



VALORES DOMINANTES Y VALORES ASCENDENTES EN LA CULTURA DE LA EMPRESA

CON RAFAEL ALVIRA Y ALEJANDRO LLANO

Coloquio en las *Jornadas sobre la cultura de la empresa*. Pamplona 6.II.1987.

Procedente de VV.AA.: *Jornadas sobre la cultura de la empresa*.

Versión provisional en *Servicio de documentación del seminario permanente empresa y humanismo*, nº 1.

Universidad de Navarra, Pamplona IV-1987; pp. 11-15.

La incidencia sobre los valores entorno a los cuales debe configurarse la nueva empresa constituyó, en palabras de Alejandro Llano, el marco de las reflexiones de la mesa redonda. Según el profesor Llano, el aspecto valorativo ha pasado, en efecto, a primer término en la reciente conciencia empresarial. La empresa a empezado a subrayar unos valores, los valores ascendentes, diferentes a los hasta ahora más extendidos, los valores dominantes. Este hecho no conduce a un abandono de estos últimos; pero, por eso mismo, el director se encuentra ante dos enfoques de su tarea bien distintos.

En esta situación, propone el orador entender el *management* como una “tarea de síntesis”. Al directivo se le pediría, pues, una síntesis dinámica y flexible entre ambos tipos de valores; aunque tal síntesis superadora, sostiene Alejandro Llano, sólo puede realizarse con acierto desde los valores ascendentes: justamente, por su mayor universalidad y radicalidad.

Para aplicar esta metodología se eligieron seis parámetros: la finalidad de la empresa, la actitud de la empresa ante los impulsos espontáneos, las tendencias humanas básicas, los efectos de la actividad empresarial, el desarrollo de las personas en la organización y, por último, la definición de la estrategia.

Los correspondientes valores dominantes son: el beneficio económico, la satisfacción, el deseo de adquirir y poseer, el logro de objetivos primarios, el rango y la consecución de resultados.

En cambio, los valores ascendentes son, respectivamente: el servicio a la sociedad, el dominio, el afán de crear y compartir, la previsión de efectos secundarios, la inclusión y la vigencia de principios.

D. Rafael Alvira

En la tradición humanística se entendía por cultura, comenzó diciendo el profesor Alvira, el “cultivo de unas posibilidades que exigen un cierto cuidado para pasar a ser realidad”. La cultura requiere, en su opinión, dos elementos: el tiempo y la afición. El tiempo se toma aquí, dijo, en su sentido musical, de “tempo”, de ritmo, normalmente lento. La cultura exige siempre una labor de impregnación que se realiza con la mediación del tiempo. En este sentido, en una empresa culta no se puede “correr demasiado”. El segundo elemento, la afición, lo puso en relación el profesor Alvira con la memoria, no la técnica, sino la que llamó “memoria del corazón”. Ésta es, dijo, la memoria que produce la auténtica cultura porque cuando se ama algo, lejos de escapársenos, la afición nos introduce dentro. Con esos dos elementos el haz de posibilidades se va convirtiendo en un haz de realidades: se pasa de una disposición cultural a otra cultura.

La cultura tiene, por lo demás, un resultado: la felicidad. Pero ésta, advirtió, no se alcanza de una manera pasiva, sino activa. La felicidad no exige una “espera”, sino una “acción”. La espera continua conduce a lo que el profesor Alvira presentó como la trampa de la moderna sociedad de consumo: todo es desear, un esperar que no encuentra nunca reposo. En su oposición, a la actitud de esperar hay que contraponer la de hacer. El hombre debe recobrar la satisfacción en lo que hace, en el hacer mismo.

En el ámbito de la empresa el logro de esa nueva actitud depende, dijo, sin embargo, de la presencia de una “unidad interna”, la “armonía”. La armonía sería, en efecto, el resultado de la posesión de una “fuerza interior”, la cual hace, a su vez, innecesaria la aplicación de la “fuerza exterior”. Una sociología que sostenga que el conflicto es lo normal en su sociedad es, pues, en su opinión, insostenible. No puede negarse la presencia del conflicto en la naturaleza humana, pero tampoco puede afirmarse que sea “lo esencial” de la sociedad.

La fuerza interior es, por otra parte, según Alvira, la que se vuelca en una “dignidad”. La dignidad se compone, a su vez, de “status” (posicionamiento en la sociedad) y “rol” (función en la sociedad). Pues bien: una cultura de la empresa debe atender, dijo, a los dos aspectos de la dignidad, teniendo en cuenta, además, que si la empresa no toma esta iniciativa otro la va a tomar por ella (por ejemplo, el Estado).

D. Leonardo Polo

El profesor Polo intervino en la mesa redonda para ocuparse del tercer y cuarto parámetro. Centró su atención sobre la sociedad de consumo. Ligando estrechamente

la cultura con la sociedad, Leonardo Polo caracterizó nuestra situación actual como de gran “pobreza”. Esta pobreza, dijo, es la que se refleja en nuestra sociedad de consumo; que es, tanto desde el punto de vista de la socialización como desde el de la culturalización, una degradación.

En su opinión, esto lo habría descubierto ya Hegel, quien vio que si el sentido primordial de la existencia humana es la “satisfacción de necesidades”, la sociedad se hace imposible; y, en consecuencia, se hace también imposible la misma creación de cultura. Coincidiendo con el profesor Alvira, afirmó que la cultura va, más allá del cuidado de necesidades, hasta el cuidado de posibilidades.

Desde esas consideraciones el profesor Polo planteó la cuestión de la cultura de la empresa en estos términos: “La empresa es un factor, seguramente el más importante, de socialización; y, correlativamente, también es un factor, seguramente el más importante o de los más importantes hoy, de culturalización”. Por ello, añadió, “hablar de cultura de la empresa no es ponerle una guinda a la empresa. Hablar de cultura de la empresa es resolver el problema social básico”. Leonardo Polo no duda, por tanto, en considerar al empresario como el creador de cultura; porque, por lo demás, piensa que la creación es trabajo, no consumo.

Pasó Leonardo Polo a la consideración de algunos modelos de organización del trabajo. En el capitalismo histórico, afirmó, se considera como función primordial de la dirección empresarial la reproducción de la organización del trabajo, de modo que los factores productores de cultura quedan “fuera” de la empresa. El socialismo opone a eso una reforma de la organización, de tal manera que esa reforma entraría en colisión con la reproducción de esa organización; y, por consiguiente, en definitiva, con el mantenimiento de la organización misma.

A ambos modelos opone Polo un tercero en el que se integrará la cultura dentro de la empresa. Ésta es, en su opinión, la idea que acompaña a la noción actual de “cultura de la empresa”. La empresa debe considerarse a sí misma como productora de saber, de modo que su preocupación no es ya sólo la supervivencia, sino el perfeccionamiento.

D. Alejandro Llano

El profesor Llano se refirió a los dos últimos parámetros. En el primero de ellos, el de desarrollo y promoción de las personas en la empresa, el valor dominante o predominante es el “rango”: la promoción en la empresa se lleva a cabo en una línea de competencia de tipo vertical. El rango oscurecería, por lo demás, otro factor, la “inclusión”, que hace referencia a la pertenencia: uno puede sentirse “perteneciente” a la empresa y puede sentir la empresa como algo que le “pertenece”. Aquí la promoción de las personas no se produciría tanto hacia “arriba” como hacia “dentro”.

Para el profesor Llano, el rango conduce, a menudo, a una degeneración del esquema dominante; el ascenso se produce en la “periferia” de la empresa, porque ahí

se encuentran menos dificultades. Esto conduce, en su opinión, a importantes consecuencias para la cultura de la empresa, sobre todo, a la formación de “espacios de incompatibilidad”, cuyo resultado es la aparición de “tendencias disgregadoras”. La inclusión, en cambio, se mueve en “espacios de compatibilidad”: los bienes no son alcanzados de un modo exclusivo, sino en común. Para el ponente, si en una empresa predominan los espacios incompatibles sufre una deformación. Adquiere la forma de un “embudo” en el que se reclama la “inclusión” a los estratos inferiores, mientras ésta se estrecha en los niveles superiores en donde prima más la superioridad.

El orador propuso, frente a esta situación, la síntesis entre ambos planteamientos, el de rango y el de inclusión. Siguiendo a Edgard H. Schein, caracterizó la esencia de una organización con cuatro notas: división de funciones en el trabajo, jerarquía de niveles dentro de esas funciones, la coordinación de esfuerzos y las metas comunes. Las dos primeras se referían al rango, mientras que las dos últimas pertenecían al ámbito de la inclusión. De lo que se trataba, dijo, es de coordinar ambas líneas de factores, de modo que entonces el esquema de valores referidos a la promoción de las personas en la empresa tomaba la forma de un cono truncado.

Entre la bibliografía señalada por el profesor Llano cabe destacar: Edgard H. SCHEIN: *Organizational Psychology* (3ª ed.). Prentice Hall, N. York, 1980. Y Carlos LLANO CIFUENTES: *El dilema de las motivaciones*. Istmo, México, 164, mayo-junio 1986.

Alejandro Llano finalizó con una breve alusión al último parámetro, el que se refiere a la definición de las estrategias, calificando de inadecuado el énfasis que hoy se pone en los objetivos. Consideró mucho más importante para la estrategia su otro elemento: las políticas, aunque, añadió, esto no suponga el olvido de lo anterior. De nuevo, lo oportuno sería una síntesis entre ambos, porque sólo ésta hace a la empresa más eficaz, más fiable y convierte, al fin, lo que podría ser un simple “negocio” en una auténtica “empresa”.

Coloquio

La determinación de la peculiar relación entre los valores dominantes y los ascendentes fue uno de los temas más presentes en el coloquio. Fernando Fernández, por ejemplo, destacó el peligro de interpretar esa relación como una disyunción exclusiva. En su opinión, el empresario debe entender el paso de los valores dominantes a los ascendentes, no como un abandono de los primeros, sino como una exigencia de desarrollo que éstos contienen germinalmente. El profesor Martínez Echevarría (Universidad de Navarra) reconoció también el peligro de ver en ambos tipos de valores una “disyunción maniquea”. Por eso, propuso hablar de “valores condicionantes” y “valores condicionados” para referirse a los dominantes y ascendentes respectivamente. Por otra parte, mostró el profesor Martínez Echevarría su total desacuerdo con la definición del capitalismo propuesta por Leonardo Polo

porque, en su opinión, la meta del capitalismo nunca ha sido la reproducción de la organización, sino la acumulación de ideas y, por consiguiente, de cultura.

Respondiendo a estas reflexiones Alejandro Llano afirmó que, aunque quizás retóricamente se hubiera planteado así, la distinción entre valores dominantes y ascendentes no es una alternativa maniquea. Él habló en varias ocasiones de la necesidad de una síntesis. No se mostró de acuerdo con el cambio de nombre propuesto por el profesor Martínez Echevarría, porque, en su opinión, con ello, se podrían entender unos valores, los ascendentes, que son “originarios”, como “adjetivos”. Después de insistir en la producción como un “valor en sí” y en el carácter integral de los valores, el profesor Polo respondió a la última consideración del profesor Martínez Echevarría ratificando su opinión de que el capitalismo nunca se ha considerado a sí mismo como “productor de cultura”.

Cuando el coloquio tocaba a su fin, Pascual Montañés presentó a los ponentes tres preguntas: cuál es la responsabilidad de la empresa en el creciente protagonismo asumido por el Estado; qué sentido tiene la ausencia de producción de conocimiento en la empresa capitalista; y, por último, preguntó por la disciplina que se ocuparía de los principios de los que habló el profesor Llano a propósito de las políticas de una estrategia. Rafael Alvira respondió a lo primero afirmando que la responsabilidad de la empresa está en el daño que, a veces conscientemente, la empresa ha producido en la gente, la cual ha acudido al Estado como protector. Leonardo Polo respondió a lo segundo reiterando lo dicho con anterioridad: la empresa capitalista no se ha ocupado conscientemente de la organización del saber. Y, por último, Alejandro Llano respondió a lo tercero afirmando que con su distinción entre objetivos y políticas no pretendía tanto delimitar disciplinas diferentes, como acentuar una acción integradora de ambos aspectos de la estrategia.

Las últimas intervenciones del coloquio confluyeron en el eminente carácter paradójico de la persona humana. Como señaló Juan Marcet, ésta se encuentra, en efecto, entre una “bipolaridad” de valores y, al mismo tiempo, con una pretensión de unidad. O, como dijo el profesor Alvira, la persona es un ser que es, al mismo tiempo y esencialmente, individual y relacional. Esta peculiar situación de la persona es la que se transfiere, se dijo al acabar, a la empresa compuesta de personas.