

Organització i *management*

JOSEP Ma. ROSANAS MARTÍ
IESE

Resum

En els últims anys, l'organització ha estat poc tinguda en compte en el món del *management*, superada per l'estratègia de productes i per les àrees funcionals com finances o comercialització. En el present treball s'intenta oferir una visió resumida del que han significat l'organització i el *management* al llarg del segle en el que s'han desenvolupat. Comença per mostrar les arrels de totes les teories posteriors, que es remunten a Taylor, Fayol i Mary P. Follet, i realitzar un breu resum crític del que deien aquests autors.

A continuació, es posa èmfasi en els enfocaments humanistes del *management*, amb Drucker de protagonista, s'analiza breument l'humanisme pragmàtic d'alguns autors actuals, i es compara amb els enfocaments acadèmics més acceptats. Finalment, es presenta una manera diferent de veure'l procedent de l'obra de Juan Antonio Pérez López, exposant els elements bàsics de la seva teoria.

Paraules clau

Management, organització, estructura, humanisme, institucions.

Abstract

In the last few years, in the world of management, organization as a field can be said to have been paid much less attention than many other disciplines, lagging clearly behind strategy or functional areas like marketing or finance, for instance. In this article, we attempt to give a summary view of what organization and management have meant

in theory and in practice during the whole century in which they have been developed and the first few years of the following one.

The paper begins by showing the roots of most of the theories that have appeared subsequently, by going back to Frederick Taylor, Henri Fayol and Mary Parker Follet and critically summarizing what these writers said. We next emphasize the humanist approaches to management, with Drucker as the main character, analyze the pragmatic humanism of some current researchers, and contrast their essential ideas with the most widely accepted academic approaches. To conclude, we present a different view, coming from the work of Juan Antonio Pérez López by reviewing the essential elements of his theory.

Keywords

Management, organization, structure, humanism, institutions.

1. Introducció

No és exagerat afirmar que l'organització, tant des del punt de vista de disciplina acadèmica com des del punt de vista de recomanacions pràctiques, ha estat durant els últims anys la ventafocs del *management*. Els desenvolupaments en l'àmbit de l'economia industrial (o, potser, més correctament, s'hauria de dir de l'economia sectorial), l'èmfasi en les variables econòmiques com a motor de les organitzacions, els sistemes d'incentius (clarament exagerats) associats amb aquesta èmfasi, el «boom» econòmic que semblaria haver produït tota aquesta manera de veure les coses, ha relegat els coneixements sobre organització a un segon terme. Entre aquests coneixements incloem les relacions entre les persones en les organitzacions humanes, la manera d'exercir el comandament d'aquestes persones, la manera de tractar-les en l'interior de les organitzacions, incloent la durada dels contractes i els compromisos concrets amb les persones per les organitzacions i per les persones cap a les organitzacions, la mesura en la que estan satisfets, els seus motius i quins són aquests, i un llarg etcètera que tractarem de concretar més endavant.

Amb algunes consideracions que realitzarem més avall, el paradigma predominant des de principis dels anys vuitanta ha estat el paradigma economicista. Essencialment, i en els seus trets essencials, consisteix a pensar que l'objectiu de les empreses és el de maximitzar els beneficis (o el valor

de l'empresa per als accionistes, que ve a ser el mateix amb alguna precisió), que les persones que formen les organitzacions tenen per objecte maximitzar el seu benestar, amb els seus ingressos com a factor positiu gairebé exclusiu, i el seu esforç com a factor negatiu, gairebé exclusiu també. Com que els seus interessos, a causa d'això, no coincideixen amb els dels accionistes, són imprescindibles els sistemes d'incentius «forts» per a eliminar aquesta discrepància. Aquestes són les recomanacions que es deriven d'una interpretació literal dels estudis més elementals de la teoria de l'agència, que per desgràcia s'han tractat d'aplicar sense gaire reflexió al món real i ha estat una de les bases de la gravíssima crisi actual. La conseqüència pràctica d'aquest enfocament han estat les estratosfèriques remuneracions dels directius (per exemple, els entre 300 i 480 milions de dòlars en metàl·lic que va rebre Richard Fuld per a enfonsar Lehman Brothers, una empresa amb una història de 150 anys a les seves espatlles) i els incentius associats amb aquestes actuacions, que han estat normalment en forma d'opcions sobre les accions o en accions directament (i que per al citat senyor Fuld poden haver estat un parell de centenars de milions més). Davant el Comitè del Congrés Nord-americà que investigava aquests fets, i quan el Sr. Fuld va ser preguntat sobre si li semblava just que ell hagués percebut aquest tipus de remuneració mentre enfonsava l'empresa, va respondre que el sistema de remuneració havia estat estudiat per un Comitè d'experts que havien invertit molt esforç i saber en el disseny del sistema com per a fer que els directius es comportessin com si fossin accionistes. Vist el resultat, i si creiem el que exposa el Sr. Fuld en relació amb la categoria i el saber dels experts que van dissenyar el sistema, cal concloure inevitablement que el sistema d'incentius té alguna cosa de pervers en ell mateix, perquè si no, no es comprèn com és possible que els accionistes s'hagin quedat sense res mentre ell s'embutxacava les quantitats citades.

En altres paraules, hem atribuït una excessiva importància als aspectes econòmics de les empreses. Evidentment, alguna importància tenen, però molta menys de la que se'ls ha donat, i això ha significat, implícitament, una «teoria de l'organització» sense cap garantia, basada en una concepció mecanicista dels éssers humans i en un tipus de motius exclusivament econòmics, en detriment d'altres variables de les que immediatament parlarem.

No sempre havia estat així. Molt al contrari, el començament del *management* com a camp d'estudi es produeix de manera gairebé exclusiva en el terreny de l'organització i de les persones. Amb diferents enfocaments, cal afanyar-se a afegir, que van des del més obstinat taylorisme, basat en les persones com a simples extensions de les màquines («adjunts a les màqui-

nes», diuen March i Simon el 1958) fins al més elaborat enfocament psico-sociològic, com el de Maig, Roethlisberger i tots els que van participar en els famosos «Hawthorne experiments» durant els anys trenta del segle XX, la principal preocupació dels professionals i dels acadèmics alhora és com coordinar el treball de les diferents persones que componen una organització. Insistim, en alguns casos pensant únicament en com convertir-les en unes «màquines» més eficients, i en altres a veure com la seva integració en l'entorn social pot afectar el seu rendiment real, però amb la intenció bàsica de fer que el conjunt d'esforços de les persones produís uns resultats adequats i eficients.

De fet, és curiós assenyalar que la teoria econòmica va néixer amb un objectiu similar. La «Investigació sobre la naturalesa i causa de la riquesa de les nacions», d'Adam Smith, publicada ja el 1776, es pronunciava precisament en aquesta direcció. Proposava els mercats com a mecanisme de coordinació de diferents activitats humanes, la «mà invisible», consistent en el sistema de preus que actua com a mecanisme de coordinació inconscient. No cal que existeixi, doncs, cap mecanisme explícit de coordinació entre l'empresa i la resta de l'economia per a fer que la quantitat de producte i que els inputs utilitzats siguin socialment òptims. Adam Smith mostrava convincentment com això era possible i desitjable, i com el lliure mercat ho produïa per si mateix. Però també el mateix llibre inclou com a coordinació conscient el famós exemple de la fàbrica d'agulles, en la que calcula que la divisió del treball i l'organització poden multiplicar el producte fabricat per mil, o fins i tot més, comparat amb el que podria realitzar cada persona per si mateixa. Adam Smith, doncs, era un avançat en observar que el mercat com a mecanisme inconscient de coordinació i l'organització i la divisió del treball com a mecanisme conscient són complementaris.

L'èmfasi de Smith, no obstant això, estava a mostrar que el lliure comerç afavoreix la riquesa de les nacions. D'això neix, en conseqüència, tota una tradició intel·lectual, que ha fet que els mercats hagin estat venerats per alguns com la solució a tots els mals. I aleshores la teoria econòmica s'ha concentrat en els mercats i la manera de desenvolupar-se aquests, i la persona sencera, amb les seves limitacions i necessitats imperfectament conegudes, pràcticament desapareix d'escena, substituïda per una caricatura (la funció d'utilitat) que només pot representar-la en situacions molt esquematitzades.

Just és dir, que no és ni tan sols una idea assenyada perquè els mercats sempre han coexistit amb organitzacions, en les que la coordinació de les activitats humanes es realitza de manera conscient, encara que lluny de perfecta. Perquè en les organitzacions les persones estan senceres, amb les

seves limitacions i els seus sentiments. Com hem dit, Smith ja s'adonava d'això en el segle XVIII. De fet, en els anys trenta del segle XX es va posar de manifest aquesta dualitat de dues formes diferents, procedents una de la teoria econòmica més convencional, i l'altra de la pràctica. Coase (1937), des de la teoria econòmica, mostrava com les «illes» de coordinació conscient que constitueixen les organitzacions dins del «mar» de coordinació inconscient que són els mercats eren imprescindibles en tots aquells casos en els quals els «costos de les transaccions», dit en llenguatge modern, fossin superiors en el mercat al que serien dins d'una organització. Barnard (1938), des de la pràctica empresarial, però també amb un bon fons de teoria, mostrava quines són les condicions que fan que aquesta coordinació conscient es pugui produir. Coase i Barnard intentaven dues coses diferents. Coase mai no va intentar donar recomanacions pràctiques, que era el principal objectiu de Barnard (no debades el seu llibre es titula «Les funcions de l'executiu»), sinó explicar per què les organitzacions coexistien amb els mercats. És a dir, tenia un objectiu científic, mentre l'objectiu de Barnard era pràctic, encara que volia basar-lo en una bona teoria.

2. «Organizational behavior»

Els col·legues que es dediquen al comportament organitzacional, traducció de *organizational behavior*, o «OB», com sol dir-se en un anglicisme comunament acceptat, acostumen a sentir-se entre ofesos i incòmodes quan es diuen aquestes coses, perquè per a ells no és veritat que el paradigma econòmic hagi predominat en els últims temps. De fet, la majoria d'ells es troben molt lluny d'aquest, i es consideren hereus de la línia de pensament que, com veurem a continuació, va començar a partir dels anys trenta arran dels estudis Hawthorne ja citats, i sobre els que tornarem més endavant. La disciplina acadèmica en el *management* anomenada «factor humà» primer, «comportament organitzacional» després, barrejat amb diferents accepcions de l'expressió «teoria de l'organització» (OT), no sempre entesa de la mateixa manera ni aplicada al mateix tipus de conceptes, seria des d'aquest punt de vista la que s'ocupa de l'organització. Òbviament, és un tipus d'enfocament que tracta de tenir en compte les persones, les seves motivacions, els factors ambientals que permeten que el treball pugui realitzar-se millor o pitjor i amb major o menor eficiència, etc.; i des d'aquest punt de vista, tenen molta raó.

Però hi ha dos «pros». Un, que així s'ha desenvolupat un punt de vista del *management* una mica bipolar, amb l'estratègia que sí sorgeix di-

rectament de l'anàlisi econòmica, i una manera de veure els objectius de l'empresa que es deriva igualment d'ell, i una disciplina a part, en la que s'ha de ser bona persona amb el conjunt humà que constitueix l'empresa, i que no se sap com es vincula amb l'anterior. En aquest sentit, cal adonar-se de com la maximització de beneficis, o el seu equivalent modern més sofisticat, la maximització del valor de l'empresa (principalment per als accionistes) ha romàs en el sistema, de manera que existeixen poques empreses que no prediquin que ells maximitzen el valor de l'empresa, i pràcticament cap que ho negui. Després vindran els d'OB i posaran vaselina a fi que l'element humà no ho espatlli, però els objectius fonamentals són els objectius fonamentals. Es pot, doncs, portar a terme l'estratègia prescindint de l'OB (i després ja ho arreglarem si hi ha alguna cosa que arreglar), que és l'argument que volíem establir, de la preeminència dels conceptes econòmics.

El segon «pro» té a veure amb cert esperit «instrumental» que sovint tenen els OB i OT (*organization theory*) quan aquests últims s'engranen amb els conceptes econòmics en comptes de ser independents. Es tractaria aleshores de veure què pot fer-se, quines palanques cal prémer en els éssers humans com perquè facin el que cal per a treure endavant els objectius econòmics.

No hi ha dubte que existeix una altra línia de pensament, derivada del que es diu «*positive organizational behavior*», que compta amb uns punts de partida potser encara més benevolents amb les persones, però que és més ideològic que científic, és a dir, és més una pressuposició que una conclusió. I també és cert que, ni una cosa ni una altra no estan, com dèiem, engranades en un esquema més general que relacioni aquestes teories amb la seva utilització en el *management*. Més endavant tornarem sobre el tema.

Existeix, ben entès, una línia pragmàtica o «managerialista» que podríem identificar amb els noms de Pfeffer i Sutton com portaestendards, l'objectiu dels quals és precisament oferir recomanacions als professionals sobre els temes humans, que estiguin basades (com ho estan, indubtablement) en una investigació empírica que les validi. També tornarem sobre ella.

En qualsevol cas, les tendències actuals quan observem els problemes d'organització parteixen de diferents maneres de mirar l'empresa que vénen des de lluny. És per això que, a continuació, volem fer una mirada retrospectiva a la teoria del *management* de la primera part del segle XX.

3. Tres línies de pensament

Existeixen, des del començament de la història del *management*, a partir dels principis del segle XX, tres línies de pensament que encara avui dia subsisteixen en formes modificades en els detalls, possiblement més sofisticades però idèntiques en el fons. La primera la representen Taylor i els tayloristes, i n'és successor l'economicisme a què ens hem referit. La segona, la representen Fayol i bona part dels teòrics del *management* com Gulick, Urwick i molts altres; i és successora d'ella la línia d'alta direcció que posteriorment es va desenvolupar, principalment en la Harvard Business School, i que mira l'empresa des de molt amunt. Finalment, la que representa Mary Parker Follet, molt menys coneguda avui, encara que molt apreciada en el seu temps. La seva fama va quedar interrompuda durant anys en els que, si fem cas a Drucker en el seu pròleg al llibre de Pauline Graham (1996), es va convertir en una no-persona, algú a qui no es feia el més mínim cas, i que afortunadament hem començat a recuperar en els últims anys, en part gràcies al llibre que acabem de citar. Té a veure amb considerar la persona integral dins de l'organització, els objectius d'aquesta, i com cal exercir el comandament. Els seus successors van des de la línia de Chester Barnard i Herbert Simon fins als citats Pfeffer i Sutton en diferents punts de vista.

Examinem breument cadascuna d'aquestes línies de pensament en els seus trets fonamentals.

4. Taylor, el taylorisme i la direcció mecanicista

Taylor i els seus seguidors van tenir un notable èxit durant diverses dècades. En cert sentit, es pot dir que parlaven de *management*, ja que, efectivament, els problemes que es plantejaven tenien a veure amb la manera de manar als subordinats i com encomanar-los diferents tasques. Però era un *management* de baix nivell, ja que tenia a veure essencialment amb tasques mecàniques. L'exemple més conegut i que més «in extenso» comenta Taylor (Taylor, 1911) té a veure amb carregar lingots de ferro fos, l'energia necessària per a fer-ho, els descansos prudents que el personal hauria de prendre, i la manera de motivar-los amb augments substancials de la remuneració si feien el que se'ls demanava.

Contràriament al que sovint s'afirma, Taylor no volia aprofitar-se del treballador fins a l'extenuació perquè l'empresa guanyés diners. Volia que l'empresa guanyés diners a base de la realització de les operacions de ma-

nera més eficient. I creia que els treballadors eren incapaços de fer-ho per ells mateixos, de manera que es necessitava algú com ell que portés a terme un estudi «científic» per a establir els procediments de treball, els descansos que s'havien de prendre, el que havien de menjar i beure per a tenir les calories i els líquids necessaris com per a poder treballar sense problemes.

El títol de «científic» que Taylor donava a les seves tècniques de *management* procedia de la utilització de la física i la fisiologia per a calcular les calories i els descansos. Era científic, doncs, però no perquè el que feia constituís una nova disciplina, sinó perquè es donava suport sobre altres ciències ben establertes.

En resum, els elements fonamentals del taylorisme serien aquests:

- l'enginyer és capaç de dir com s'ha de realitzar el treball molt millor que els operaris que ho fan, perquè existeix una manera òptima de realitzar-la, i l'enginyer té la formació científica necessària per a determinar-la, basada en l'experimentació i l'observació més que en la intuïció o la pràctica corrent, com solien fer els treballadors sense gaire formació.
- l'enginyer decideix fins als més mínims detalls el que l'operari ha de fer (fins i tot quan i per quant temps ha de descansar, i el que ha de menjar i beure), i,
- el convenç de posar-ho en pràctica augmentant-li els ingressos de manera substancial si realitza tot el que ell li diu. Introdueix sistemes de «primes» als treballadors manuals que després s'han utilitzat amb molta freqüència.

Gairebé mig segle més tard, James March i Herbert Simon, en el seu clàssic sobre organitzacions (March & Simon, 1958), eren particularment durs en la seva avaluació de Taylor i el taylorisme. Utilitzen per a referir-se als seus treballs l'expressió «teoria fisiològica de l'organització», i diuen que en aquesta teoria les persones estan considerades com «auxiliars a les màquines» més que com a entitats pròpies i independents. Tenen certa raó. No obstant això, Taylor ha estat injustament criticat per altres que, senzillament, no entenen el que feia, i veuen el taylorisme com una forma de reduir el poder discrecional dels treballadors (ell, el que realment volia era ensenyar-los a fer les coses racionalment i, per tant, ajudar-los a fer-les millor), o d'augmentar el control sobre els treballadors (quan ell el que volia era precisament disminuir-lo, mirant només els resultats del treball). Aquesta és, per exemple, la visió d'autors procedents del món de la sociologia, com Fligstein (2001).

El món en el que Taylor treballava ha passat a la història. Els treballs mecànics dels quals s'ocupava, avui les realitzen gairebé de manera exclusiva les màquines. Però l'esperit taylorista ha continuat en el món de les organitzacions en una nova forma: els enfocaments merament econòmics a l'organització. La literatura científica sobre el tema acostuma a posar com a exemple (blanc de crítiques, en els últims temps) la teoria de l'agència o l'economia dels costos de les transaccions (vegeu, per exemple, Ghoshal, 2005).

El taylorisme clàssic i l'economicisme coincideixen en aspectes fonamentals. Per a començar, tant uns com altres prenen l'interès de l'empresa com a predominant, per sobre del que els treballadors dels diferents nivells puguin pensar. Però més enllà del punt de partida, els supòsits que abans hem exposat com a fonamentals són molt similars. Així, en relació amb el que abans assenyalàvem com a primer punt, que existeix una manera òptima de fer les coses, l'economicisme no només suposa que existeix, sinó que és perfectament coneguda. És l'anomenada funció de producció, que determina les produccions eficients, i que cal portar a terme. Portar-ho a terme és el segon punt, encara que aquí cal reconèixer que una part de la teoria econòmica és més realista, perquè té en compte que existeix informació que poden tenir els empleats i no la direcció. Finalment, hi ha de nou plena coincidència en el tercer punt: la manera de motivació als empleats són els sistemes d'incentius. De fet, l'economicisme va més lluny en aquest aspecte, ja que el taylorisme només considerava els treballs manuals més elementals, mentre que l'economicisme inclou fins i tot el treball directiu.

Essencialment, el taylorisme i l'economicisme coincideixen en un model de persona humana molt pobre, que no és capaç de tenir altres motius que els econòmics, i en situacions en les que el treball està predeterminat i ben definit i estructurat, a pesar que existeixin possibles incerteses.

5. Fayol i l'Alta Direcció

Una línia de pensament completament diferent que es va produir també repetidament als inicis del *management* com a disciplina és la que té a veure amb Fayol com a iniciador. Substancialment diferent de la línia anterior, malgrat que de vegades es confonen o es posa en el mateix cistell a Taylor i a Fayol per haver estat gairebé simultàniament els iniciadors del *management*.

Fayol és també un enginyer (de mines, en aquest cas) que creu que a l'escola d'enginyers no l'han preparat per a dirigir. Li han ensenyat moltes

més matemàtiques de les que podia necessitar, i no l'han posat al corrent de quins problemes es trobaria en la vida diària com a directiu. Pensant i buscant sobre el tema, va arribar a la conclusió que això passava perquè no existia una teoria («doctrina», deia ell) del *management* que es pogués ensenyar, i que, per tant, calia elaborar-la. I això va ser el que ell va intentar (Fayol, 1916).

Als nostres efectes, això té una conseqüència important. I és que, per a elaborar una teoria del treball directiu, primer s'havia de distingir el treball directiu en relació a la resta. I ell ho fa adonant-se que a diferents nivells de l'organització es precisaven diferents tipus de capacitats i coneixements. A nivells baixos, de treballador manual, les capacitats tècniques podien tenir una importància relativa de fins al 85%, mentre que a nivell de director general d'una gran empresa, aquesta importància no superava el 10%. No obstant això, si l'empresa era petita o rudimentària, podia arribar al 40%. Val la pena assenyalar que aquests punts per cent cal valorar-los com estimatius, sense que Fayol tingués cap pretensió d'exactitud. Només volia il·lustrar com els ensenyaments d'enginyeria estaven esbiaixats cap al vessant tècnic, quan per a dirigir l'establiment (fàbrica, mina, o el que sigui) era necessari altre tipus de capacitats, de les quals les capacitats administratives eren les més importants. Capacitats per a les funcions administratives que, en classificació que va passar a ser després famosa, i base de la major part de llibres de text sobre *management*, eren cinc: la planificació, la direcció, el comandament, la coordinació i el control.

Per a ell, en el govern d'una empresa, existia necessitat, a més de les capacitats administratives assenyalades, de funcions tècniques, funcions comercials, funcions financeres, de seguretat i comptabilitat. Però dedicava poc espai i esforç a aquestes, perquè creia que eren prou conegudes. No obstant això, creia que el que era fonamental, distintiu de la direcció, eren les funcions administratives.

En paral·lel a Fayol, als Estats Units, on durant llarg temps no es coneixia l'obra d'aquest autor perquè ni hi havia traduccions disponibles adequades, les escoles de negocis, principalment la Harvard Business School, havien elaborat uns ensenyaments de direcció que en bona mesura coincideixen amb moltes de les idees fonamentals de Fayol. Així, en una escola de negocis s'ensenyaven les direccions funcionals (producció, màrqueting, finances, comptabilitat) i, a més, el que en diferents èpoques s'ha denominat com a «Direcció general» (*General Management*) o «Política d'Empresa» (*Business Policy*), entre altres noms.

La mentalitat dels departaments de Direcció general o de Política d'Empresa pel que fa a organització és molt semblant a la de Fayol. Posar

èmfasi en tot allò que té a veure amb com manar una empresa i buscar quins principis poden ser vàlids per a fer-ho.

Existeix una diferència fonamental entre el que proposa Fayol i els que el van seguir o van desenvolupar línies paral·leles i Taylor i els seus seguidors. Taylor pensa en un obrer manual molt primitiu («*rude*», diu ell en l'original), i essencialment vol millorar els mètodes de producció amb aquestes persones com a auxiliars de les màquines. Fayol, en canvi, també pensa en els obrers manuals però alhora pensa en els diferents nivells intermedis fins a arribar a l'alta direcció. Contemplava tota l'empresa i, per tant, no podia pensar-hi de la mateixa manera que Taylor, és a dir, com un enginyer que té un coneixement científic que els éssers primitius que té davant no tenen, i que, per tant, els ha de «manar» perquè no són capaços de realitzar el seu treball amb eficiència si no ho fa. Ha de pensar en persones senceres, en les seves aptituds, en desenvolupar-les, en tractar-les d'una manera convenient, en pagar-les de manera adequada, etc. És a dir, a posar les coses en pràctica a través de persones de diferents nivells, amb una coordinació adequada, amb un comandament adequat i una estructura adequada. El que en les escoles americanes seguidores de Harvard es va anomenar *policy implementation*.

Fayol buscava uns principis bàsics d'administració, que ell creia que es podien desenvolupar si persones amb experiència posaven per escrit els principis en els que cadascun d'ells creia, i s'obria un debat a continuació. És una posició que, avui dia, sembla una mica ingènua, i que no va obtenir cap resultat, atès que el debat que ell volia ni tan sols va arribar a produir-se. Però els seus principis, que estan basats en un sentit comú molt poc comú, han estat una de les bases del *management* modern.

Altres escriptors sobre organització de l'època, de tota manera, tractaven de trobar principis o regles generals que es poguessin aplicar a la direcció. Gulick i Urwick són potser els més coneguts, i el que fan és també tractar d'elaborar principis d'organització en una vena semblant a la de Fayol. Divisió del treball, especialització, teories sobre departamentalització o sobre el desenvolupament de la ciència de l'administració, són representatives del que van fer.

Herbert Simon, anys més tard, realitza una crítica dura dels principis de *management*. Diu que els ocorre el mateix que als proverbis, és a dir, que van a parells: sempre n'hi ha un que diu una cosa, i un altre que diu exactament el contrari (Simon, 1947). Simon, doncs, de qui després parlarem breument, intenta desenvolupar la ciència del *management* en una direcció completament diferent.

L'enfocament més pragmàtic, com el procedent de les escoles de nego-

cis, no va arribar gaire lluny. De fet, a l'àrea de coneixement de *Business Policy*, la part de «formulació de l'estratègia» va anar adquirint més i més importància, i la que té a veure amb organització, menys. No tant perquè hi hagués algun consens que no n'havia de tenir, sinó per la dificultat d'establir els principis fonamentals i explicar-los d'una manera que fos alhora atractiva i operativa. En part, també, en els conflictes sobre competències que acostuma a haver en qualsevol institució acadèmica, «van perdre» alguns dels temes en les àrees d'*Organization Behavior*.

En resum, aquesta és una línia de pensament que, en contrast amb l'anterior, té d'alguna manera en compte les persones com a tals. És a dir, ja no es tracta només dels empleats manuals de més baix nivell, sinó de tota l'organització i, per tant, prenen carta de naturalesa tots els temes de contractació, formació, promoció, etc.; i els principis d'administració que Fayol estableix van destinats tant a preguntar-se com ha de ser l'estructura de l'organització com la manera com s'ha d'exercir el comandament. Veurem immediatament com en Mary Parker Follet aquest és un punt crucial, potser el centre de la seva manera de veure les coses. L'organització de Fayol i del pragmatisme de les àrees de direcció general, doncs, contempla les persones, però encara en gran manera com a subjectes passius. Apareixeran com a subjectes actius en el següent apartat.

6. Mary Parker Follet i l'Humanisme

La tercera línia que contemplarem es pot qualificar d'humanista i comença, sens dubte, amb Mary Parker Follet. Mary Parker Follet ha estat molt injustament oblidada durant un bon nombre d'anys, com bé assenyala Drucker (Graham, 1996, pròleg). Drucker (que no és precisament un perillós activista revolucionari) diu que aquest «oblit» és causat pel fet que el que ella deia es considerava en certa època (els anys quaranta i cinquanta) «subversiu». En certa mesura, ho era. Volia tenir les persones com a subjectes actius, com a protagonistes del *management*. De fet, com veurem, en el seu estudi de com donar ordres volia «dur» l'individu dins del problema i fer que ell fos el que finalment decidís o, almenys, fos un factor important en la decisió.

Resulta curiós que ella utilitzés també, com Taylor, l'expressió *scientific management* per a designar una cosa completament diferent. Ella pensava que el *management* s'havia de constituir en ciència i en professió, amb els seus estàndards i els seus codis com els enginyers, els metges, els advocats o els arquitectes; i creia que, molt a poc a poc, s'anava avançant

en aquesta direcció. Però estava molt lluny agafar el cronòmetre i mirar els temps i comptar calories i joules. La seva ciència no era aquesta.

Però existeix un paral·lelisme més profund entre Taylor i Mary Parker Follet. Ambdós volien substituir la mera intuïció en la pràctica empresarial per un coneixement basat en la ciència, però els nivells eren diferents. Taylor creia que els treballadors no eren capaços de calcular el que necessitaven ni d'organitzar-se ells mateixos el treball, de manera que calia substituir les seves intuïcions per un càlcul d'experts. Mary Parker Follet creia que els directius actuaven amb molta freqüència purament per intuïció, o d'una manera visceral, i exercien aleshores el que ella anomenava «autoritat arbitrària»; i que calia substituir aquestes actituds per altres basades en una ciència. Però no en la física i la fisiologia com Taylor, sinó en una nova ciència de la cooperació que calia anar construint a partir de l'estudi seriós de casos amb una anàlisi rigorosa del que ocorria en la realitat.

Per desgràcia, en aquest aspecte, més aviat sembla que hem retrocedit, en els últims anys, com han posat de manifest in extenso Khurana (2007), i Khurana i Nohria (2008); aquests últims intentant confeccionar un resum destinat als professionals. La causa principal és probablement el fet que l'esquema mecanicista, en la versió economicista, totalment contrari a la visió humanista de Mary Parker Follet, hagi predominat en els últims anys.

Quan Mary Parker Follet es va posar a reflexionar i a escriure sobre *management*, hi havia ja altres autors que havien pensat en el desenvolupament de les persones, en un *management* que les tingués en compte com a subjectes actius, i que empíricament havien comprovat que els esquemes mecànics per a direcció de persones no funcionen: Mayo, Roethlisberger i altres, en els famosos «Hawthorne experiments», ho havien manifestat. Els «Hawthorne» han estat criticats des de molts angles i algunes conclusions que alguns n'han volgut treure (en la línia de si cal la participació o no, de si els equips de treball s'han de tractar d'una determinada manera, etc.) s'han mostrat invàlides o almenys poc fonamentades. Però hi ha una conclusió que no deixa lloc a dubtes: els «Hawthorne» destrueixen totalment la idea taylorista que és possible determinar científicament les calories que un ésser humà ha d'ingerir per a poder treballar bé, els descansos que ha de prendre, etc. Tot això, que poden semblar variables merament físiques o fisiològiques, no ho són. Els factors individuals (entrenament, esperit, circumstàncies personals) i socials (manera d'exercir el comandament, tracte a les persones) tenen una influència més important que la física.

Mary Parker Follet veia això, i entenia el que passa per la ment dels éssers humans. Existeixen tres idees en la seva obra que són particularment importants.

En primer lloc, el concepte de «conflicte constructiu». És evident que en qualsevol organització existeixen conflictes. És un fet inevitable de la vida. Aleshores, si hi ha conflictes, i no poden evitar-se, cal tractar d'aprofitar-los constructivament. Com es fa, això? No preguntant-se qui té raó, sinó preguntant-se cadascun quina part de raó té l'altre. Utilitzant el conflicte per a entendre. Probablement, en les seves pròpies paraules, les dues parts d'un conflicte probablement donen ambdues respostes encertades, però a preguntes diferents. Per tant, en primer lloc cal tractar d'establir un enteniment comú entre les dues parts, per a tractar, després, d'integrar els interessos contraposats.

En segon lloc, el concepte de «resposta circular». La nostra relació amb les altres persones és com un gran partit de tennis: quan un jugador copeja una pilota, és com a resposta al cop anterior del seu oponent, que alhora era la resposta al cop anterior propi, i així successivament. No pensar, en les relacions entre persones, que el joc continua i que cada moviment condiciona el futur, és no ser capaç de veure els problemes amb realisme. I això és veritat per les relacions entre cap i subordinat, entre client i proveïdor, entre accionista i gerent, i entre dues persones qualsevol.

En tercer lloc, la idea de «poder amb», en contrast amb la idea de «poder sobre». En una organització, sovint es pensa en la idea de poder «sobre» alguna persona, alguna cosa, alguna situació. És una mala manera de veure'l. És molt millor desenvolupar el poder conjuntament amb l'altra (o altres) persona (o persones). Si ajuntem aquesta idea amb l'anterior de la resposta circular, tenim tota una manera d'entendre les relacions entre les persones en les organitzacions. I si a això ajuntem la idea del conflicte constructiu que, en concret, i per a donar ordres significa obeir la «lleï de la situació», és a dir, posar a la persona a la que s'ha de donar l'ordre dins del problema, en lloc de donar-li la solució per reial decret, això planteja una manera diferent de veure les coses. No és sorprenent, en aquest context, que Drucker, en el llibre citat, atribueixi a Mary Parker Follet haver «reinventat el ciutadà», donant a cada persona els seus drets dins de la societat, com dins de les organitzacions i enfront dels seus caps.

Aquesta línia de pensament ha tingut també continuadors en un context modern. De fet, ja immediatament es van produir els ja citats «Hawthorne experiments», i, des d'un punt de vista conceptual més elaborat, Barnard (1938) va donar al final dels anys trenta la idea que la supervivència de les organitzacions depenia alhora de la seva eficàcia (capacitat d'aconseguir els objectius concrets que es proposen, com és el benefici en l'empresa mercantil) i de la seva eficiència, que en la seva manera de veure les coses significa el grau en què es satisfan els motius personals dels components

de l'organització. Barnard, de manera consistent amb aquesta idea i amb les de Mary Parker Follet, va desenvolupar una teoria de l'autoritat basada en l'acceptació d'aquesta per part de l'individu que després ha estat famosa, i relativament acceptada pels acadèmics del *management* que han seguit certa línia humanista. I proposava un esquema d'incentius per a les organitzacions que es basava molt més en la persuasió (vegeu Legget i Rosanas, 2008) que en els incentius materials, que els considera poc eficaços i fins i tot perillosos. Aquest punt de vista, menyspreat en els últims anys, sona més modern, en vista de l'actual crisi, que segons quines coses escrites recentment.

Herbert Simon, a qui ja hem citat, va prosseguir l'obra de Barnard d'estructurar els coneixements de direcció d'empreses. Curiosament, com que va guanyar el Premi Nobel d'Economia, és un nom que sona a conegut; no obstant això, alhora, és ignorat per la major part de la literatura econòmica, i fins i tot per la de *management*¹⁹. Simon volia formalitzar i donar rigor a la ciència de la direcció, basant-la fortament en un estudi dels processos de presa de decisió. La idea de *bounded rationality* (racionalitat limitada), que s'ha convertit en molt popular després, és un dels seus aspectes fonamentals. Les persones intenten ser racionals, però només ho aconsegueixen de manera limitada, perquè no coneixen ni totes les alternatives d'acció, ni són capaces d'avaluar-les fins al final, ni tampoc no saben gaire bé el que volen; de manera que, en general, prenen decisions dins d'aquestes limitacions. Per tant, tampoc no són capaces de maximitzar la seva utilitat, com des de sempre ha presumit la teoria econòmica, sinó que es conformen amb trobar una alternativa que sigui suficientment bona (*satisficing behavior*) i, sense més, treuen aquesta endavant.

És interessant adonar-se que tant Barnard com Simon posaven èmfasi en els motius de les persones i en la possibilitat que aquestes s'identifiquin amb l'organització, és a dir, que utilitzin per a prendre decisions els criteris que beneficien l'empresa en comptes d'utilitzar els que beneficien a un mateix. En el cas de Barnard, la persuasió juga en això un paper important; en el cas de Simon, i sense que les dues coses siguin incompatibles, l'adoptar un comportament més convenient a la funció que un exerceix (*role behavior*) que no a un mateix. És a dir, si un és director de màrqueting pren decisions pensant «què faria aquí un bon director de màrqueting?» i no «de quina manera puc sortir millor parat jo mateix?». L'economicisme dels últims anys no té en compte aquesta possibilitat, que probablement explica

19. Un llibre entre els més solvents sobre el pensament en *management* com és el de Daniel Wren «The Evolution of Management Thought», John Wiley and sons, 1994, l'ignora del tot.

per si sola bona part del comportament de les persones en les organitzacions. Curiosament, a les antípodes, una de les tendències més acceptades en els últims temps en *organization behavior*, el nou institucionalisme, de la que parlarem una mica més avall, va a parar al mateix, a l'inrevés, perquè afirma que les persones prenen decisions per a legitimar-se, és a dir, per justificar-se d'haver fet el que és correcte, i, per tant, com a mesura d'autoprotecció més que com a alternativa bona per a l'empresa. I és que els extrems es toquen, com sempre s'ha dit.

7. L'Humanisme Pragmàtic

Aquesta línia de pensament no quedaria completa si no parléssim de Drucker, el gran escriptor sobre *management*, l'autor que més articles ha publicat a la Harvard Business Review, possiblement el que més influència ha exercit en el món de la pràctica. Drucker va escriure tan extensivament, que es fa pràcticament impossible donar-ne una idea completa. Però existeix un punt sobre organització que és potser el més crucial dels que ell va predicar, navegant contracorrent: la obvietat que el *management* necessita *managers*. Per què aquest és un punt important? Doncs perquè ell ho deia amb un significat molt concret de la paraula «*managers*»: persones de debò, senceres, amb capacitat de decisió, amb iniciativa, amb poder per portar-la a terme. El contrari del que volia Henry Ford, que és l'exemple «dolent» que ell presenta, amb una crítica duríssima dels seus mètodes (l'acusa fins i tot de tenir una espècie de policia secreta a l'empresa). Probablement, si a Henry Ford li haguessin preguntat si necessitava *managers*, hagués respost que sí. Fins i tot és plausible que es pogués queixar de la falta de talla dels seus col·laboradors, i el seu desig que en tinguessin més. I, no obstant això, quan els tenia a prop, els controlava fins a l'extrem, no els deixava fer, i els donava ordres constantment, que és el que un bon *manager* no acceptarà mai. Per tant, aconseguirà que els que té siguin dolents, veure com es produeixen mals resultats, i arribarà a la conclusió que cal controlar més i donar menys atribucions als incompetents que tens per sota. És a dir, el que en anglès anomenen *self-fulfilling prophecy*, una profecia que fa que ella mateixa es compleixi.

Aquest és un bon exemple del tipus de contribucions que va fer Drucker. Visualitzar problemes reals, de vegades estúpids, però reals, per a donar una sortida de sentit comú. Barnard i Simon pretenien estructurar l'anàlisi de les organitzacions en termes lògics; i, fins a cert punt, ho van aconseguir. Drucker es basava molt més en l'observació de la realitat, des-

cobrint faltes de sentit comú que, sobre el paper, haurien de ser fàcils de solucionar, però que en la realitat no ho són; la qual cosa pot considerar-se que és la base del seu èxit.

En els últims temps, el camp de l'organització des del punt de vista alhora humanista i pragmàtic s'ha vist enriquit per la contribució de diversos autors, molts d'ells relacionats amb la Universitat de Stanford. Potser Jeffrey Pfeffer és el més conegut, però a més hi ha altres persones com Robert Sutton (també acadèmic) i James Collins o Jerry Porras (que no en són).

Pfeffer s'ha esforçat en els últims anys en dues línies: d'una banda mostrar com fer cas a les persones i tractar-les de manera adequada crea beneficis (veure Pfeffer, 1998), i, d'altra banda, com moltes creences dels professionals no estan basades en fets, i predicant que cal anar a un *management* basat en fets (Pfeffer, 2007). Sutton (2007) va en una línia similar, posant èmfasi en el tipus de persones que funcionen en les organitzacions i volent anar (en termes dels que analitzarem en breu) a persones que vagin més enllà de l'eficàcia immediata. Collins i Porras (2000) han mostrat quines són les característiques humanes de les empreses que han funcionat bé durant molts anys, i els seus resultats són coherents amb Pfeffer i Sutton.

8. Tendències actuals

Voldríem molt breument fer esment aquí de dues tendències en el món acadèmic en relació amb problemes organitzatius. Una, és la que domina el món acadèmic, però és molt poc útil en termes pragmàtics. És la que hem citat amb anterioritat amb el nom d'institucionalisme, i que han portat al capdavant DiMaggio i Powell (1991). Consisteix essencialment en una teoria sociològica, molt allunyada de la presa de decisions i de l'esperit del *management*, (fins i tot ha estat qualificada de «*antimanagement*» —vegeu Donaldson, 1995) que predica que les organitzacions es limiten a imitar el que veuen en el seu entorn com a manera de guanyar legitimitat. És a dir, s'adapten a qualsevol situació i van fent-se totes iguals. Aquest institucionalisme en el seu moment va ser qualificat de «nou» en oposició al «vell» representat per Selznick (1957) com a autor emblemàtic, que anava exactament en direcció contrària: els líders infonien valors a les organitzacions, i els donaven caràcter i personalitat, de manera que fos possible la identificació de les persones amb l'organització.

L'altra tendència que voldríem citar és la del *positive organization behavior*, que presenta un aspecte humanista com a teoria. Simplificant una mica les coses, podríem dir que afirma que l'optimisme condueix a bons

resultats i que l'optimisme relacionat amb la naturalesa de l'ésser humà i l'esperit de col·laboració que cal esperar d'ell en les organitzacions, també. Està representat essencialment per Kim Cameron (2003). El seu defecte principal consisteix en no mostrar de manera clara la relació entre la teoria i la seva aplicació en la presa de decisions, excepte potser en la presa de decisions directament relacionada amb les persones. És una línia d'investigació, no obstant això, que promet donar molts més fruits en el futur, principalment si s'associa amb algun enfocament una mica més pragmàtic de la direcció d'empreses.

9. Un punt de vista diferent

No voldríem acabar sense abans citar a un autor poc conegut internacionalment, però que ha contribuït notablement a la teoria de la presa de decisions en les organitzacions i de les pròpies organitzacions. Es tracta de Juan Antonio Pérez López, que va ser director de l'IESE en els primers anys vuitanta i que desgraciadament va morir a la fi dels noranta. Tal com hem dit en altres casos, es fa impossible aquí resumir el que ell exposava o considerava important, i raonar-ho amb el rigor que ell considerava crucial. Intentarem, no obstant això, oferir una idea de les principals conclusions, perquè la seva teoria unia l'estructura i el rigor formal, els elements pragmàtics de la presa de decisió i la visió des de l'interior de problemes reals, procedents del coneixement directe dels fenòmens organitzatius.

Pérez López (1991, 1993) comença per estudiar la relació entre dues persones, que podem interpretar com a cap i subordinat. El «cap» vol aconseguir algun tipus de resultat a través de l'acció del «subordinat»; i per això emprendre una determinada acció (donar una ordre, posar un incentiu, convocar una reunió, o el que sigui). El subordinat, a continuació, farà el que cregui oportú. I els resultats que el cap volia es produiran o no. En la mateixa línia de Barnard, en la mesura en què aquests resultats explícits es produeixen, Pérez López la denomina «eficàcia». L'eficàcia és en principi l'objectiu de l'acció del cap. Però immediatament ha d'adonar-se que, a més, existeixen dues classes de resultats addicionals: l'aprenentatge del propi cap i l'aprenentatge del subordinat. Primer, en el sentit operatiu de la paraula: quan practiquem alguna cosa, aprenem a fer-la millor, més ràpid i amb un menor esforç. Però també existeix un aprenentatge en relació amb el grau en el qual el que hem fet (el conjunt de les accions de l'un i l'altre, els resultats, l'aprenentatge) ha satisfet les nostres necessitats. Tots ens hem trobat alguna vegada en una interacció amb una altra persona amb

que, mirant els resultats, ens hem dit: «Mai més!» Aquesta també és una forma d'aprenentatge, que té a veure amb si els resultats són bons o no, amb si la relació amb l'altra persona ha estat satisfactòria o no, i amb el que l'aprenentatge operatiu ens hagi pogut agradar.

Quan es pren una decisió que afecta una altra persona, aleshores (i no existeix, en la pràctica empresarial, cap decisió que no afecti altres persones) cal pensar en els tres tipus de resultats: els resultats explícits que es persegueixen i els dos aprenentatges.

D'aquí pot deduir-se que quan vol prendre's una decisió en el context d'una organització, s'hagi d'atendre almenys a tres criteris:

1. L'eficàcia de la decisió. En quina mesura resoldrà el problema explícit que s'ha plantejat, principalment pel que fa a les variables quantitatives?
2. L'atractiu de la decisió. En quina mesura satisfà l'aprenentatge operatiu de les persones que la posen en pràctica? En quina mesura, per tant, augmenta la competitivitat de l'empresa?
3. La unitat de l'organització. En quina mesura la decisió afecta a la unitat de l'organització, és a dir, el grau en què les persones se senten identificades? En quina mesura condiciona, doncs, les actituds de les persones de cara a futures decisions i a adquirir la competència distintiva que dèiem en el punt anterior?

És un fet lamentable que, en els últims anys s'hagi pensat en general només en termes del primer criteri, és a dir, de l'eficàcia immediata, de beneficis, rendibilitat i valor de les accions. Aquesta és una de les causes que ens han precipitat en la crisi en què ens trobem, i podríem arribar a pensar que és la més important. La fugida «cap endavant» de moltes empreses d'aconseguir una rendibilitat immediata elevada ha estat la raó que hi hagi hagut *subprimes*, sobrevaloracions, inconsciència. Si alguna qualitat té la teoria de Pérez López és la de mostrar amb tota claredat per què.

Possiblement alguns partidaris de la teoria institucional o de corrents marginals pròxims (no hem parlat aquí de l'ecologia de les poblacions, per exemple, perquè creiem que afortunadament el seu moment ja ha passat) acusarien Pérez López, com en el seu moment van fer amb Barnard o Simon, de «racionalisme» quan en el món real hi ha molts factors poc racionals. Però si el món acadèmic i les teories han de servir per a alguna cosa, haurà de ser per a augmentar la racionalitat que al cap i a la fi és el que distingeix l'homo sapiens sapiens dels animals irracionals; i, per tant, si no ho fan pot arribar a ser millor per a la societat que desapareguin.

10. Conclusions

Hem tractat en aquest treball de mostrar quines són les línies més comunes pel que fa a organització i *management*. Ho fem partint dels orígens històrics de la major part de les teories i donant després una breu panoràmica del que avui té més predicament. Hem vist com hi ha una línia mecanicista que comença amb Taylor, basada en l'enginyeria, i que té avui el correlat de les teories economicistes, d'un grau de mecanicisme semblant. Hem vist després com amb Fayol va començar una línia de pensament diferent, al de l'alta direcció, que si bé mostra una preocupació per les persones i atenció a les diferents habilitats que precisen, ho fa des de dalt i amb molt poc esperit de participació o d'involucrar-les en els problemes, únicament les hi involucra en les solucions establertes per la direcció. Finalment, hem vist el corrent humanista que va començar Mary Parker Follet, que segueix avui amb l'humanisme pragmàtic de Pfeffer i Sutton i l'humanisme més filosòficament fonamentat com és el de Pérez López, que és una manera diferent de veure les coses que té un gran potencial per al futur. També hem passat revista a les tendències més actuals en *Organization Behavior* i hem vist com, en un cas de manera ben intencionada (*Positive Organization Theory*) i en un altre no tant (la teoria institucional) són teories desconnectades del que és el *management* o la direcció d'empreses en si i que es queden en una psicologia aplicada en un cas i en una sociologia sense aplicar en l'altre; i hem vist com no són prometedores d'il·luminar el futur de les empreses en direcció profitosa, com en canvi pot fer-ho l'humanisme racional, o el racionalisme humanista que representen teories com la de Pérez López. Esperem que siguin aquestes últimes les que ajudin els professionals a tirar endavant les seves empreses i organitzacions de qualsevol tipus.

Referències bibliogràfiques

- BARNARD, Ch.I. (1938) «The Functions of the Executive», Harvard University Press, Mass.
- COASE, R.H. (1937) «The Nature of the Firm», *Economica, New Series*, vol. IV, 386-405.
- COLLINS, J.C. i PORRAS, J.I. (2000) «Build to last: Successful Habits of Visionary Companies», Random House Business Books.
- DIMAGGIO, P.J., i POWELL, W.W. (1983) «The iron cage revisited: Ins-

- titutional isomorphisms and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160.
- DONALDSON, L. (1995) «American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation», Cambridge University Press.
- FAYOL, H. (1916) «Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle», Dunod.
- FLIGSTEIN, N. (2001) «Organizations: Theoretical Debates and Scope of Organizational Theory», Working Paper, Universidad de Berkeley.
- GHOSHAL, S. (2005) «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4 (1) 75-91.
- GRAHAM, PAULINE, ed. (1996) «Mary Parker Follet, Prophet of Management», Harvard University Press, Mass.
- GULICK, L., i URWICK, L. (1937) «Papers on the Science of Administration», The Institute of Public Administration.
- 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 University Press.
- KHURANA, R., i NOHRIA, N. (2008) «It's Time to Make Management a True Profession», *Harvard Business Review*, Octubre, 70-77.
- LEGGET, B. i ROSANAS, J.M. (2008) «Rhetoric and Persuasion in Management» Occasional Paper 0154, IESE Business School. Presentat en la Conferència «Rhetoric and Narratives in Management Research» ESADE, 2007. En procés de publicació en un llibre sobre Retòrica, compilat per Eduard Bonet i editat per Edward Elgar.
- MARCH, J. i SIMON, H. (1958) «Organizations», John Wiley and Sons.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1991) «Teoría de la acción humana en las organizaciones», Edicions Rialp.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993) «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Edicions Rialp.
- PFEFFER, J. (1998) «The human equation: building profits by putting people first», Harvard Business School Press, Mass.
- PFEFFER, J. (2006) «Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management», Harvard Business School Press, Mass.
- SELZNICK, P. (1957) «Leadership in Administration», University of California Press.
- SIMON, H. (1947 - primera edició) (1997 - quarta edició) «Administrative Behavior», The Free Press.

SUTTON, R. (2007) «The no asshole rule: building a civilized workplace and surviving one that isn't», Sphere.

TAYLOR, FREDERICK W. (1911), «Principles of Scientific Management», Harper and Brothers.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID