

“Los Valores y la Estrategia Corporativa”

E. M. AMADOR BARRIGA

Se considera como Valor todo aquello que produce un Bien para un individuo o grupo. Ese Bien puede traducirse en beneficios materiales, intelectuales o morales y por ello se busca, se desea y constituye un Valor.

Es evidente que en lo que se refiere a observación y a estudio sistemático de los Jefes de Empresa, son determinantes de gran importancia los Valores personales para la elección de la Estrategia Corporativa.

Un Valor puede ser considerado como una concepción, explícita o implícita, de lo que un individuo o un Grupo mira como deseable en términos de seleccionar, entre diferentes formas convenientes, los medios y objetivos de acción.

Aunque existen casos de desviación de Valores adquiridos en los primeros años de existencia, los Valores de una persona adulta son generalmente el resultado de la influencia de: 1) Lo aprendido de todos los que actuaron

en su educación y 2) Su particular Personalidad.

Indudablemente, esto no es un simple proceso de fiel transmisión de una generación a otra. Sin embargo, una gran parte del proceso tiene lugar en los primeros años de vida y esta porción influye en la posibilidad de las modificaciones y adquisiciones posteriores de los Valores.

Los Valores están estrechamente ligados a la Personalidad. Pueden ser considerados como el sistema clave que emplea la Personalidad cuando se enfrenta con la elección de alternativas. Suele haber rasgos característicos de ella, especialmente si hay algunos Valores que dominan claramente sobre otros.

Los Valores pueden identificarse cuando no hay diferencias en los individuos o en los Grupos, en el momento de enfrentarse con problemas similares. Naturalmente, no todas las diferencias pueden caracterizarse por varia-



E. M. AMADOR BARRIGA

ciones en los Valores: algunas variaciones son producidas, por ejemplo, por diferencias en los conocimientos acumulados y por las aptitudes intelectuales. Parece, pues, que haya una interdependencia entre conocimientos, aptitudes y Valores. Algunas veces, un cambio en los primeros puede llevar a una modificación de los últimos.

Sobre los Valores se ha escrito mucho, sobre su clasificación y diferencias entre los individuos, culturas, profesiones y generaciones. Una clasificación, que pueda considerarse de gran utilidad, es la estructura por Eduard Spranger, sobre diferencias entre Tipos de individuos. Este autor señala seis clases de orientaciones en función de los Valores:

a. **El Sujeto Económico:** Materialista, se orienta hacia lo útil. Está interesado en los negocios del Mando Empresarial. A este tipo se ajusta bien el hombre de Empresa americano.

b. **El Sujeto Político:** Tiende característicamente hacia el Poder, aunque no sea precisamente en Política, sino en cualquier área donde ejerza. La

mayoría de los Líderes tienen un alto poder de orientación. La competencia u oposición desempeñan un gran papel en su vida y muchos escritores consideran el poder como uno de los principios más universales. Para algunos este principio es predominante y les induce a buscar el poder personal y la influencia.

c. **El Sujeto Social:** Su interés predominante va hacia los demás, en servicio de sus semejantes, una consideración que se manifiesta por el altruismo y la filantropía. Su finalidad son los seres humanos, por ello tiende a ser amable, simpático, generoso. Encuentra que aquellos que siguen orientaciones teóricas, estéticas y económicas son más fríos. Considera el amor como el componente más importante de las Relaciones Humanas.

d. **El Sujeto Estético:** Más subjetivo, centra su interés en los aspectos artísticos de la vida, aunque no es preciso que sea un artista creador. Valora la forma y la armonía, e influyen sobre él la gracia y la simetría.

e. **El Hombre Teórico:** Es un subjetivo, aquél que está interesado, antes que nada, en el descubrimiento de la verdad, en el orden sistemático de su conocimiento. Sus intereses son empíricos, críticos y racionales. Es un intelectual. Se incluyen a menudo en este grupo los científicos y filósofos, aunque no sean los únicos.

f. **El Sujeto Religioso:** Su máximo bien es el perfeccionamiento espiritual. Su estructura mental está dirigida per-

manentemente a la creación del mejor y más satisfactorio valor conocido.

En cuanto a la cuestión de cómo pueden influir los Valores del Dirigente en su pensamiento sobre la estrategia Empresarial hay que tener primero en cuenta cuál es esta estrategia. Duele ser una explícita y diversa serie de objetivos y políticas en la que se define lo que la Empresa debe realizar y llegar a ser en el futuro y cómo debe actuar para conseguir sus objetivos.

No todas las Compañías tienen Estrategia Empresarial. Sin embargo, la mayoría de los dirigentes tienen conceptos acerca de lo que es o debe ser esta estrategia, y procuran actuar de acuerdo con ellos.

Consciente e inconscientemente, los Valores profesionales son uno de los determinantes del concepto del Dirigente sobre lo que ha de ser la Estrategia Empresarial.

El papel e influencia de los Valores personales se demuestran evidentemente en la toma de decisiones.

Al mismo tiempo que los Valores Personales actúan como de objetivos y fines básicos en lo que concierne a cómo le gustaría ver orientada la actividad de la Empresa, influyen igualmente en sus decisiones relativas a puesta en práctica de políticas. Si, por ejemplo, el Valor dominante de un dirigente es el Económico y se enfrenta con dos nuevos productos que prometen tener igual grado de crecimiento, puede elegir uno basándose en su

mayor consonancia con los restantes Valores.

Los Jefes de Empresa son raramente autoconscientes y seguros acerca de sus propios Valores, aunque no suelen sentirse confortables cuando estos Valores son violados, y sienten alivio cuando son seguidos.

Para una mayor seguridad de estos Valores, conviene que el Jefe de Empresa examine de vez en cuando su proceder, preguntándose mentalmente qué Valores son los que tienen más cuenta. Comparar y contrastar su conducta con la de otros en situaciones y problemas similares suele ser bastante útil. Pero debe tenerse en cuenta toda variación, para distinguir las que son debidas a la naturaleza de la información utilizable sobre la situación y problemas de las variaciones que resultan de los diferentes Valores.

Otra forma de actuar es analizar concienzudamente la situación cuando uno se da cuenta de que sus Valores han sido violados o cuando se ve impedido a explicar la conducta de otros en términos tales como "Ellos tienen diferentes Valores".

Un dirigente puede también aprender algo acerca de sus Valores, verificando una o más de las pruebas ideadas para identificar la relativa pujanza de los valores individuales y analizando los resultados. Esto es conveniente realizarlo con ayuda de una persona debidamente adiestrada.

Sin embargo, el comprender y tener en cuenta, explícitamente, los propios Valores, no es suficiente para conseguir una estrategia viable. Cuando las fuentes de la Dirección se llevan a cabo en equipo es importante comprender los Valores de los demás, si se quiere desarrollar una estrategia que obtenga la auténtica ayuda de los interesados. Es conveniente, en este caso, llegar a

un establecimiento explícito de la estrategia y sus ramificaciones, ya que, de lo contrario, no puede un miembro del Grupo comprender los Valores de los demás y lo que significan. Debe tener también presente la idea de que, aunque estos Valores de los demás pueden diferir de los suyos, no por eso son mejores o peores.