

# EL RETORNO DE LOS VALORES

DAVID CERDÁ

Master en Dirección Logística y Operaciones por IDE-CESEM

**D**esde mi anfibia condición de economista y filósofo, pocos dilemas hay más excitantes que el que se refiere a los valores en el mundo de la empresa. Por suerte o por desgracia, el asunto está tan en boga que en los últimos tiempos dos de cada tres veces que me invitan a un debate a o una ponencia pública apelan al pensador antes que al gestor. Un artículo es un espacio magro para la enjundia que tiene el tema, pero como apunto, el reto es un festín indeclinable, de modo que aquí van unas cuantas pinceladas para contribuir a su cabal comprensión.

Habría que empezar por desmontar la supuesta novedad del asunto. Los valores nunca han estado muertos. Puede que hayan proliferado algunos que no nos pareciesen tales, por cochambrosos o abyectos. Pero eso concierne a la calidad de los valores y no a su presencia, que es ubicua. Como ha explicado últimamente con maestría Martha Nussbaum y Amartya Sen, y en realidad, una tradición bimilenaria de pensadores, todo lo humano está entreverado de valores. De ellos nos valemos los seres humanos para evaluar nuestro mundo y decidir en él. Los animales no los precisan -con el instinto les basta-; nosotros no sabríamos qué hacer sin ellos, porque no estamos "ajustados" a nuestro mundo, por ser nuestro existir decisivamente social. Los valores son nuestra brújula interpersonal. Podemos responder a valores peores o mejores, pero en su ausencia, solo se puede ser, como el psicópata, una espoleta social.

Mientras que las empresas estén operadas por personas, tendrán valores. Creer que con la eficiencia y el ánimo de lucro nos da para explicar el funcionamiento de una firma es un error mayúsculo. Tampoco hay sociedad alguna que se sustente exclusivamente a base de la estricta satisfacción de las necesidades elementales (alimento, cobijo, etcétera); toda sociedad es una propuesta valorativa. No necesitamos consultar los índices de desempleo o la lista de exportaciones o la renta per cápita de Arabia Saudí y Canadá para decir que son sociedades

*"Mientras que las  
empresas estén  
operadas por  
personas, tendrán  
valores"*



## David Cerdá

Es economista, filósofo y Master en Dirección Logística y Operaciones por IDE-CESEM. Como escritor, acaba de publicar *Alrededor de los libros* en Editorial Rialp.

Forma parte desde 1997 de la empresa de distribución de productos químicos Brenntag Iberia, donde ha desempeñado diversos puestos en el campo financiero y en el de auditoría interna. Actualmente ostenta el cargo de Director de Innovación, así como el de Responsable del departamento de Finanzas y Controlling.

Cerdá también es formador y conferenciante en 6 idiomas y actúa como evaluador y auditor externo de Excelencia y sistemas de gestión de Calidad.





*“Son los valores, y no los estatutos oficiales, los que hacen a Google ser lo que es”*

distintas, porque las identificamos muy inmediatamente con modos de vivir distintos, y por lo tanto, con valores diferentes. Los valores nos caracterizan, seamos una persona, una compañía o un país.

Volando un poco más alto, cabe aplicar las mismas conclusiones a la economía. Hemos perdido el rastro al hecho de que la economía nace como una subdisciplina de la ética. Adam Smith, sin ir más lejos, fue un filósofo moral. La economía, por ser la ciencia que estudia la distribución de unos recursos limitados en pos de la satisfacción de las necesidades humanas, es impensable sin un planteamiento sobre qué modo de vivir es el mejor. Es decir, la economía no es un mero instrumento, sino una reflexión sobre los aspectos materiales que atañen a la vida humana, y esta no puede pensarse desconectada de los valores. Puesto que la gestión empresarial no es sino la traslación micro de la economía, las conclusiones son parejas. El manido MM&V (Mission, Vision&Values) no es más que la explicitación de una realidad: todas las empresas operan a partir y en función de ciertos valores. Son los valores, y no los estatutos oficiales, los que hacen a Google ser lo que es.

El extraño divorcio efectuado entre moral y economía comenzó a fraguarse con los fisiócratas, y tuvo mucho que ver con las aspiraciones científicas de la propia economía, que quiso hacerse mayor, deslumbrada por el progreso de las que entendía como sus hermanas (la física, la medicina). Madurez científica significa cuantificación, objetividad, constatación empírica. Pero aquí la economía entra en una encrucijada. Si quiere alcanzar el panteón de las ciencias,

tiene que despojarse de inclinaciones valorativas; tiene que aseptizarse. El resultado fue un notable progreso, junto a una gran mentira: una economía sin ética es un engendro, además frustrante, porque un economista, a diferencia de un meteorólogo o una química, fracasa reiteradamente a la hora de predecir la realidad a partir de sus modelos. Cada crisis hiere de muerte la supuesta científicidad de la economía: la pone en evidencia porque es tan incapaz de preverlas como de consensuar soluciones para las mismas. Sencillamente hay demasiadas variables, y los supuestos de base son solo vagamente matemáticos. Una ciencia que otorga el Nobel a Stiglitz y a Friedman sin que uno refute al otro no es cosa demasiado seria. Una ciencia social es aún ciencia; quien se



esfuerzo en su estudio está más capacitado para opinar y decidir que quien no. Pero toda ciencia social está destinada a ser ciencia humilde y, por estar emparentada decisivamente con la vida humana, no puede descuidar su carga ética sino a riesgo de resultar gravemente depreciada.

No ha de extrañar entonces que la última crisis haya devuelto al escaparate el discurso de los valores en la empresa. De pronto, el mundo se ha vuelto más precario, y las vergüenzas de la codicia se han hecho demasiado patentes. Lehman Brothers fue la Torre gemela desplomada de la ética empresarial; toda una generación lo ha visto y empieza a no estar dispuesta a mirar para otro lado respecto a cómo obtienen sus fantásticos productos y servicios las empresas. Quien más quien menos, todos hemos sufrido las consecuencias del derrumbe, en carne propia o en la de amigos y familiares. Es bien sabido que nuestra capacidad moral tiene que ver con cuán cercanos sentimos los problemas. Hemos visto al toro de cerca, incluso nos ha cornearado; ya no nos basta con que las empresas produzcan excelentemente.

La otra gran ola moralizante se llama Cambio Climático. Tras varios años de asistir confundidos al debate sobre si eran galgos o podencos, la comunidad científica comienza a hacerse oír alto y claro sobre la inminente ruina de nuestro planeta. Cuando hasta una institución tan poco ágil como la Iglesia Católica se posiciona inequívocamente al respecto —ahí está la reciente encíclica papal *Laudato Si'* para constatarlo—, uno sabe que el problema ya no admite otra vuelta de hoja. En las empresas abundan las personas que tienen hijos, y muchos de los que consumen también los tienen o piensan tenerlos. Y nos preocupa crecientemente qué mundo les tocará habitar.

Todas las ventajas competitivas a las que pueden recurrir las empresas en su contienda diaria están confluyendo hacia una sola: contar con las mejores personas en sus equipos. Y esas personas, finalmente desencantadas del sueño convencional del progreso-como-si-no-hubiera-un-mañana, empiezan a considerar que el sueldo no lo es todo, que puesto que pueden elegir prefieren estar seguros de que contribuyen a un fin loable. Siempre miraron su cuenta bancaria (¿qué hay de malo en ello?), pero pueden ignorar cada vez menos el llamado de su conciencia. La realidad les asalta por todos lados y es a menudo desagradable. Eventualmente, se venderán al mejor postor; pero cada vez les costará más dejarse el alma por un empleador con cuyos valores no se pueden identificar.

Si lo dicho es decisivo respecto a incorporar las mejores piezas, no digamos respecto a los que se quedan. El brutal (y silencioso) y aparentemente imparable proceso de desvinculación de los trabajadores a sus empresas, tiene todo que ver con una desidentificación respecto a sus valores. Vivimos un proceso de zombificación corporativa: el segundo castigo tras perderse a los mejores porque tus valores son turbios, es quedarte con empleados de los que tienes el tiempo y los brazos y poco más. No se suele mencionar, pero en nuestro país, incluso ahora que el trabajo es considerado un don divino, los índices de absentismo no están bajando. Si tus legiones las componen soldados descreídos proclives al escaqueo, despídete de la ilusión, del arrojo, de la pasión; dile adiós para siempre a la innovación y la creatividad.

En un tiempo de rearme ético —siquiera por pura conveniencia—, ¿qué han hecho mayoritariamente las empresas para adaptarse a este giro moral de los acontecimientos? Promulgar códigos éticos y conminar a la gente a que los firme. De esa forma han creído comprar, uno, implicación, y dos, fidelidad. Cualquier filósofo y/o psicólogo puede explicar que quedarse en eso es un error garrafal. Puede que nos perturbe, pero ese procedimiento no funciona con los humanos, que responden a sentimientos de pertenencia, admiración, identidad, empatía, cuando de su comportamiento se trata. La ética como trámite burocrático está hueca, y es por lo tanto prescindible.





No es así como la gente desarrolla una ética profesional. En primer lugar, es muy importante explicitar los valores, y hasta donde sea posible, consensuarlos. Si no hacemos partícipes a los empleados sobre qué es lo que importa, si dictamos jerárquicamente los valores, ¿cómo esperamos que los vivan y los defiendan y se rijan por ellos? Si los valores fuesen autoevidentes y se cayesen por su propio peso, no veríamos las cosas que hemos visto en estos últimos años. En segundo lugar, hay que hablar de ejemplaridad, palabra que comienza a estar peligrosamente manida (como "innovación" o "liderazgo"), y que requiere de una profunda reflexión del mundo empresarial, que bien haría en leer a autores que la han tratado tan brillantemente como Javier Gomá. Las personas, en todos los ámbitos, fijan su vista en lo que hacen quienes cortan el bacalao, y ni siquiera se leen los códigos éticos. Hasta que no se comprenda eso -y se trabaje y se priorice-, todo el discurso sobre ética y empresa se perderá en salvas, porque en la gente, simplemente, lo que leen y firman jamás se impondrá a lo que observan.

Los valores se leen en cómo una empresa retribuye, promocio- na, facilita la vida de sus empleados, les gratifica. El resto son chisposos brindis al sol. Si queremos que el valor del esfuerzo prenda, a quienes dan más de sí les tiene que ir mejor que a los demás. Si queremos decirnos paritarios, el estilo de vida tradicional-negativamente masculino (el que alarga las jornadas de trabajo artificialmente, se entrega al compadreo, se desentiende de las enfermedades de los niños y demás) no puede resultar ventajoso para acceder a los puestos de mayor estatus y responsabilidad. Etcétera. Las cartas están sobre la mesa, y cada vez cuesta más que la gente se deje engañar.

*“Las personas fijan su vista en lo que hacen quienes cortan el bacalao, y ni siquiera se leen los códigos éticos”*

La cuestión, poco comprendida, respecto a la transparencia, es que esta no pregunta a nadie respecto de su conveniencia. El medio empresarial se está transparentando, pese a quien le pese. Si las empresas adoptan una postura defensiva frente a ella, solo pueden perder. La gente dispone de más información que nunca, y se comunica a tasas vertiginosas que no paran de aumentar. De modo que toda estrategia protectora solo arroja un halo de indecencia. Vivimos en un mundo profundamente escéptico en el que negarse a dar información se interpreta inmediatamente como que se tiene algo que ocultar.

En uno de los últimos debates a los que asistí, escuché a un reputado directivo que, en cuanto a la ética, “contaban con que la gente ya viniese buena de fábrica”. Si ese es el caso, si contamos, inocentemente, con que el sistema educativo y la instrucción familiar solucionen la papeleta de los valores para que la empresa de nuevo se desentienda, concentrándose en “hacer dinero”, va a ser una espera muy larga, y muy amarga.

Pero no hay cuidado. Los mejores no esperan. En la mayoría de las empresas que son el sueño de quienes desean emplearse, se va barruntando que la ética empresarial no va a ser una moda pasajera; que vuelve para recuperar un lugar que nunca debió abandonar. Tanto peor para los que no se den por aludidos y sigan jugando a la “cosm-ética”. Tanto mejor para el resto de nosotros, que podremos quizá por fin acercarnos a ese anhelo de ganarnos la vida mientras contribuimos a que aquella, por lo que hace a los demás, merezca la pena vivirse.■

