



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 01/1

Marzo, 2001

DIRECTIVOS CON VALORES,
EMPRESAS CON VALORES

Antonio Argandoña *

Publicado por la Cátedra Economía y Ética

* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2001 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

DIRECTIVOS CON VALORES, EMPRESAS CON VALORES (1)

Resumen

Los directivos tienen valores. O mejor, todos tenemos valores. Los valores guían nuestras decisiones. Más aún, guían toda nuestra conducta: nuestra manera de ser y de comportarnos. Por eso son muy importantes en las empresas. Porque la organización, la estructura y la cultura de la empresa condicionan, en buena medida, las actuaciones de los que trabajan en ella. Y esa organización, estructura y cultura vendrán dadas, en buena medida, por los valores de los directivos, y también de sus empleados.

(1) Agradezco a la Fundación José y Ana Royo su generosa ayuda para la elaboración de este trabajo.

DIRECTIVOS CON VALORES, EMPRESAS CON VALORES

Los directivos tienen valores

Los directivos tienen valores. O, por lo menos, manifiestan tener valores. Si alguien dudaba de esto, en esta nota encontrará la respuesta.

Valorar es una actividad normal en el ser humano, necesaria en toda decisión. ¿Llueve? Cogeré el paraguas. En un día de lluvia, el paraguas es valioso, “tiene valor” para mí. ¿Por qué? El economista contestará: porque estoy dispuesto a pagar por tener uno a mi disposición (y, claro está, puedo pagar por él). Ya está. Luego, la ciencia económica nos explicará que esa disposición mía a pagar, junto con la escasez de paraguas (fabricarlos y distribuirlos es caro) explican el precio de los paraguas en el mercado. El valor (económico) se ha convertido en precio.

Pero aquí no hablamos de valores desde el punto de vista puramente económico. ¿Por qué tiene valor el paraguas para mí? Decir que lo necesito y que estoy dispuesto a pagar por él es quedarnos en la superficie del problema. ¿Por qué lo necesito? El economista dirá que las causas de esa necesidad o deseo no son relevantes. Y es verdad: no son relevantes a la hora de fijar el precio de un paraguas. Si me piden mil euros por un vulgar paraguas y yo lo compro, al vendedor no le importarán mis razones –si es porque tengo mucho miedo a mojarme, o porque me gusta alardear ante mis amigos de que he pagado mil euros por un paraguas, o porque sospecho que es un paraguas “de firma” y espero revenderlo por cien mil. Al economista sólo le interesa el precio del paraguas. Pero cuando hablamos de “valores”, estamos hablando de otra cosa.

¿Por qué tiene valor el paraguas para mí? Quizá porque evitará que mi traje se eche a perder o que coja un resfriado. El paraguas es valioso porque me ayuda a proteger la salud, la presencia externa o los bienes que poseo: éstos son algunos de mis valores.

Los valores miden el valor de las cosas: no sólo de las materiales, sino de otras muchas, como la amistad, el prestigio, el confort o la experiencia. ¿Por qué digo la verdad cuando me preguntan si la mercancía que vendo tiene la calidad que prometo? Porque quiero que mis clientes hagan buenos negocios con mis productos, porque quiero que me consideren un proveedor serio, porque quiero que me recuerden como una persona leal y sincera, porque quiero que mis hijos estén orgullosos de su padre, porque quiero mirarme al espejo sin sonrojarme... Pues bien: en esas respuestas están explicados mis valores.

Valores y decisiones

Obviamente, los valores, no tienen que ver con los paraguas. Tienen que ver con las decisiones y las conductas de las personas. Y aquí entramos de lleno en el tema de este “estudio del directivo”. Porque si algo hacen los directivos es tomar decisiones. Y los *valores orientan las decisiones*: son criterios para la acción. Cuando miro por la ventana y veo que llueve, viene inmediatamente a mi mente el recuerdo de los resfriados que he cogido en el pasado, o los consejos de mi madre («Ponte el chubasquero, no te metas en los charcos»), los consejos de mi médico, o lo que hacen las personas sensatas a mi alrededor... y se “activa” en mi mente el valor “proteger la salud”, que informa mi decisión de coger el paraguas.

En definitiva, mis valores señalan lo que yo busco, cómo ordeno mis preferencias, cómo resuelvo mis conflictos, cómo me relaciono con los demás... Por tanto, están presentes en todas las decisiones –lo que no quiere decir que actuemos movidos sólo por los valores.

Esto vale también en decisiones que parecen inconscientes, como la de lavarnos la cara por la mañana: la perseverancia de nuestra madre por hacernos apreciar el aseo, o nuestro interés por causar buena impresión a los demás, han generado en nosotros unos valores que, quizás implícitamente, pero de modo efectivo, están presentes en esas decisiones que parecen maquinales o inconscientes, como se pone de manifiesto el día en que hace frío, no hay agua caliente y nos resistimos a “tener que” lavarnos la cara. *La mejor prueba de los valores que tenemos es la contrariedad.*

Lo que acabamos de decir nos lleva a un aspecto de los valores que merece ser destacado: *los valores son esencialmente normativos*, señalan modos de conducta sobre cómo debemos comportarnos. Y esto aunque los expliquemos de modo indicativo: “La compasión con los hijos es un valor típico de las madres” no describe sólo un hecho, sino que dicta una norma: “Las madres consideran deseable, más aún, obligatorio, ser compasivas con sus hijos”. O quizás es la sociedad la que considera que las madres deben vivir esa compasión. En todo caso, hay que vivir de acuerdo con los valores (otra cosa es que lo hagamos; pero de esto trataremos más adelante).

Me imagino al lector arrugando el entrecejo: ¿acaso pretendo decir que tengo “obligación” de llevar conmigo el paraguas cuando llueve? No, por supuesto. Llevar el paraguas no es un valor. El valor es cuidar la salud, la presencia física y las cosas que poseo, como el traje. Y tengo obligación (creada por mí o impuesta por los demás) de vivir ese valor. Una obligación relativa, claro está, porque nuestra vida está llena de valores que entran en conflicto entre sí. De modo que, si tengo prisa, dejaré el paraguas, porque considero más importante la “obligación” de llegar pronto que la de no coger un resfriado.

Cuando decidimos –y esto lo hace el directivo cada día, cien veces al día–, *los valores aparecen tanto en los objetivos de nuestra decisión como en los medios para llevarla a cabo*: en el qué, en el porqué y en el cómo. “Quiero la máxima rentabilidad” –eso es un valor. “Y conservar el buen ambiente en mi equipo” –eso es otro valor o, al menos, ahí hay implícito un valor. “Y no hacer cosas que mi conciencia me pueda reprochar”, otro valor.

Valores y conducta

Pero los valores orientan toda la conducta de las personas, no sólo sus decisiones aisladas. Mi decisión de salir a la calle con un paraguas es sólo una parte de algo más complejo: salgo a la calle con prisa, abrigado, para ir a trabajar, con paraguas... Hay toda una batería de valores que está presente en ese conjunto de acciones, que no se pueden tomar por separado: me gusta el trabajo que desempeño, quiero ganarme la vida en él y deseo ser útil a los demás (por eso voy a trabajar, aunque llueva), me gusta ser bien considerado y no quiero perjudicar a los que me esperan (por eso voy con prisa), me esfuerzo por conservar la salud (por eso me abrigó y tomo el paraguas)...

Los valores se reflejan en la conducta de las personas. Si digo que valoro mucho la salud y salgo a la calle en mangas de camisa y sin paraguas en un día frío y lluvioso, pongo de manifiesto que aquel valor no es tal. Aunque también puede ocurrir que haya otro valor que lo domine (por ejemplo, el de la puntualidad), que me lleva a salir corriendo a la calle sin abrigo y sin paraguas. O que me equivoqué al mirar por la ventana, y pensé que hacía buen tiempo.

Lo que acabamos de decir parece irrelevante, pero no lo es. En un conflicto, yo puedo dar preeminencia a la justicia y tú a la amistad. ¿Soy yo un mal amigo o eres tú injusto? No necesariamente: como no tenemos la misma información y nuestras circunstancias cambian, *es explicable que ordenemos nuestros valores de manera diferente.*

¿Son iguales todos los valores?

Es obvio que *no todos los valores son iguales*. Llevar una vida excitante es un valor, pero es lógico que los directivos concedan más importancia a, por ejemplo, la amistad o la justicia. Porque dirigir una empresa no es una excursión de *rafting* (lo que no significa que dirigir una empresa sea algo aburrido).

Hay valores “vitalés” o “terminales”, que se buscan por sí mismos, como objetivos de las acciones, y valores “instrumentales”, que se ordenan a los valores vitales, como medios para alcanzarlos. La felicidad y la sabiduría pertenecen al primer grupo, y la obediencia y la honestidad al segundo. En efecto, entendemos que ser feliz es algo que tiene valor por sí mismo, pero nos parece que ser obediente es un medio o instrumento para alcanzar algún valor superior. Y, claro está, a la hora de dirigir, los valores que más cuentan son los vitales, porque son los que, efectivamente, marcan el norte de nuestras acciones.

Me imagino que, a estas alturas, el lector estará ya a punto de estallar. “Muchos valores, sí, pero... ¿cuántas veces decimos que nuestros valores son tales y cuales, y luego hacemos lo contrario?”. Y tiene razón. Los directivos que en este “estudio” han dado preeminencia a la responsabilidad, ¿son siempre responsables? Seguramente, no. ¿Son, pues, unos mentirosos? Tampoco.

Las respuestas reflejan, sin duda, lo que las personas piensan que son sus *valores en uso*. Y reflejan también los valores que los demás esperan que vivamos –los llamados valores *adoptados*. Esto puede interpretarse como una sutil forma de insinceridad. Pero no cabe duda de que la sociedad ejerce una notable influencia sobre nuestros valores.

Si hiciésemos *el mapa de nuestros valores*, saldría un cuadro complejo, incluso confuso, y cambiante. En lo alto pondríamos nuestros *valores vitales*, los que reflejan lo que queremos en la vida. Seguramente serían valores bastante *estables*, pero no inmutables: para bien o para mal, no somos ríos, que no pueden cambiar el sentido de su curso. Más abajo, vendrían los *valores instrumentales*, en diferentes niveles, unos al servicio de otros y todos al servicio de los valores vitales. En la parte baja del mapa, habría cambios frecuentes. En caso de conflicto de valores, recurriríamos seguramente a los valores superiores para superarlos. Y aquí nos encontraríamos con sorpresas: quizá descubriríamos que valores como no complicarnos la vida (la comodidad) o el quedar siempre arriba (el egoísmo o el afán de dominar) ocupan un lugar muy elevado, y nos llevan a resolver los conflictos de una manera, digamos “sesgada”, hacia nuestra pereza o nuestra superioridad.

Hay valores que podemos llamar *materiales*, que se refieren a las cosas que el entorno nos da: la riqueza, el poder, el prestigio... No son malos, por supuesto, pero dependen del uso que les demos, y que vendrá regulado por los demás valores. Hay valores intrínsecos, que reflejan lo que yo quiero ser, lo que aprendo, cómo voy cambiando. Y así, el valor material de la riqueza puede apoyarse en el valor intrínseco del desprendimiento o en el de la avaricia. Y con ello estamos entrando ya en la tercera categoría de valores, los que se refieren a los demás: deseo de dominar o de ayudar, de apropiarse de lo suyo o de generosidad... Y éstos son los más importantes en las organizaciones.

En esos valores, algunos están *más sólidamente arraigados* que otros, de modo que estos últimos ceden con frecuencia, y los primeros no. Seguramente, los valores adoptados son también más superficiales. De todos modos, *el mapa no es fijo, sino que cambia*. Al principio, muy rápidamente: nuestras tendencias naturales como niños nos invitaban al egoísmo, la avaricia y la mentira. Tarea de nuestros *padres y maestros* fue abrirnos a actitudes de generosidad, entrega y sinceridad. Luego, hemos seguido cambiando nuestros valores, mediante *la educación y el aprendizaje* (una tarea que dura toda la vida), mediante *la experiencia personal* (los valores que no se ejercen acaban debilitándose) y, finalmente, por *la influencia de los demás* (los valores adoptados).

El mapa de valores no es un dato, sino un organismo vivo, que va cambiando. Al principio, ese cambio es responsabilidad, sobre todo, de los que nos rodean –padres, maestros, amigos... Pero cada vez más va siendo tarea nuestra. Aunque nuestro entorno siempre jugará un papel importante. Lo que quiere decir que también *somos responsables*, de alguna manera, *de los cambios* –para bien o para mal– *en el mapa de valores de los que nos rodean*. Y esto es particularmente importante en las organizaciones humanas, como la empresa. Lo que nos lleva al último apartado.

Pero antes conviene hacer una aclaración. Acabamos de afirmar que los valores cambian “para bien o para mal”. ¿Es esto verdad? O mejor, *¿podemos decir que un cambio de valores es bueno o malo, deseable o no?* ¿No se aplica a los valores aquello de “sobre gustos no hay disputa”?

No. Los valores no son gustos, preferencias u opiniones, sino que dirigen nuestras decisiones en función de los objetivos de esas decisiones y, en definitiva, de los objetivos de nuestra vida. Y sobre ese proceso puedo decir cosas muy sensatas. Cualquier persona me merece todo el respeto que se deriva de su dignidad. Pero puedo juzgar sus valores, porque de ellos resulta su conducta, que le afecta a él y a los demás. Si su valor es la evasión fácil de la droga, puedo mostrarle las consecuencias probables, físicas y morales, que esto tendrá sobre él mismo, sobre los que le rodean y sobre la sociedad en su conjunto. Y si su valor es la honestidad, también puedo explicar cómo irá cambiando su vida y la vida de los demás, como consecuencia de su conducta, presidida por ese valor.

Los valores en la empresa

Las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas. Por tanto, cuando hablamos de los valores de una empresa nos estamos refiriendo, de hecho, a los valores de las personas que la integran. Lo que no quiere decir que el hecho de que esas personas formen parte de una organización sea irrelevante para sus valores. Muy al contrario, si una persona honrada entra en una empresa en la que predominan la deslealtad y la venalidad, es de suponer que acabará perdiendo su honradez, o marchándose, o convirtiéndose a los demás en personas honradas.

Pero esta manera de definir el problema de los valores en la empresa puede ser demasiado miope. No se trata sólo de que las manzanas podridas en el cesto pueden acabar pudriendo a las demás, sino que la misma existencia de un cesto y la manera como las manzanas se colocan en él acaba influyendo en los valores de todos. Por ello, podemos hablar de unos *valores organizacionales* en la empresa, que condicionan a los valores de las personas. Por ejemplo, una estructura vertical de “orden y mando” acabará ahogando los valores personales de iniciativa, responsabilidad y participación o, por lo menos, los condicionará de tal modo que sólo sobrevivirá una iniciativa empobrecida o una participación mutilada, en el mejor de los casos. O, dicho con otras palabras, *la gama de valores de las personas en la empresa no depende sólo de esas personas* (“contrata empleados honrados, si quieres que la empresa sea honrada”), ni siquiera de sus interrelaciones, sino *también de la organización de la empresa, de su estructura*, en cuanto condicionada a aquellos valores.

Pero, además, los valores en el ámbito de la empresa –los valores de sus propietarios, directivos y empleados– definen *su misión* (incluyendo sus objetivos materiales –beneficio, producción, cuota de mercado...– que soportan y hacen posible aquella misión). Por tanto, los valores están presentes en la misión y en la estructura, y también en *la estrategia*, tanto en su elaboración como en su puesta en práctica. Y no como algo añadido, sino como algo vivido y desarrollado desde dentro. En definitiva, los valores forman parte, y parte importante, de *la cultura* de las organizaciones (y se ven influidos por ella, como acabamos de decir).

En la empresa, ¿conviene *la unidad o la diversidad de valores*? Aunque la diversidad puede ser útil en ocasiones, la unidad es mucho más importante. Personas cuyos valores sean congruentes percibirán los estímulos externos del mismo modo, y sus respuestas serán también coherentes. Las comunicaciones entre ellos serán también más claras, y la conducta de cada uno será fácilmente predecible por los demás, de modo que las acciones de todos ellos se coordinarán con menor esfuerzo. Y esto, que parece razonable, ha sido confirmado por estudios empíricos recientes, que muestran que *la coherencia de valores en la organización está directamente relacionada con los resultados (también económicos) de la misma*, pero no si los valores son simplemente adoptados (es decir, la mera aceptación formal de los valores vigentes en la empresa no garantiza una mayor eficacia).

Cuando una persona llega a una organización, viene cargada con sus valores personales y con los valores sociales generales adquiridos desde su infancia, y debe adaptarse a los valores específicos de la empresa. Esto supone siempre un cierto choque, porque el primer *aprendizaje* se lleva a cabo de modo independiente para cada valor, y de forma absoluta, de “todo o nada”. De este modo, se aprende que “el cliente es el rey”, pero también que “tu futuro en la empresa depende de tu jefe”, lo que no siempre es compatible con aquella realeza del cliente. Poco a poco, el aprendiz de valores va realizando una delicada tarea de ordenación de los mismos, de subordinación de unos a otros y de matización de su puesta en práctica. Y ésta es la fase crítica en el proceso de aprendizaje de los valores, donde *el ejemplo es mucho más importante que las declaraciones de principios*.

¿Significa eso que *las declaraciones de misión, los credos y los manifiestos de valores* de las empresas son irrelevantes o innecesarios en el proceso de adopción y desarrollo de los valores de las personas en la organización? No: pueden ser muy útiles. Primero, porque la propia explicitación de los valores ayuda a conocerlos mejor, e invita a acomodar la conducta para vivirlos de modo consciente. Segundo, porque las personas reciben sus valores también de los demás, y de las organizaciones en las que colaboran (valores adoptados), y esas declaraciones son un buen medio para iniciar o confirmar ese proceso. Tercero, porque un buen credo o una declaración de valores no viene impuesto desde arriba, sino que cuenta con la participación de todos, que lo acabarán sintiendo como propio. Y cuarto, porque la puesta en práctica de esas declaraciones debe venir acompañada de explicaciones, estudio de problemas específicos, discusiones en grupo, etc., procesos socializadores en los que el aprendizaje de los valores se refuerza.

En definitiva, *el estudio y la discusión* son instrumentos útiles para introducir y cambiar los valores en la empresa, pero nada sustituye a la existencia de *una obra común* (un resultado que hay que conseguir entre todos) y *una tarea común*, como medios para potenciar y desarrollar los valores hacia dentro de la empresa, y para difundirlos al exterior. Y, como ya señalamos, *la ejemplaridad del directivo es clave en ese proceso*, porque los valores se encarnan en tipos de vida y se transmiten en modelos reales. Sin olvidar, por supuesto, *los valores de los demás protagonistas* de la empresa: sus propietarios, sus empleados y trabajadores, sus clientes y proveedores, y los valores de la comunidad local en que desarrolla su actividad.

Con este espíritu aconsejo al lector que examine los resultados del estudio sobre el directivo, en su apartado de valores, prioridades y perspectivas. No es sólo una radiografía de los aspectos íntimos de los hombres y mujeres que dirigen nuestras organizaciones, sino, sobre todo, una llamada de atención sobre sus valores y sus carencias de valores. O mejor, sobre nuestros valores y nuestras carencias.