú.

3. La creació de models socials

Les empreses i les organitzacions en general no existeixen en el buit; ben al contrari, estan immerses en una realitat social que les influeix i que és influïda per elles. El que passa en una és en part causa i en part conseqüència del que passa en les altres. El fet que, com ja hem dit, una part important de la vida de les persones transcorri en l'organització en què treballen fa que considerin «normal» (o fins i tot desitjable) allò que hi passa, independentment que ho sigui objectivament o no, cosa que al final contribueix a crear una cultura en què s'accepta allò que és.¹⁰ En la mesura que aquesta cultura sigui positiva i arrelhi en la societat, l'aportació és desitjable. En cas contrari, no, evidentment.

Però no podem obviar un o altre tipus d'influència en la societat en aquest sentit. A llarg termini, tot això contribueix a fer que la societat, implícitament o explícitament, adopti uns valors que s'acaben donant per descomptats. Per exemple, utilitzar com a barem d'èxit personal a la vida l'acumulació de diners i béns materials en general (gairebé sempre sense consideracions sobre com es van aconseguir), o considerar «normal» l'alt grau de poder que tenen alguns accionistes¹¹ sobre la propietat i les decisions que es prenen en les empreses, fins al punt que de vegades es reconeix legalment en els seus estatuts. En realitat, es tracta d'una

¹⁰ Exemples de les pràctiques a què ens referim són les formes de retribució (per exemple, les d'incentius forts basats en índexs de variables quantificables, o d'un salari fix, o de fórmules mixtes de diversos tipus), o els tipus de contractes que s'ofereixen a les persones (fix, estable, temporal, contracte-escombraries...); la forma de tracte a les persones i la bona o mala acollida a les seves iniciatives, o les polítiques de desenvolupament de les persones des de qualsevol punt de vista, i un llarg etcètera que es tractarà en els apartats següents.

¹¹ Convé distingir aquí entre els accionistes «empresaris» i els accionistes «inversors». És el comportament d'aquests últims el que típicament exigeix valor econòmic en termes purament financers, sense aprofundir ni en el coneixement del negoci (que sovint es relaciona amb paràmetres «sectorials» sense distingir entre empreses) ni en les particularitats i les complexitats de la seva gestió i direcció. Els accionistes «empresaris» s'acostumen a comportar de manera radicalment oposada, sovint comproment fins i tot el seu patrimoni personal, de manera que l'alternativa de «sortir ràpidament del negoci» és molt menys factible per a ells. Per aquesta raó, els «empresaris» no s'haurien de considerar inclosos en el col·lectiu «accionistes» en aquest document.

elecció en bona part arbitrària, que considera prioritària l'aportació de capital i no la del treball, que no es discuteix perquè s'entén adequadament remunerat amb un salari de mercat.¹²

En aquest sentit, un argument clàssic ha estat que els treballadors «poden trobar una altra feina», mentre que els accionistes «no poden trobar uns altres diners». Aquest argument, si en algun moment ha tingut alguna validesa, no és precisament ara: avui el capital pot canviar de mans amb una facilitat sorprenent;¹³ en canvi, l'empleat que ha invertit en una formació específica per a l'empresa en què treballa té dificultats serioses per trobar una altra feina que ho valori adequadament. Per dir-ho així, l'empleat que compromet hores i esforç en la seva formació per a un lloc de treball específic en queda «presoner».

4. Altres conseqüències socials

L'actuació de les empreses i les organitzacions té conseqüències socials que van més enllà de l'exportació i la importació de les pràctiques empresarials. Si ja en els anys vint i trenta Elton Mayo (vegeu **Annex 1**) descrivia les conseqüències de la creació i l'expansió de les grans empreses que s'estaven creant en la manera de viure de les persones en les grans concentracions urbanes, en les quals es perdia el control social que fins llavors havia operat entre els habitants de petites localitats, els canvis de les últims tres o quatre dècades han estat encara més substancials.

Els canvis en la manera de viure que impliquen els diferents horaris de feina, els condicionaments que aquests horaris introdueixen en la vida individual i de parella, i els que introdueixen l'augment de la temporalitat i la falta d'estabilitat en la relació laboral, tenen conseqüències socials importants. Que les coses en una determinada empresa es facin d'una manera o d'una altra depèn en gran mesura del *management*. Que el *management* sigui sensible a aquests problemes o no, i que faci el possible per tractar de resoldre'ls, pot tenir una importància cabdal en el desenvolupament de la societat.

Així mateix, hi ha moments en què, per circumstàncies excepcionals, la força laboral d'una empresa pot quedar seriosament afectada en els seus estils de vida, la qual cosa es reflectirà de manera òbvia en els resultats de l'empresa. Si, a causa d'una catàstrofe natural (per exemple un terratrèmol, una inundació o una erupció volcànica), els empleats d'una empresa queden greument afectats, el fet que la direcció de l'empresa sigui sensible al problema i faci tot el que estigui al seu abast per resoldre'l o almenys pal·liar-lo, redundarà en un augment del benestar que va més enllà del que és econòmicament mesurable. En qualsevol cas, el *management* serà

¹² O potser, de fet, no tan arbitrària. Som davant un tema de gran calat, en el sentit que per tractar les persones com a tals el *management* s'hauria d'esforçar per plantejar el negoci de l'organització de tal manera que l'aportació fonamental per la seva naturalesa sigui de les persones (dipositàries, per exemple, dels seus avantatges competitius); llavors la prioritat, automàticament, estaria més lluny del capital. Vegeu també la nota 7.

¹³ Fins a extrems gairebé inimaginables. Avui, moltes de les transaccions financeres es duen a terme en entorns de comunicació electrònica literalment a la velocitat de la llum, a un ritme impossible de seguir per un humà, simplement perquè el seu ritme natural és més baix i no evoluciona significativament. Això està creant problemes en la cadència d'aquestes transaccions, que cada vegada més són generades i executades per peces de programari que no només les administren, sinó que tracten d'«aplicar criteris» per (mecànicament) «entendre» els objectius d'altres peces de programari amb les quals «transaccionen» en el «mercat». No és estrany que apareguin propostes per «frenar artificialment aquest ritme», de manera que sigui intel·ligible per a les persones involucrades (els únics responsables genuïns, al final) i que puguin reaccionar abans que tinguin lloc una sèrie (llarga) de despropòsits que després calgui «revocar», la qual cosa pot ser una tasca de titans (Coy et al., 2010).

novament un factor crucial perquè el resultat sigui un o un altre, tant en l'empresa com en el seu entorn social més immediat.

Drucker, potser el més conegut de tots els escriptors sobre *management* i un dels que més sentit comú i sentit pràctic ha mostrat, s'adonava d'això mateix uns anys més tard des de l'humanisme pragmàtic que el caracteritza, si bé amb paraules i a través de conceptes ben diferents. Pensava que el *management* era, potser, la institució social més important del segle XX. El 1954 deia en una de les seves obres cabdals:

The manager is the dynamic, life-giving element in every business. Without his leadership the 'resources of production' remain resources and never become production. In a competitive economy, above all, the quality and performance of the managers determine the success of a business; indeed they determine its survival. For the quality and performance of its managers is the only effective advantage an enterprise in a competitive economy can have. (...) The emergence of management as an essential, a distinct and a leading institution is a pivotal event in social history. Rarely, if ever, has a new basic institution, a new leading group, emerged as fast as has management since the turn of this century. Rarely in human history has a new institution proven indispensable so quickly; and even less often has a new institution arrived with so little opposition, so little disturbance so little controversy. Management will remain a basic and dominant institution perhaps as long as Western civilization itself survives. (...) Only superior management competence and continuously improved management performance can keep us progressing, can prevent our becoming smug, self-satisfied and lazy.

Amb algun matis, aquestes paraules sonen avui tan actuals com quan van ser escrites:

Outside the United States management has an even more decisive function and an even tougher job. Whether Europe regains her economic prosperity depends, above all, on the performance of her managements. And whether the formerly colonial and raw material producing countries will succeed in developing their economies as free nations or will go Communist, depends to a large extent on their ability to produce competent and responsible managers in a hurry. Truly, the entire free world has an immense stake in the competence, skill and responsibility of management.

Per tot això sembla raonable que la societat exigeixi als directius els més alts estàndards professionals, i que estigui disposada a reconèixer-los-hi i a compensar-los adequadament (procurarem ser més precisos sobre això en el punt següent).

Els mals del *management* actual

Avançàvem en la introducció algunes causes de la crisi actual que tenien a veure amb actuacions de persones a càrrec de moltes de les institucions afectades. A través del seu mal exercici del *management*, hi podríem afegir ara. Perquè així com un bon exercici d'aquest comporta una sèrie d'aportacions positives per a la societat, el seu mal exercici és en general pernicios i pot donar lloc a situacions enrevessadament contraproductives de les quals d'una banda és complicat refer-se i, de l'altra, és difícil aprendre'n col·lectivament per evitar episodis semblants en el futur. Parlem, en definitiva, de *directius incompetents* (Sahlman, 2009).

Moltes pràctiques i institucions han fallat en la dinàmica econòmica de principis del segle XXI. Sense ànim de ser exhaustius, podem citar com a mínim les següents:

- Les agències de ràting, que han recomanat el que no havien de recomanar, avaluant determinats riscos amb inusitada lleugeresa i/o fent passar al davant de les seves avaluacions suposadament «neutrals» els seus interessos propis.
- Els bancs d'inversió, que han invertit en el que no havien de invertir, i han fet invertir els seus clients en el mateix.
- Els bancs, que han prestat a qui no havien de fer-ho, induint agressivament a endeutar-se als qui no tenien capacitat financera per fer-ho, en contra fins i tot de les normes de prudència convencionals i tradicionals en el sector, presumint a més de «modernitat» en fer-ho, i de vegades abusant de la ignorància de persones a qui genuïnament han enganyat.
- El món acadèmic, principalment els departaments d'economia, que han justificat barbaritats sortides de la pràctica de la direcció d'empreses amb l'argument de preservar el lliure mercat.
- També les escoles de negocis, que haurien de saber-ne més, però que els últims anys s'han convertit en mera corretja de transmissió dels departaments d'economia i han aplaudit qualsevol pràctica, per més absurda que fos, per tal que tingués un cert èxit a curt termini en termes economicofinancers, sovint oblidant els aspectes de govern necessaris per fer realitat, coordinant les activitats de diversos actors, l'anomenada estratègia de negoci.
- El canvi, en la titularitat de l'empresa, d'un empresari (o un grup empresarial) compromès amb la missió i els clients, als inversors col·lectius institucionals merament especulatius, sense cap interès en cap de les dues coses.
- Els constructors i promotors immobiliaris, que s'han llançat a projectes i promocions més enllà del que és raonable atesa la població i el seu augment i, per tant, les necessitats reals d'habitatges i altres construccions, comptant que trobarien clients disposats a comprar, la qual cosa va posar en marxa una espiral que va conduir a la bombolla que en una part important ha originat la crisi.
- Els directius en general, que acríticament han dissenyat i utilitzat sistemes de gestió i en particular esquemes d'incentius perversos que han motivat i reforçat tots aquests comportaments. En particular, esquemes de males pràctiques que han propiciat cercles viciosos sustentats per una perversa espiral en la qual mànagers i reguladors han operat per beneficiar-se mútuament en detriment de (diversos) tercers.
- L'arrogància d'alguns directius. O, per utilitzar un anglicisme d'origen grec, la hubris dels directius, que s'han cregut millors que ningú, encoratjats pels aplaudiments de la societat en general i de les escoles de negocis en particular.
- En conseqüència, el descontentament d'un tant per cent important de la població amb el seu lloc de treball, i el poc grau de confiança que mostren en els seus caps. Sovint, les persones es troben incòmodes en el seu lloc de treball per raons que són de pur sentit comú, però la seva posició no els proporciona elements per criticar el que veuen i menys encara per prendre actituds decidides en contra.

No es pot dir que no hi hagués hagut avisos i veus d'alarma anteriorment. Quan hi va haver la punxada de les *.com*, Ghoshal va parlar alt i clar, tant en la premsa de gran difusió (*Financial Times*) com en l'acadèmica (*Academy of Management Learning and Education*, 2005), en aquest cas fins i tot després de la seva mort. En el mateix número especial d'aquest *Journal* que se li va dedicar, altres autors van parlar igual de clar: Mintzberg, Pfeffer, Hambrick, Ross i Gapper eren també crítics amb l'estat de coses en què ens trobàvem. Aquests autors ja havien estat crítics anteriorment, i probablement per aquesta raó se'ls va convidar a participar en aquest número.

De fet, en la història del *management* hi ha hagut sempre (per definició) acadèmics i professionals crítics amb la manera de fer les coses i de pensar-les que domina el món actual. De Mary Parker Follet a Drucker, i acabant en els autors esmentats i alguns més, hi ha persones que han posat en qüestió algun dels «paradigmes»¹⁴ més comunament usats i divulgats.

Les bases conceptuals dels problemes

Però també n'hi ha hagut sempre d'altres que les han defensat, principalment en el món de la pràctica del *management*. Les últimes dècades en particular han estat força esbiaixades en aquest sentit. En la base d'aquestes actituds hi ha cinc tendències particularment negatives que malauradament s'han anat consolidant els últims temps.

1. L'economicisme, consistent a tenir en compte de manera preeminent o fins i tot exclusiva les variables economicofinanceres.

L'actitud, o ideologia, economicista té com base fonamental la idea que el sistema de preus és tal que si les empreses maximitzen els seus beneficis contribueixen alhora al benestar social en la mesura que els és possible. Però això només és cert (com Adam Smith ja veia fa més de dos segles, d'altra banda) si els empresaris ho fan de manera intel·ligent («enlightened»; Jensen, 2001) i tenint en compte el llarg termini. Però això no sempre passa, com hem pogut veure en la crisi actual. Quan parlem de benefici, no hi ha manera d'evitar que en realitat s'estigui pensant en el benefici comptable a curt termini.

La versió moderna de la maximització de beneficis, que es va idear per posar èmfasi més explícitament en el llarg termini, és la de la maximització del valor per als accionistes, la qual cosa, per començar, és tècnicament incorrecta (ja que el que seria tècnicament correcte, si de cas, seria maximitzar el valor total de l'empresa, no el dels accionistes) (Jensen, 2001) i, a continuació, és fal·laç: el valor de les accions en borsa està determinat en la pràctica, en bona part, pels beneficis a curt termini. Sovint tan a curt termini com considerar gairebé exclusivament els beneficis trimestrals, a través de les opinions dels analistes financers i dels bancs d'inversió.

Però encara hi ha més. En paraules d'Alejandro Llano, «lo extraño e inquietante del economicismo consiste en que nos reduce a buscar la posesión de los únicos bienes que justamente *no* podemos poseer: los bienes materiales. Yo puedo usar, tener cerca, ser propietario de, vender, comprar... una alfombra, un aspirador, un automóvil, una supercuenta... Pero no *poseo* nada de eso. Nada de eso es mío. Lo *tengo* pero no lo *soy*. Lo

¹⁴ Posem la paraula «paradigma» entre cometes perquè no ens sembla que el que hi ha en *management* estigui ni tan sols a prop d'un paradigma en el sentit de Kuhn, que necessita un mínim d'estructura i rigor, que només té el paradigma (sense cometes) economicista del qual parlarem de seguida.

único que yo puedo realmente poseer, hacer mío, es aquello que el economicismo desprecia: aquello que forma la trama de mi mundo vital; es decir, lo que conozco y lo que amo. Si el modelo organizativo impide al trabajador conocer y querer la finalidad, el sentido de su trabajo, entonces no se le está expropiando de una cosa, sino que se le está arrancando su propia humanidad.» (Llano, 2010).

Així, es converteix en normatiu el resultat obtingut a partir d'uns models basats en hipòtesis no només simplificadores, sinó falses, que consideren únicament la dimensió de valor fàcilment mesurable en termes financers, i perden a més pel camí qualsevol referència a aquestes hipòtesis de partida. Malauradament, la simplicitat d'aquesta recomanació normativa ha fomentat la seva adopció generalitzada, i ha donat lloc a un cas extrem de *self-fulfilling prophecy* que ha reforçat l'aparent qualitat del model, fent que sembli cada vegada més adequat perquè de fet les persones responsables d'actes directius importants els dissenyen implícitament d'acord amb aquest model. D'aquí surt aleshores la seva recomanació normativa, que al final tendeix a considerar-se com una «veritat natural».

Més enllà del valor de l'empresa, l'enfocament i els models economicistes utilitzats pateixen d'altres limitacions importants:

- a) No entren en el detall de què són i com funcionen les empreses en el context de les quals es produeix la pràctica del *management*. No obren la «caixa negra»: les redueixen a unes «funcions de producció» que expressen les combinacions d'*inputs* i *outputs* tecnològicament possibles. Així es prescindeix de qualsevol consideració que tingui a veure amb el *management*, cosa que fa particularment sorprenent que les escoles de direcció basin els seus enfocaments en aquest plantejament.
 - b) No donen entrada a conceptes com els «avantatges competitiu» d'una empresa, o les seves «competències distintives» (Selznick, 1957; Pérez López, 1993), mentre que la veritat és que desenvolupar-les (desplegant l'aprenentatge necessari), utilitzar-les i mantenir-les és una de les activitats més genuïnes de la professió de directiu, justificadores de l'obtenció d'un benefici per sobre del «normal».
 - c) Per tant, implícitament accepten que el benefici «normal» de les empreses sigui zero, perquè l'homogeneïtat de les seves funcions de producció (dels seus costos i els seus productes, en definitiva) porta, en condicions de competència oberta, totes les empreses a vendre al mateix preu. Com hauria de ser obvi, des d'una perspectiva de *management*, del que es tracta és precisament d'allunyar-se com més millor de l'equilibri a què dona lloc l'enfocament economicista, per obtenir una rendibilitat superior.
 - d) Accepten, sense una justificació sòlida, que la distribució del valor econòmic creat sigui desigual, amb avantatge per als propietaris de les empreses. Aquesta ha estat una altra de les raons que ha portat a la conclusió (equivocada, com hem vist, però comunament acceptada, per desgràcia) que el «valor per als accionistes» ha de ser el principal objectiu d'una empresa; i aconseguir-ho, per tant, la meta fonamental dels qui la dirigeixen.
2. L'interès propi com a únic motor de la direcció i, de fet, de qualsevol acció humana, en contraposició amb els *higher ends* («altes finalitats») de què parla Khurana (2007). Aquest interès es postula a més de tots els agents que hi intervenen, sense cap matis ni dinàmica, com la que implicaria el reconeixement de processos d'aprenentatge, per exemple.

Ghoshal (2005) atribueix l'èmfasi en l'interès propi a una visió pessimista de l'ésser humà proposada per Milton Friedman (1962) en el seu famós llibre *Capitalism and Freedom*.¹⁵ L'auge i la importància quantitativa dels sistemes d'incentius en aquests darrers quaranta anys guarden una estreta relació amb la hipòtesi de l'interès propi com a únic motor del món econòmic: si aquesta hipòtesi és certa, únicament un sistema d'incentius pot alinear els objectius de l'empresa amb els interessos dels seus diferents membres (inclosos els directius) i d'aquests membre entre si. La persuasió, el sentit de missió, el sentit que tingui el que es fa, l'amistat, la companyonia, etc. no tenen cap importància. Només l'interès propi, i de manera primordial l'interès econòmic, la té.

3. Consistentment amb els dos punts anteriors, un concepte instrumental de les persones humanes: les persones són únicament *instruments* de l'empresa com a fabricadora de valor per als accionistes. Si l'empresa és només una funció de producció destinada a enriquir els accionistes, el treball és un *input* més que es compra en un mercat de treball competitiu (en el qual, per tant, no hi ha diferenciació del producte excepte per l'especialitat: un administratiu és igual que un altre administratiu, un venedor és igual que un altre venedor, i així successivament), i als empleats se'ls pot motivar únicament amb incentius, el concepte de persona com a instrument se segueix de manera lògica.¹⁶

D'acord amb aquest concepte de persona-instrument, no es considera cap possibilitat d'aprenentatge: les tècniques que aplica la direcció són sempre les mateixes i en gran mesura mecàniques, perquè les persones involucrades no canvien. Si hi ha algun concepte d'aprenentatge és purament maquinal, i fins i tot obeeix a una determinada fórmula matemàtica: una millora de les habilitats permet disminuir el cost de les operacions.

Com a instruments, les persones tampoc no poden tenir intencions ni sentit de propòsit. S'han de limitar a fer el que se'ls mana (el nom de Taylor torna a la memòria amb força) i la direcció de l'empresa es limita a fer el que fan les altres. En aquest sentit, la tendència dominant en teoria de l'organització, la teoria neoinstitucional, ha contribuït a aquest concepte de la persona com a instrument anant fins i tot una mica més enllà, i deixant a les institucions sense cap altre propòsit propi que el de legitimar-se fent el mateix que fan les altres (mimesi).

¹⁵ Segons Ghoshal, «In Friedman's words, 'a major aim of the liberal is to leave the ethical problem for the individual to wrestle with.' In other words, it can and, indeed, must be excluded from social theory. The way to do so is to base all theories on the assumption of homogeneous human behavior based on self-interest. And 'the liberal conceives of men as imperfect beings... and regards the problem of social organization to be as much a negative problem of preventing bad people from doing harm as of enabling good people to do good...' And, given that much of social science until then had focused on the second part of the problem, the agenda of social scientists thereon, that is, for the last 40 years has focused on the first part, that is, on the negative problem. Hence the pessimism, the ideology-based gloomy vision. (...) While within individual fields, such as organization theory and strategic management, authors can and do publish research grounded in very different assumptions and traditions, Friedman's version of liberalism has indeed been colonizing all the management-related disciplines over the last half century.»

¹⁶ Malauradament, la concepció de les persones com a instruments ve de bastant lluny en la història: és fins i tot anterior a la colonització del *management* per la teoria econòmica. Era més o menys la que tenien Taylor i els seus seguidors en els albars del segle XX. March i Simon (1958) deien que aquests consideraven les persones com «adjunts a les màquines» («adjuncts to machines» a l'original), és a dir, com a instruments i potser fins i tot de menys categoria que les màquines. I si bé avui dia, en les societats desenvolupades, els treballs que estudiava Taylor els executen les màquines de manera aclaparadorament majoritària, el concepte ha canviat poc: les feines de tipus administratiu, comercial o fins i tot d'operacions les fan persones que se suposa que tenen els objectius donats, i que han de ser com més eficients millor, sense posar-hi cap motiu ni creativitat i essent avaluats per mesures suposadament objectives en les quals es basen els sistemes d'incentius.

4. En absència d'aprenentatge, els mànagers i les persones que hi interaccionen no poden, com a conseqüència d'aquestes interaccions, ni millorar ni empitjorar com a persones (més enllà de com a instruments). Això impossibilita de manera fonamental qualsevol consideració de caràcter ètic en les activitats de direcció, ja que allò que és ètic passa com la mediació entre un subjecte i els seus actes en el sentit que qualsevol acte d'una persona origina una modificació estructural de la mateixa persona, precisament pel fet d'haver actuat.
5. Una metodologia que podem qualificar d'empirisme ingenu, consistent a acceptar únicament una comprovació empírica com a prova de qualsevol afirmació que es vulgui fer.¹⁷ Aquesta visió empirista està emparentada amb les versions més radicals del positivisme o empirisme lògic, però sense el seu rigor lògic. El positivisme lògic és una filosofia que avui no s'accepta ni en la ciència natural, perquè les seves exigències són francament excessives, de manera que amb més raó s'ha de rebutjar en la ciència social, sobretot des del punt de vista de l'anàlisi i la comprensió dels fenòmens lligats al *management*:
 - a) Sovint s'analitzen els fenòmens d'interès utilitzant enfocaments i metodologies més pensades per a un altre tipus de fenòmens. Per exemple, es busquen regularitats com les que es donen en el món físic (*physics envy*, o enveja de la física, com s'ha denominat en algun cas) mitjançant una anàlisi estadística, amb la hipòtesi implícita que les persones sempre reaccionen de la mateixa manera, que és molt poc realista aplicada al comportament dels éssers humans: les persones aprenen i precisament per això canvien el seu comportament, cosa que no fan ni les partícules elementals ni els astres.
 - b) S'incorre en allò que Hayek, en el seu discurs d'acceptació del premi Nobel, en deia «the pretence of knowledge», en el sentit que no es tenen en compte els límits de les capacitats humanes. D'una banda, els fets socials són fenòmens de «complexitat organitzada», i l'aplicació dels mètodes científics a aquests fenòmens «are often the most unscientific, and, beyond this, in these fields there are definitive limits to what we can expect science to achieve» (Hayek, 1974; vegeu també Feldman, 2006). Vist des de la perspectiva pràctica, això té serioses implicacions a l'hora de determinar si algú pot saber què és necessari fer en cada moment en una empresa determinada.
 - c) Una conseqüència d'això és que sovint es cau en explicacions i models relativament senzills que acaben confonent perquè simplifiquen massa i obliden aspectes fonamentals dels fenòmens de direcció d'empreses. Deia Mencken que «there is always an easy solution to every human problem – neat, plausible, wrong». Sovint això passa també en *management*.

Algunes implicacions pràctiques d'aquests problemes

Moltes d'aquestes concepcions contraproductives es donen sovint per descomptades en la pràctica quotidiana del *management*, tant des d'una perspectiva general com des de les àrees funcionals en què tradicionalment s'han organitzat, amb diferents propòsits, les decisions i els actes directius. Sense cap ànim de ser exhaustius, l'Annex 2 conté alguns exemples en aquest sentit,

¹⁷ Equivalent, a l'extrem, a acceptar una premissa de l'estil «tots els gats són negres» pel sol fet d'haver vist molts gats negres.

organitzats al voltant de dues grans àrees: a) una falta de visió de conjunt dels problemes, i b) problemes relacionats amb àrees funcionals.

Fonaments per a una concepció renovada del *management*

L'anàlisi anterior té importants implicacions tant per a la teoria com per a la pràctica del *management*. Idealment, s'hauria de desenvolupar primer una teoria sòlida per després aplicarla en la pràctica, però desenvolupar una bona teoria pot trigar un temps considerable: només cal veure quant s'ha trigat en altres ciències (per exemple en la més desenvolupada, que és la física) a arribar a models integrats que permetin situar cada fenomen real en el seu lloc i deduir-ne què s'ha de fer per arribar als resultats que es desitja.

Afortunadament, de la crítica anterior se'n dedueixen ja algunes conseqüències aplicables a la pràctica del *management* de manera immediata, que a continuació mirarem d'enumerar, no d'una manera exhaustiva, perquè seria impossible sense desenvolupar adequadament la teoria, però sí de manera sistemàtica. Després tractarem d'establir quines haurien de ser les bases d'una bona teoria sobre les quals haurà de descansar en el seu moment la pràctica del *management*.

Cap on ha d'anar el *management* en la pràctica?

1. S'ha de basar en la idea que les empreses estan constituïdes per persones que treballen, s'organitzen, dirigeixen, produeixen béns i serveis, els venen, etc., amb uns objectius determinats, tant individuals com col·lectius. L'heterogeneïtat de les persones i dels seus interessos, i per tant la seva importància no homogènia en el desenvolupament de les funcions de les empreses, ha de ser un factor important en el seu disseny i funcionament.
2. El fet que la major part de les activitats (incloses les de *management*) que es duen a terme en una empresa involucrin persones (membres de la mateixa empresa o integrants del seu entorn immediat) exigeix, per ser realista, plantejar-se-les des d'aquest punt de vista. És a dir, no és adequat considerar el treball de les persones com si fos estrictament mecànic, sense necessitat de formació ni informació pròpies, ni identificació, ni entusiasme, ni aprenentatge ni desenvolupament d'actituds, i arrabassar-les-hi, com diu Llano (2010), el sentit del seu treball. L'economicisme, que redueix el treball a una mercaderia per la qual es paga un salari i un incentiu, ignora aquest sentit i no reconeix que les missions motiven i que els incentius monetaris, no (George, 2003).
3. En altres paraules: les organitzacions en el context de les quals tenen lloc els «actes directius» (és a dir, de *management*) han de ser comunitats de persones que interaccionen en el terreny personal (Pfeffer, 2005) i, en conseqüència, evolucionen en el temps, fonamentalment mitjançant aprenentatge. No es poden considerar com unes fredes col·leccions de contractes, protocols i normes d'actuació que existeixen i es perpetuen independentment dels seus membres-persones humanes. Alejandro Llano (2010) ho expressa així: «La urdimbre bàsica de la empresa no viene dada por las reglamentaciones o intercambios económicos, sino por el *ethos* vital, por el entramado de relaciones que cohesionan a esas personas que forman la empresa.»

4. L'exercici del *management*, per tant, ha de tenir en compte de manera explícita que està al servei de les persones i no les persones al servei del *management* o de directius concrets. Per això, els objectius de les organitzacions s'han d'establir pensant primordialment a satisfer els de les persones que després hi treballaran o gaudiran dels seus productes (la qual cosa inclou, per descomptat, els clients). En particular, ha d'evitar l'aplicació exclusiva de la teoria financera contemporània i l'objectiu associat de maximització de valor per a l'accionista, que ha tingut conseqüències tan nocives com les esmentades en aquest document. I ha de culminar, per tant, en missions i propòsits d'empresa que transcendeixin la (necessària però no suficient) creació de valor econòmic a curt termini.
5. En aquest sentit, hi ha en la realitat tot un conjunt de característiques de les persones humanes que no són ni exclusivament ni directament econòmiques: amicitat, lleialtat, identificació, entusiasme, motivació, etc. Per això, i en la mesura que les organitzacions estan formades per persones, no poden tenir de cap manera finalitats exclusivament econòmiques, siguin quines siguin les variables que s'usen per a mesurar-les (el valor de les accions, el valor afegit o qualsevol altra dimensió economicofinancera). Tanmateix, és indubtable que les variables econòmiques són un objectiu important de qualsevol empresa, i fins i tot de qualsevol organització sense ànim de lucre.
6. Per tant, no n'hi ha prou amb unes teories comportamentals que es limitin a explicar sociològicament l'existència de determinats fenòmens sense deduir-ne cap norma per a l'acció ni per a la millora del futur de l'espècie humana, negant, de fet, la racionalitat, la intencionalitat, l'aprenentatge i el sentit del propòsit i d'iniciativa, que són trets distintius de les persones.
7. L'aprenentatge és particularment important perquè comporta canvis en les persones en si mateixes, en la seva manera de veure les coses i fins i tot en els seus desitjos. Per això s'han de plantejar a fons les carreres professionals dels empleats a les empreses, considerant explícitament l'aprenentatge (no només operatiu) de tots els involucrats, incloent-hi els que inicien una interacció (és a dir, els mànagers mateixos en la majoria de casos). Per tant, a qualsevol nivell, però principalment en el directiu, l'autoexigència en termes de l'aprenentatge que produeixen els resultats de les accions sobre un mateix és fonamental i és a l'origen d'aquestes consideracions que s'anomenen «ètica dels negocis», que des d'aquesta perspectiva són consubstancials a la professió de dirigir i que de manera fonamental impliquen que cap exercici del *management*, ni tan sols el centrat aparentment en aspectes únicament tècnics, és per naturalesa neutre en aquest sentit.
8. Precisament per raó de la importància de les implicacions socials de l'exercici de la professió de dirigir, necessitem instaurar en la societat un pensament d'exigència professional per als mànagers en dimensions més enllà de l'eficàcia immediata: solidesa moral, tracte amb les persones i el seu desenvolupament, etc. Això requereix un sistema compartit de valors difícil d'aconseguir. És molt disfuncional que el seu prestigi social sigui conseqüència gairebé exclusiva de resultats i remuneracions econòmiques, independentment de com s'hagin aconseguit.
9. En aquest sentit, si l'economicisme ha ocasionat en multitud de casos una profecia que se satisfà a si mateixa a partir d'una fal·làcia, un *management* basat en aquests principis hauria de fer el mateix però en sentit contrari, és a dir, contribuir a desenvolupar en els participants en les organitzacions motius diferents dels econòmics, com els enumerats en els punts anteriors, partint de la base de suposar que els tenen.

10. S'ha d'entendre, per tot això, que el disegni d'una empresa no és una conseqüència directa i exclusiva de les forces de l'entorn o d'una naturalesa de les coses que determina ineludiblement comportaments institucionals predefinitos. Al contrari, aquest disegni és el resultat d'actuacions de persones específiques, limitadament (*boundedly*) racionals, amb sentit del propòsit i intenció. La inevitabilitat del disegni es dona només si les persones desisteixen de la seva responsabilitat en les activitats de l'empresa (en aquest cas s'ho hauran merescut, hi podríem afegir). Per això els fenòmens que ens ocupen són elusius per naturalesa i ocorren en contextos de complexitat organitzada (*organized complexity*), amb persones actuant al mig. És a dir, no d'una complexitat fruit del mer nombre de variables o de la complexitat matemàtica de les relacions entre elles, sinó derivada del fet que té a veure amb les actuacions de persones, amb les seves intencions implícites i explícites. Des d'un punt de vista complementari, com ja s'adonava Hayek, això implica que les organitzacions necessiten la cooperació activa d'aquestes persones, més activa com més gran sigui la complexitat de les seves tasques i arribant idealment a l'entusiasme. Tot això implica una interdependència fonamental entre el plantejament de negoci (l'estratègia) i la seva implantació, per raó precisament del paper de les persones en la seva posada en pràctica real, que és imprescindible tenir en compte per dur a terme una tasca de *management* professionalment responsable.
11. Una altra conseqüència és que en general no són adequats uns esquemes de compensació profunda, arbitrària i discriminatòriament injustos, que no tenen en compte que és molt més fàcil per a un accionista desentendre's de l'empresa venent les seves accions (Ghoshal, 2005) que per a un empleat, que ha fet una inversió en coneixement, aprenentatge i adequació a una cultura que, d'altra banda, és tant o més necessària que el capital aportat pels accionistes per al bon funcionament de l'empresa. Les remuneracions desorbitades es justifiquen sovint com si els directius tinguessin tot el mèrit d'uns resultats (mesurats amb indicadors exclusivament econòmics) als quals òbviament han contribuït moltes altres persones, injustament tractades com a instruments passius. Aquests sistemes s'haurien de reconsiderar a fons, sobretot perquè violen el concepte primari de *management* (fer amb i a través d'altres).
12. Qualsevol intent de mesurar, encara que sigui de manera molt imperfecta, el que es fa o el resultat de les accions és una cosa positiva si la mesura després s'utilitza amb seny. Però cal ser conscient que mesurar de manera precisa i unidimensional el grau de bondat o la qualitat d'un acte directiu és impossible a causa dels diversos aspectes que el configuren, inclosos els resultats, que són per naturalesa de diversos tipus i en general no compensables entre si.¹⁸ De fet, els aspectes més importants en cada moment tendeixen a ser més difícils de mesurar, la qual cosa implica que els indicadors que puguem utilitzar seran imprecisos en el millor dels casos. Això impedeix automatitzar els actes directius, que per definició són en bona part discrecionals (és a dir, amb dosis no trivials d'honesta i responsable subjectivitat).

¹⁸ A més, alguns d'aquests aspectes s'han de respectar sempre «al màxim», i en aquest sentit són genuïnament innegociables. Un exemple extrem: assassinar un client per aconseguir una comanda, per més gran que sigui?

13. El punt anterior invalida, de fet, un *management* plantejat com si els que en un moment determinat «són a dalt»¹⁹ fossin omniscients, com si un gran Moloch en forma de resultats (aproximadament mesurats qui sap com), als quals (privilegiadament) tenen accés, estigués per damunt de tot. Com si les persones afectades pels seus actes directius no tinguessin capacitat d'aprendre consegüentment, a més. Exercir el *management* (dirigir) així, a cop de variables de quadre de comandament, és essencialment contrari al concepte de *management* que intentem delimitar aquí.
14. És imprescindible un exercici del *management* amb compromisos (sobretot amb les persones afectades) i amb sentit de missió més enllà de l'objectiu immediat i necessari de generar resultats econòmics. Això va en contra, per exemple, de la publicitat manifestament falsa a propòsit (productes amb propietats curatives que no tenen) o que no té res a veure amb el producte o servei de l'empresa.²⁰ Es tracta d'entendre les necessitats reals dels clients potencials, i entossudir-se a satisfer-les a través dels productes i serveis de l'empresa a un cost que estiguin disposats a pagar amb escreix, sense enganys, subterfugis, ni contractes amb lletra petita.
15. Els punts precedents no signifiquen de cap manera que un bon *management* estigui basat en el «bonisme», en la tolerància de qualsevol tipus de comportament o en l'acceptació de la incompetència. Ben al contrari, es basa en una exigència responsable absolutament imprescindible, però que no vol dir tractar les persones com a animals sense criteri ni exigir-los més i més a canvi de menys i menys.
16. Finalment, en relació amb les escoles de negocis, la seva tasca de formació i desenvolupament de mànagers hi guanyaria si tingués en compte els punts anteriors. Això evitaria caure en la situació que descrivia Leavitt (2007):

Currently, our business schools encourage students –implicitly and sometimes quite explicitly– to envision the treasury troves of wealth, status, and “success” that await them out beyond their degrees. But shouldn't we teachers and trainers also be forewarning them of the enervating, often disillusioning psychological traps that lie out there? Shouldn't we pointing out, too, the perhaps **irreconcilable conflict between those organizations' values and the ones our parents taught us? Our universities purport, after all, to be truth-seeking institutions, not pre-recruiters for corporations.** Sooner or later, our students will surely encounter a host of organizational situations that will try their souls and test the depth of their decency –unless our systemizing educational efforts will already have erased their rectitude. They will encounter cruel and incompetent bosses, arbitrary and unjustified punishments, overly competitive peers, hurtful family/organization stresses, and wrenching decisions that seriously affect the lives of their “subordinates”. (Èmfasi afegit).

¹⁹ És interessant plantejar-se, per cert, quina és la justificació, en cada cas, perquè «siguin allà». Consideracions del tipus «per raó dels *resultats* que han obtingut en una o altra organització», o «perquè tenen la confiança dels accionistes» són, en el context de tot el que hem dit, poc adequades en general, perquè es basen exclusivament en apreciacions de caràcter gairebé exclusivament econòmic, tant per jutjar resultats com per «atorgar drets de direcció i gestió» en les organitzacions. Això és una cosa que hem acceptat en general, acríticament, només perquè ha estat plantejada com a hipòtesi simplificadora en alguns models a l'ús, o pres com a veritat absoluta a partir de resultats obtinguts amb aquests models, moltes vegades sense ni tan sols conèixer les hipòtesis de partida.

²⁰ Recordem, per exemple, els cotxes eslàlom o les postres làcties que desenvolupen les defenses de l'organisme, com tants altres casos plantejats com un truc encaminat simplement a «col·locar» el producte al client per complir unes quotes de vendes, enredant-lo si cal.

I contribuiria també a desenvolupar un «*ethos social*» millor, en la mateixa línia que han assenyalat, entre d'altres, Gintis i Khurana (2008):

By abjuring professional standards for managers in favor of a culture of greed, it is likely that business schools that have promoted the neoclassical model of stockholder-manager relations have so undercut the culture of professional honor among managerial personnel that the mechanism of informal third-party punishment and reward has sunk to dramatically low levels, thus contributing to a deficit in moral behavior on the part of contemporary managerial personnel.

Cap on s'ha d'orientar la teoria del *management*?

1. En primer lloc, una teoria del *management* ha de ser una teoria ben construïda, és a dir, amb una estructura lògica, a partir d'uns conceptes elementals que no es defineixen i d'uns principis o enunciats elementals que es prenen com a veritats per al fi que un es proposa, a partir dels quals es defineixen els altres conceptes i es proven les altres veritats de la teoria, quedant reduïdes les ambigüitats a les que hi pugui haver en aquests conceptes i enunciats elementals; tot això en la millor tradició dels sistemes axiomàtics clàssics.

Ha de tenir, així mateix, un propòsit normatiu que indiqui en quina direcció s'ha d'anar i per què per tal de millorar les coses.

2. En segon lloc, s'ha de construir a partir d'un concepte de l'ésser humà com a persona sencera, és a dir:

- a) Com a subjecte de drets i finalitat de qualsevol acció humana pròpia o aliena.
- b) Com guiat per un propòsit o unes intencions que són l'expressió de les finalitats que l'ésser humà veu com a explícites, i que són molt més àmplies que l'interès merament egoista i centrat en un mateix. Hem de veure la teoria com una cosa positiva i no com una manera de resoldre els problemes negatius de les organitzacions (Hirschman, 1970, citat a Ghoshal, 2005). Amartya Sen (1998), en el mateix esperit, diu:

...in acknowledging the possibility of a prudential explanation of apparently moral conduct, we should not fall into the trap of presuming that the assumption of pure self-interest is, in any sense, more elementary than assuming other values. Moral or social concerns can be just as basic or elementary.

- c) Amb una racionalitat limitada, que és racionalitat i és limitada tant en les seves intencions i propòsits (que poden no ser el que l'ésser humà realment necessita) com en els mitjans que hi posa per aconseguir-los (que poden no ser els adequats), i en la manera d'utilitzar-los (que pot no ser la millor, incloent-hi la impossibilitat d'optimitzar el valor d'una o altra variable).
- d) Com a subjecte d'aprenentatge, tant en el sentit d'aprendre a voler el que realment necessita com en el d'aprendre quins són els mitjans necessaris per aconseguir-ho o la confiança que pot tenir en altres persones.

3. En tercer lloc, s'ha de construir a partir d'un concepte racional d'organització, és a dir,
 - a. Amb un propòsit organitzacional determinat i tractant de posar els mitjans per aconseguir-lo. El propòsit és sempre multidimensional, inclosos els resultats explícits a curt termini i el desenvolupament de la competència distintiva i de la identificació de les persones que garanteixen l'eficàcia a llarg termini. Aquestes dimensions no es poden reduir a una de sola, en bona part per la racionalitat limitada dels qui prenen les decisions: uns mínims «satisfactoris» (*satisficing*) en cadascuna de les dimensions constitueixen un objectiu molt més realista.
 - b. Sabent que les persones que participen en l'organització a) són limitadament racionals i poden cometre errors, i b) poden no tenir uns objectius alineats amb el propòsit explícit de l'organització, inclosa una hipotètica «mala voluntat» per part seva en alguns casos, que pot anar des d'un mal ús del poder per part dels qui el tenen fins a uns actes directius oposats als que serien convenients per a l'organització.
 - c. Reconeixent que es traca de problemes complexos i amb grans incerteses, aspectes que necessiten una gran perícia per a la seva solució, i això de vegades fa que s'imiti el que fan altres organitzacions.
 - d. Essent conscients que les organitzacions han de satisfer tota mena de motius en les persones que les componen, tant de naturalesa extrínseca (remuneració i similars) com de naturalesa intrínseca (l'interès del propi treball) i de naturalesa transcendent, és a dir, per satisfer les necessitats d'altres persones. Per tant, tenir en compte en la presa de decisions únicament el criteri d'eficàcia immediata i oblidar-se del desenvolupament (no només professional) de les persones i de les seves necessitats d'un altre tipus és un greu error que s'ha d'evitar.

Conclusió

Com a conclusió, voldríem fer notar que és desesperançador, d'una banda, constatar que la major part de la recerca en *management* no segueix aquestes línies, tot i que els darrers anys hi ha hagut un notable progrés i diferents autors han posat de manifest algunes de les qüestions que hem abordat en aquest document. En contrast, potser és més esperançadora la pràctica empresarial: moltes empreses i molts directius, potser sense una base teòrica sòlida, estan practicant, de manera callada i eficaç, força coses de les que prediquem aquí. Esperem contribuir amb aquest document al progrés de totes dues en aquesta direcció.

La batalla serà difícil i mai no es podrà donar completament per guanyada, ja que les pressions de l'eficàcia immediata solen ser una temptació de vegades massa forta. Però així ha estat sempre el progrés de la humanitat i probablement ho continuarà sent: imperfecte, amb passos enrere, però anant cap endavant en conjunt. Esperem que així sigui també en el camp del *management* en el futur.

Annex 1

Elton Mayo i els Hawthorne Experiments

Alguns autors clàssics del *management* ja es van adonar de la seva transcendència en els afers socials. Elton Mayo, per exemple, professor de la Harvard Business School, reformador i científic social, home cordial i de fàcil tracte que fàcilment obria vies de comunicació, preocupat pel que pensaven els altres i pel benestar de les persones en general, s'adonava que el *management* de les empreses havia de preocupar-se per les circumstàncies concretes dels seus treballadors. La seva actitud en bona part es derivava dels famosos *Hawthorne experiments* a la Western Electric.²¹ Aquests experiments, segons ell, havien posat de manifest com el rendiment de les persones a la feina depenia no sols de les circumstàncies d'aquesta feina, sinó dels seus problemes personals i socials, que podien generar desequilibris. La influència de l'empresa en tot això podia ser decisiva, positivament o negativament. El treballador que havia arribat als Estats Units procedent d'una Itàlia rural, en la qual la societat propera exercia un control social immediat, deixava pas a les grans aglomeracions urbanes «sense ànima», a les ciutats dormitori en què qualsevol problema personal es podia amplificar, produint l'estat d'anòmia (concepte que prenia del sociòleg francès Durkheim), de falta de propòsit i d'objectius que conduïa a un rendiment laboral inferior. Per tant, i encara que només fos per millorar el rendiment de les empreses (i hi ha més raons, com estem argumentant), el *management* s'ha d'ocupar també, en la mesura que li sigui possible, de millorar el tipus de vida dels seus treballadors. En les seves pròpies paraules:

Certain of the sources of personal disequilibrium, and specially the low resistance to adverse happenings in the ordinary workroom, must be attributed to the developing social disorganization and consequent *anomie* which is in these days typical of living conditions in or near any great industrial center. This developing *anomie* has changed the essential nature of every administrative problem – whether governmental or industrial. It is no longer possible for an administrator to concern himself narrowly with his special function and to assume that controls established by a vigorous social code will continue to operate in other areas of human life and action. All social controls of this type have weakened or disappeared – this being symptomatic of the diminished integrity of the social organism. The existing situation, both within the national boundaries and as between nations, demands therefore that special attention be given to restatement of the problem of administration as the most urgent issue of the present. (Mayo, 1933, pàg. 165)

No cal dir que aquesta manca de control social i la consegüent anòmia són perniciosos en si mateixos, però també per les seves conseqüències en l'empresa. Mayo té llavors dos tipus de raons barrejades per creure que el *management* és important. Una, que la desorganització social i la manca de cohesió i de propòsit per a les persones indueix en elles desequilibris que són dolents per a la societat en general i per a aquestes persones en particular. I dues, que aquests mateixos desequilibris fan que el rendiment de les persones a la feina sigui clarament inferior.

²¹ Els *Hawthorne experiments* són potser els experiments més famosos de la història del *management*. Van durar anys, i tot i que el seu nucli van ser dues sales de treball especialitzades amb cinc treballadores cadascuna (durant uns quants anys), van arribar a incloure 20.000 entrevistes a la força laboral de Western Electric. Vegeu Mayo, 1933.

Annex 2

Algunes implicacions pràctiques dels problemes del *management* actual

A continuació incloem algunes de les concepcions contraproduents a què hem fet referència genèricament en el text. Normalment, aquestes concepcions tenen el seu origen en el món acadèmic, però es van traslladant després al món professional, en el qual la seva implantació és bastant variable (és a dir, hi ha força empreses reals molt ben gestionades que no han caigut en el parany d'aquestes concepcions). Els exemples següents són il·lustratius.

A2.1. Una falta de visió de conjunt dels problemes («administrative point of view») i la consideració de criteris insuficients per prendre una decisió. La «tecnificació» de les decisions

Qualsevol problema que sorgeixi en una organització cal entendre'l situat en el seu context i explicitant què es pretén en intentar resoldre'l. No totes les organitzacions són iguals, ni totes les empreses són iguals, ni totes les empreses del mateix sector són iguals. De fet, si una empresa té una estratègia definida, precisament aquesta estratègia la fa diferent de qualsevol altra empresa del seu mateix sector, per definició. Les diferències són en multitud de detalls, tant de concepció de producte o servei, com de *target* de clients o d'estructura de la cadena de valor, o d'«estructura organitzativa» en sentit ampli. Malauradament, sovint no s'entén així, es pren el problema com a aïllat de tota la resta i se li aplica una solució «tècnica», potser recomanada per un expert extern, com un vestit *prêt-à-porter*. Aquesta manca de visió de conjunt es posa particularment de manifest en els quatre aspectes següents:

A2.1.1. Una manca de «visió de direcció general»

Tant en la docència com en la pràctica, els problemes de *management* es veuen sovint com petits problemes tècnics, que es poden resoldre tranquil·lament recorrent al judici (informat, és clar) d'un expert o mitjançant l'aplicació d'una tècnica estàndard. Així, si es tracta d'un problema financer, es tendeix a creure que un expert en mercats financers podrà prendre la decisió, aïllant-la del context empresarial en què se situa: n'hi haurà prou amb aplicar la teoria corresponent i veure què en resulta. O, si es tracta d'un problema de programació de la producció, es tendeix a aplicar la tècnica de programació que es consideri apropiada, i prou. L'encadenament entre el problema i la visió general de l'empresa i la seva estratègia brilla per la seva absència. L'aplicació de la solució és incolora, inodora, insípida i asèptica. D'altra banda, no es tenen en compte les conseqüències que en altres aspectes de l'empresa pot tenir la suposada solució, ni les dificultats de la seva posada en pràctica.

Annex 2 (Continuació)

A2.1.2. Una visió mecanicista de les persones com «una cosa» que no canvia i que no aprèn

El que les persones fan, a quins estímuls responen, principalment si es tracta d'incentius econòmics, es dona per fet independentment del seu possible aprenentatge, que inevitablement existeix i canvia les seves respostes, com ja hem subratllat. Aquest punt de vista justifica els plantejaments dels punts anteriors: allò que fa que els problemes de *management* siguin interdependents és precisament que afecten persones, sovint *les mateixes persones* des d'angles diferents. Allò que fa necessari el «punt de vista de direcció general» són també en bona part les persones, que al final donen vida i fan realitat l'estratègia de l'empresa, que no tindria sentit, per definició, en un entorn «impersonal» (tot i que, malauradament, avui hi hagi una certa tendència a «despersonalitzar l'estratègia» en aquest sentit).

A2.1.3. La formulació de l'estratègia entesa com quelcom mecànic, originat gairebé exclusivament en una anàlisi sectorial passiva

Durant dècades, l'estratègia es va entendre com una cosa específica de cada empresa, condicionada a les peculiaritats del sector, però que tenia en compte a fons les circumstàncies internes, en concret les debilitats i fortaleses de l'empresa per afrontar una estratègia concreta.

El progrés en economia industrial que es va produir a partir dels anys setanta va donar lloc a un canvi en aquesta concepció. El que en principi havia de constituir un progrés clar, és a dir, substituir l'anàlisi intuïtiva del sector per eines més formals, va passar en gran mesura a entendre's com l'única cosa que calia considerar per dissenyar l'estratègia: factors «objectius» en relació amb qui és qui en el sector, a la seva estructura i a quina situació competitiva sembla factible, donant relativament menys pes (si és que se li'n dona algun) a un coneixement específic i de detall sobre els clients de l'empresa, les necessitats que se'ls vol satisfer, i de quines competències distintives es disposa per fer-ho.

A2.1.4. Els problemes de la direcció general: la pràctica desaparició de la «implantació» de l'estratègia... excepte per sistemes d'indicadors incomplets

Joseph Bower, conegut professor d'estratègia de la Harvard Business School, ha resumit amb molta claredat en un article recent la història dels cursos de direcció general en aquella institució, i en concret del curs que en anglès es deia de «Policy Implementation» i que seguia al de «Policy Formulation» en l'estructuració clàssica dels cursos a Harvard. En essència, es considerava que, un cop dissenyada una estratègia, havia de posar-se en pràctica mitjançant una estructura d'organització adequada i inspirant en els empleats la motivació pertinent. Aquest curs partia d'un esquema conceptual que, en el resum de Bower, seria el següent:

The leader of the firm was a general manager whose most fundamental responsibility was for the formulation of purpose (Barnard), institutionalization (Selznick), and the building of organization and systems for its implementation (Chandler), in a way consistent with market needs (Barnard), and societal demands (Selznick).

Annex 2 (Continuació)

Malauradament, uns anys més tard,

Across academia–Harvard Business School included–work in competitive strategy gained increasingly economic rigor. At the same time, the role of managers in the course began to disappear, especially the general manager... (Bower, 2008)

Es pot estar més o menys d'acord amb aquesta descripció, principalment en els detalls, però el que és indubtable és que el paper dels directors generals es considerava important, i que tant alumnes com professors pensaven que d'aquest paper en derivava un punt de vista crucial per enfrontar-se als problemes del món real, cosa que, al seu torn, puntualitzava la seva responsabilitat i professionalitat com a directiu. Avui aquesta consideració pràcticament ha desaparegut. Si això ha passat perquè el món real ha girat l'esquena a aquest tipus de problemes, o si ha estat per la raó inversa pot ser objecte de debat. Però la veritat és que aquestes dues coses han coincidit en el temps.

A2.2. Problemes relacionats amb àrees funcionals

Si fem un breu repàs sistemàtic (no exhaustiu) de les diferents àrees funcionals, ens trobem amb una llista considerable de problemes o de falses solucions. Vegem-ho a continuació.

A2.2.1. Mala utilització de la comptabilitat i els sistemes de control de gestió, en relació principalment amb l'avaluació, el mesurament i la política de retribucions basada en els resultats (*performance*)

La comptabilitat ha ocupat des de sempre un lloc incòmode en el *management*. D'una banda, és un requisit tècnic i legal; de l'altra, té una gran utilitat en la presa de decisions. Sempre havia tingut una gran component utilitària, és a dir, d'*input* per a la presa de decisions, però la conveniència de tenir procediments estàndard perquè sigui homogènia en diferents empreses fa que l'acumulació de dades comptables s'hagi tecnificat, i que, a més, la seva utilització sigui sovint típicament mecànica. Si, per exemple, es tracta de satisfer les necessitats del client (que és del que normalment es tracta), en lloc de pensar en aquest client i en com resollem el seu problema, s'estableix un indicador (per exemple, un qüestionari sobre la suposada satisfacció del consumidor), se l'anomena «mètrica» per donar una falsa impressió d'exactitud,²² i s'apliquen incentius immediats depenent del grau de compliment de les metes que s'estableixen en aquesta mètrica. El *management* com a tal, és a dir, l'avaluació dels perquè de les coses (necessàriament subjectiva, permeteu-nos insistir-hi), la discussió entre cap i subordinat, l'intent d'aprendre per al futur, desapareixen de la foto.

²² «Mètrica» és una expressió usada en matemàtiques amb una definició molt exacta i molt concreta i amb unes característiques determinades que fan que la variable tingui unes propietats determinades. Els índexs de l'acompliment (*performance*) que se solen anomenar *mètriques* en la literatura tant teòrica com per a professionals actual, no tenen cap d'aquestes propietats, de manera que és realment desafortunat que se n'hagi generalitzat l'ús, al mateix temps que posa de manifest el poc rigor de certa literatura de *management*.

Annex 2 (Continuació)

A2.2.2. Unes finances que o bé es transformen en una microeconomia ideològica o bé es tecnifiquen i es transformen en EXCEL aplicat. Absència de polítiques financeres

La funció financera és important en qualsevol empresa. Veure d'on es poden obtenir recursos (a curt termini o a llarg termini), de quin tipus poden ser, i com i en què es poden invertir és potser un dels problemes econòmics més importants tant per a la societat en el seu conjunt com per a una empresa en particular. I aquest problema no és «tècnic» en absolut. Descobrir en què es pot invertir significa un coneixement a fons del negoci i un estudi en profunditat de les alternatives que es puguin presentar; de fet, aquestes alternatives no es presenten per si mateixes, sinó que s'han de crear, sovint per part de la direcció, i una vegada creades, cal veure d'on es treuen els recursos per invertir-hi. I veure quines poden ser les fonts de recursos, i quines és millor utilitzar en un moment determinat, és una altra decisió important, que no té res de «tècnica»: si l'empresa no té fons disponibles, per raons òbvies; i si en té, perquè sempre hi ha almenys una alternativa possible, que és tornar-los als accionistes.

Aquest brevíssim resum de les decisions financeres ens serveix aquí per adonar-nos que aquest tipus de decisions es «tecnifiquen» sovint, amb la qual cosa se'ls treu tot el component de *management* que en realitat haurien de tenir. Les decisions a llarg termini (emissions de capital o de deute, inversions, política de dividendes) es presenten de vegades com a irrellevants, sobre la base de certs models teòrics, i les decisions a curt termini (fonts de recursos circulants i el seu ús), com si fossin una petita tècnica d'aplicació d'EXCEL.

I és que sovint no es distingeix entre les finances com a tals, com a base de les decisions financeres, i l'economia financera, que no és més que l'anàlisi formal dels mercats, sense que tingui a veure amb les decisions concretes. Les decisions financeres són tan incertes i prudencials com qualsevol altra.

A2.2.3. Un màrqueting que considera els clients com a ens passius, als quals es poden aplicar estadístiques, i que oblida que satisfer les necessitats reals dels clients i la creació de consumidors haurien de ser els seus objectius fonamentals

La versió més popular del màrqueting és la que tracta de convèncer el client, com sigui, perquè compri. Amb publicitat, intentant de manera «mecànica» veure a què solen respondre els consumidors, amb esforç de vendes, intentant perseguir-los amb trucs de tota mena amb una idea de quan el consumidor «mossega l'ham» i quan no, i amb psicologia barata de saber a què responen i a què no responen els consumidors.

Per contra, la visió dels clàssics és molt diferent. Citem-ne aquí únicament dos. En primer lloc, i en el que és potser el seu llibre més conegut, Peter Drucker (1954) diu que el propòsit d'un negoci és la creació de clients («to create a customer»), perquè

Markets are not created by God, nature or economic forces, but by businesspeople. The want a business satisfies may have been felt by the customer before he or she was offered the means of satisfying it (...) but it remained a potential want until the action of business people converted it into effective demand. (pàg. 37)

Annex 2 (Continuació)

Philip Kotler, potser l'autor més conegut en màrqueting pels seus llibres i articles, proposa el que ell anomena «the societal marketing concept», que consisteix a afirmar que:

the organization's task is to determine the needs, wants and interests of target markets and to deliver the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors in a way that preserves or enhances the consumer's and the society's well-being. (1984, pàg. 29)

En qualsevol dels dos casos, l'èmfasi es posa en la satisfacció de les necessitats humanes, no en l'augment de les vendes. Llegim novament Drucker:

Despite the emphasis in marketing and the marketing approach, marketing is still rhetoric rather than reality in far too many businesses. (2001, pàg. 20)

A2.2.4. Una producció mecànica que oblida que qui ha de portar-la a la pràctica són éssers humans que saben més del procés de producció real que els directius

Oliver Sheldon, a principis del segle XX, distingia entre el que, segons ell, era susceptible de ser tractat científicament (els materials i les operacions mecàniques) i les persones, que no ho eren. «Hi pot haver una ciència de costos, de transports i d'operacions, però no hi pot haver una ciència de la cooperació», deia. Mary Parker Follet va criticar aquest punt de vista ja llavors, perquè pensava que totes dues coses eren inseparables (Follet, 1927).

Actualment, els progressos dels sistemes d'informació i de suport a la presa de decisions fan possible en part una descentralització i presa de decisions «sobre la marxa» més gran, però sovint en la pràctica allò que realment passa és que es vol substituir el judici de les persones per sistemes mecànics sense criteri, que només poden empobrir tant el sistema de presa de decisions com el conjunt dels actes directius.

A2.2.5. Un comportament organitzacional que: a) és merament descriptiu pel que fa a les organitzacions, i b) considera les persones com a mers instruments d'aquestes organitzacions

En el desenvolupament de la teoria del *management* es va veure molt aviat que els problemes relacionats amb el comportament de les persones excedien els factors purament mecànics i econòmics. Els famosos experiments Hawthorne, ja esmentats, són la referència clàssica que ho va posar de manifest. Però el que els últims anys ha canviat substancialment és l'objectiu i l'èmfasi de l'estudi del comportament. D'una banda, s'ha fet més suposadament científic, en tractar de mesurar variables immesurables i de justificar amb mètodes estadístics relacions entre elles; d'altra banda, s'ha fet més instrumental, intentant buscar les maneres de condicionar les persones perquè satisfacin els interessos «de l'empresa» (que en la realitat solen ser senzillament els d'alguns alts directius) i perdent l'interès genuí que tenia al principi pel benestar de totes les persones afectades.

Annex 2 (Continuació)

A2.2.6. Una anàlisi econòmica que posa per davant la ideologia als fets

L'anàlisi econòmica, que fa abstracció de les variables no econòmiques i es presenta a si mateixa com una anàlisi rigorosa (cosa que no pot ser per definició, en oblidar altres variables crucials per al propòsit de dirigir), es pren sovint com a paradigma de les virtuts, com perfectament asèptica a les ideologies, com una base sòlida d'anàlisi inatacable des de punts de vista merament intuïtius i molt superior a ells. Per això abans l'hem qualificat d'ideologia suposadament no ideològica, perquè darrere d'això s'amaga una manera de veure les coses altament carregada d'ideologia, que sol ser la de permetre qualsevol comportament econòmic, per més que atempti contra drets fonamentals de les persones vistes com a ens no exclusivament econòmics, possiblement en nom de la llibertat.

Referències

- Bower, J. (2008), «The Teaching of Strategy: From General Manager to Analyst and Back Again?», *Journal of Management Inquiry*, 17 (4), pàgs. 269-275.
- Coy, P., S. Westbrook, R. Schmidt i F. Bass (2010), «What's the rush?», *Bloomberg BusinessWeek*, novembre.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Nova York: Harper and Row.
- (2001), *The Essential Drucker*, Nova York: Collins Business.
- Feldman, J. A. (2006), *From Molecule to Metaphor*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Follet, M. P. (1927), «Management as a Profession», A: Metcalf, H. *Business Management as a Profession*, pàgs. 73-87, Nova York: McGraw-Hill Co., reimprès en el cap. 2 a: Matteson, M. i J. Ivancevich (1986), *Management Classics*, 3a ed. Plano, Texas: Business Publications, pàgs. 7-17.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- George, W. (2003), *Authentic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghoshal, S. (2005), «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), pàgs. 75-91.
- Gintis, H. i R. Khurana (2008), «Corporate Honesty and Business Education: A Behavioral Model», *Free Enterprise: Values in Action Conference Series, 2005-2006*, A: Zak, Paul J. [ed.]. *Moral Markets: The Critical Role Of Values In The Economy*, Princeton University Press.
- Hayek, F. A. (1974), «The pretence of knowledge», *Nobel Memorial Lecture*, The Nobel Foundation, Reimprès a *American Economic Review*, 79 (6), pàgs. 3-7.
- Hirschman, A. (1970), «The search for paradigms as a hindrance to understanding», *World Politics*, març.
- Jensen, M. C. (2001), «Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function», *Journal of Applied Corporate Finance*, tardor.
- Khurana, R. (2007), *From Higher Ends to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton, Nova Jersey: Princeton University Press.
- Kotler, P. (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 5a ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Leavitt, H. (2007), «Big Organizations Are Unhealthy Environments for Human Beings», *The Academy of Management Learning and Education*, 6-2, pàgs. 253-263.
- Llano, A. (2010), «Humanismo cívico y empresa», Conferència pronunciada a la seu de l'IESE a Madrid el 22 de maig de 2010.
- (2010), *Ser del hombre y hacer de la organización*, Naucalpan, Estado de México: Ediciones Ruz.

March, J. i H. Simon (1958), *Organizations*, Nova York: John Wiley & Sons.

Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nova York: The Viking Press.

Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid: Ediciones Rialp.

Pfeffer, J. (2005), «Working Alone: What Ever Happened to the Idea of Organizations as Communities?», *Research Paper*, núm. 1906, Stanford University.

Sahlman, W. A. (2009), «Management and the Financial Crisis (We Have Met The Enemy and He is Us...)», *Working Paper*, 10-033, Harvard Business School.

Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley i Los Angeles, Califòrnia: University of California Press.

Sen, A. (1998), «Foreword», A: Ben-Ner, A. i L. Putterman [eds.], *Economics, values and organization*, Cambridge: Cambridge University Press.

Valero, A. i J. L. Lucas (2007), *Política de empresa: el gobierno de la empresa de negocios*, Pamplona: EUNSA.