



Valores compartidos y conflicto*

Shared Values and Conflict

Juan Pablo GONNET**

Recibido: 11.02.12

Aprobado definitivamente: 23.8.12

RESUMEN

Este trabajo analiza una aparente paradoja: los valores compartidos generan conflictos. A partir de un estudio etnográfico desarrollado en una Organización No Gubernamental Internacional en la ciudad de Córdoba damos cuenta de cómo los valores organizacionales que comparten ampliamente sus miembros se convierten en factores desencadenantes de desacuerdos y conflictos. En esta dirección, sostenemos la hipótesis de que los valores compartidos no necesariamente (solamente) generan consenso y cooperación, sino que también favorecen el desacuerdo al facilitar la observación y la evaluación del actuar organizacional. Dicha hipótesis se torna pertinente desde tres lugares. En primera instancia, desde algunos supuestos de la teoría social y de las organizaciones en donde se asumen a los valores compartidos como opuestos al conflicto; en segundo lugar, desde los análisis de las teorías sociales del conflicto que tienden a pensar al mismo como un fenómeno que emerge del choque de valores, intereses y presunciones opuestas; y por último, desde los actuales desarrollos de la teoría del management en donde se destacan las bondades de los valores compartidos en la gestión organizacional.

Palabras clave: Conflicto – Integración – Organización - Valores.

ABSTRACT

This work analyzes an apparent paradox: share values generate conflict. From an ethnographic study developed in an International Non-Governmental Organization in the city of Córdoba we show how the organizational values widely assumed by its members become factors that encourage the development of disagreements and conflicts. In this way, we support the hypothesis that share values not necessarily (only) produce consensus and cooperation, but also allow disagreement because they facilitate the observation and evaluation of organizational operations. This hypothesis becomes pertinent, in the first place, from some assumptions of the social and organizational theory which consider share values as opposite to conflict; in the second place, from the social conflict theories that tend to propose that conflict appears as the

* Una primera versión de este escrito fue presentada en el Grupo de trabajo “Antropología de las moralidades” en el X Congreso de Argentino de Antropología Social. Agradezco los comentarios que en esa instancia me hicieron los profesores Fernando Balbi y Gabriel Noel.

** Licenciado en Sociología (Universidad Empresarial Siglo 21), Magíster y Especialista en Antropología Social (Universidad Nacional de Córdoba), Doctorando en Ciencias Sociales (Universidad de Buenos Aires). CIECS (Centro de Investigaciones y estudios sobre Cultura y Sociedad)-CONICET. Contacto: juanpablogonnet@gmail.com

result of a clash of values, interests and opposite presumptions; and finally, from the actual developments of the management theory in which the goodness of share values are stressed.

Key Words: Conflict – Integration – Organization - Values.

SUMARIO

1. Introducción. 2. Valores y cultura corporativa. 3. ¿Valores compartidos y conflicto?. 4. Algunas observaciones finales. 5. Bibliografía.

Introducción

En una conferencia titulada “Liderazgo, Valores y Empresa” en la Universidad Católica de Córdoba (Argentina), un manager de una empresa neoyorkina sostiene que la complejidad del mundo actual demanda nuevas formas de concebir y entender la práctica de gestión empresarial. El conferencista parte de la premisa de que hoy en día es mucho más difícil desarrollar un emprendimiento que a principios del siglo XX. A lo largo de su charla, el disertante sostiene que el liderazgo actual debe sustentarse en valores, son éstos los que hacen la diferencia. Los líderes no son gente carismática como se pensaba hasta hace poco tiempo, no son gente extraordinaria, sino que son aquellos que definen valores y actúan en consecuencia. Así, las empresas y sus managers deben adscribir a valores y desde ahí fundamentar sus acciones y su rol de líderes de grupos.

Esta idea no es nueva. Desde la década del '80 las teorías del management se han comenzado a interesar por la dimensión “cultural” de las organizaciones (Cfr. Jaime de Coelho, 1997; Scott, 1998), incluida en ella la cuestión de los valores organizacionales (Deal y Kennedy, 1985; Peters y Waterman, 1982). La idea central en estos planteos hace referencia a que las organizaciones para ser eficientes y para mejorar su performance deben procurar la integración de sus miembros mediante elementos culturales; dimensiones que habían sido dejadas de lado por la teoría administrativa clásica. Entre estos elementos culturales se encuentran los ritos, los valores, la misión y los mitos organizacionales (Deal y Kennedy, 1985). Desde este lugar, se establece como imperativo que las organizaciones gestionen sus culturas. Dentro de esta gestión se encuentra la definición de valores organizacionales.¹

En este trabajo nos interesamos por indagar las consecuencias de estos procesos a partir del estudio en una organización no gubernamental internacional de la ciudad de Córdoba. A partir de este caso, pretendemos analizar tres aspectos. En primer lugar, el hecho de que los valores organizacionales no sólo generan integración e identidad sino que también (paradójicamente) generan (impulsan) conflictos y desacuerdos. En segundo lugar, intentaremos mostrar que estos resultados cuestionan algunos de los planteos de la teoría de las organizaciones y de la teoría social que conciben a los valores como elementos contrarios al conflicto. Finalmente, sostendremos algunas hipótesis provisionales acerca de las condiciones que permitirían la emergencia de conflictos a partir de la difusión de valores. En un nivel general, nuestro trabajo no se interroga por los efectos de los valores en la conducta y en la acción de los sujetos, sino que más bien pretende analizar los efectos “sociales” que se desprenden de la *comunicación de valores*. Es decir, nos preguntamos por la diferencia (*información* en los términos de Bateson) que genera la comunicación de valores en sistemas sociales (en este caso una organización).²

¹ “Las compañías que cultivan sus identidades individuales mediante la formación de sus valores, la creación de sus héroes, la expresión detallada de sus ritos y sus rituales, y el reconocimiento de la red cultural, tienen una ventaja adicional.”(Deal y Kennedy, 1985: 16); “Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa...” (Deal y Kennedy, 1985: 21).

² Así, nos apartamos de la tradición weberiana que concibe a los valores como un tipo de mediación y orientación (racional) de la acción.

Valores y cultura corporativa

La organización estudiada (Un Mundo Mejor-UMM)³ se autodenomina como una ONG y es una organización Internacional que opera en una gran parte de los países de América Latina y su objetivo es atender a la cuestión de la pobreza a través de un modelo de intervención específico que involucra la construcción de viviendas de emergencia y un trabajo comunitario de empoderamiento (capacitaciones, micro-créditos, entre otras) en villas o asentamientos marginales. Dicha organización tiene su sede central en Chile y es financiada por empresas, donaciones privadas y el BID. Estructuralmente, la organización consta con una cúpula de directivos (entre 10 y 11 personas) que dirigen a un grupo extenso de voluntarios.⁴ UMM comienza a operar en Córdoba en el año 2003. Desde sus inicios, esta sede ha experimentado permanentes desacuerdos entre sus miembros. Dichos desacuerdos hacen referencia a que los voluntarios no respetan o discuten permanentemente las distintas políticas organizacionales. Esto es visto por parte de los directivos generales como un hecho que ha afectado profundamente la performance de la organización en la ciudad de Córdoba.

Si bien la organización se define como una ONG, en la actualidad sus directivos han empezado a considerar que la organización debe comenzar a funcionar como una empresa si pretende superar las dificultades con sus miembros.⁵ De hecho, el director general me dice que UMM "...es una empresa y como tal, debe comenzar a gestionarse en esa dirección". Así, la organización ha comenzado a incorporar algunos preceptos manageriales a su funcionamiento. Uno de ellos ha estado vinculado a la "gestión de la cultura organizacional", específicamente, a la definición de valores organizacionales. Se considera que los desacuerdos acaecidos hasta el momento en la organización han sido consecuencia de que los miembros no comprenden adecuadamente los principios de la organización y sus fundamentos. En relación a esto, se ha decidido transmitir y difundir los valores institucionales explícitamente entre sus miembros. Con esta estrategia se pretende lograr una identidad organizacional que incremente la integración de sus miembros y que disminuya el nivel de crítica y de desacuerdo organizacional de gran parte de los voluntarios para con el proyecto organizacional.

Para el caso específico de las organizaciones, Thyssen (2003) sostiene que los valores son elementos que vinculan las demandas sociales con la realidad organizacional y que pretenden fungir como criterios para la decisión organizacional entre aquello que se presenta como aceptable y aquello que no. Dichos valores son, para los directivos de UMM, elementos que permitirían no sólo guiar a la decisión organizacional sino también integrar (*¿controlar?*) a los miembros de la misma.⁶ Fundamentalmente dos han sido los valores propuestos: el "no-asistencialismo" y la "transformación real de la pobreza". Para el director general de la institución estos valores se constituirían en criterios que dejarían en claro lo que la organización es y así, esto serviría para orientar a sus miembros.

El *no-asistencialismo* es un valor que UMM toma del estado del discurso social en relación a políticas sociales. Meyer y Rowan (1977) hablan de que las organizaciones no inventan valores, más bien los incorporan desde los contextos institucionales ya que desde aquí es posible que la organización obtenga legitimidad social. En lineamientos generales, podemos decir que las críticas al asistencialismo como forma de administrar políticas públicas se han generado desde ámbitos académicos y desde organismos internacionales ligados al desarrollo. Desde los ámbitos académicos las críticas al asistencialismo como un modo deficitario de

³ Con el fin de preservar la identidad organizacional definimos este nombre ficticio.

⁴ Existen entre los directivos y voluntarios, coordinadores de áreas que son voluntarios y que desempeñan algún papel directivo.

⁵ Algunas posibles razones de esto se podrían encontrar en las hipótesis del isomorfismo organizacional sostenidas por Powell y Di Maggio (1999) o en Ruben (2006) y su hipótesis acerca de la contemporánea difusión de un modelo de socialización empresarial que afecta a las más diversas organizaciones. No obstante, estas hipótesis deberían demostrarse en futuras investigaciones etnográficas.

⁶ En esta dirección, se encuentra algunas presunciones implícitas propuestas por la teoría del management contemporáneo. "...los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario" (Deal y Kennedy, 1985: 21).

prestación de bienes y servicios se vienen desarrollando en Argentina desde la década del '90.⁷ Se presenta al asistencialismo como el otorgamiento de bienes y no de los medios necesarios para adquirir esos bienes, lo que genera una fuerte dependencia del beneficiario en relación al prestador (De Vries, 2001). Por otro lado, las críticas al asistencialismo también son visibles en los discursos de las organizaciones internacionales ligadas al desarrollo. Por ejemplo, el Banco Mundial califica de innovadores a aquellos proyectos que utilicen metodologías que traten de romper con el asistencialismo y se dirijan hacia el empoderamiento de los beneficiarios.⁸ En relación al asistencialismo, uno de los directivos menciona en su blog:

“El asistencialismo consiste en hacer cosas por el otro que no involucren su esfuerzo personal (actividades, regalos, tareas etc.). Se debe intentar siempre hacer actividades, generar conversaciones, etc., que contribuyan a que la gente se sienta responsable de sus propios actos. El asistencialismo no conduce a superar la pobreza, no permite crear fuerzas capaces de sustentarse en el tiempo. Es por esto que debemos transformarnos en proveedores de herramientas, en el “pituto” de los más pobres, en motivadores, e intentar así contribuir a una “tendencia autorrelizante” siempre desde el respeto y la confianza hacia sus potencialidades. La mayoría de las personas en situación de pobreza tiene la convicción y esperanza de resolver sus problemas, sólo exigen a la sociedad espacios adecuados para hacerlo. Las relaciones y sus expectativas no están centradas en lo material. No debemos armar la vida del otro, es él quien debe asumir lo que tiene que hacer, no soy yo quien le hace el camino. El asistencialismo NO ayuda a promover la superación de la pobreza.” (Blog de uno de los directivos)

Este valor al que adscribe UMM ha sido ampliamente aceptado por sus miembros. Así, se considera que el asistencialismo aparece como un modo de “dar sin nada a cambio”. Es decir, como una relación en donde no media ningún tipo de contraprestación o de reciprocidad. Desde la aplicación de esta política, se observa que los voluntarios se han identificado con este valor organizacional. Una voluntaria dice por ejemplo:

“Yo por ahí critico mucho el hecho de que estamos acostumbrados acá en Argentina a la gente más pobre les damos, se les da un plan y se acostumbran a no trabajar o a ese tipo de cosas... no conozco otras organizaciones, pero por lo menos considero que al menos, el objetivo que tiene el techo es de no generar esa misma costumbre... de hecho cuando nosotros vamos al barrio ellos al principio se creen que somos una cooperativa que hacemos casas, que por tener la plata, vamos solamente y le construimos las casas, sino que, tratar que ellos entiendan que con el sacrificio que hacen y, o sea, con las ganas que pueden llegar a tener pueden mejorar su situación pero sin esperar nada a cambio nosotros también queremos que las cosas que hagan sean para no depender todo el tiempo de que venga alguien a ofrecerles una casa, aunque es muy difícil porque por ahí ellos están acostumbrados a que les den todo...”

En este fragmento, se observa una concepción crítica asociada al “asistencialismo” y como se valora que la organización se defina por su negativa. Otro voluntario reconoce que el no-asistencialismo permite distinguir a la organización de otros actores que desarrollan prácticas similares. Por ejemplo, agencias estatales, fundaciones, organizaciones caritativas, etc.

“Creo que el Estado en general a las problemáticas sociales con las que trabaja suele hacerlo desde un punto de vista más corto plazista, más utilitario, y que le reporte el beneficio directo de la cantidad de votos, es un trabajo más asistencialista, este.... más desde una dádiva que a un desarrollo de la persona, no promueve la dignidad de la persona, tiende a ser una ayuda interesada por un lado, y por otro, donde la persona beneficiada no hace nada para recibir eso, entonces tampoco lo dignifica y genera un acostumbramiento al recibir sin dar nada.”

⁷ Véase por ejemplo Cravino, María Cristina, Marisa Fournier, María Rosa Neufeld, y Daniela Soldano (2002), de Vries (2001) entre otros.

⁸ Información obtenida de la página web del Banco Mundial: <http://web.worldbank.org/>

A pesar de que es observable un alto nivel de difusión de este valor organizacional y de que una gran cantidad de miembros lo comparten, también es observable que este valor ha facilitado la observación de contradicciones en el actuar organizacional y así, se han desencadenado conflictos a partir de este valor.⁹ De esta manera, un voluntario me comenta en relación al no asistencialismo:

“Para mí UMM es una suma de frases hechas que están de moda y mal entendidas, eso de que no somos asistencialistas, es algo como que se jacta la organización permanentemente, trabajamos con los vecinos y desde los vecinos, nos jactamos de escuchar a los vecinos, digo estas frases tomadas de la psicología comunitaria, o estas nuevas perspectivas de la pobreza, nosotros no vamos a traer soluciones importadas desde afuera, pero si vamos a trabajar con los vecinos, las pelotas..., ya desde entrada, estas entrando al barrio con chalecos y remeras de UMM y diferenciándote con los vecinos no estás trabajando conjuntamente con los vecinos. Desde el vamos, haciendo una encuesta de detección en la cual pones “cuáles son los principales problemas que Ud. ve en los jóvenes”, y pones drogas, delincuencia, etc., estás trabajando con problemas contruidos desde afuera, y es muy llamativo porque eso cuando vas a la villa no lo representan y no lo ven como un problema, en lo más absoluto, si vos trabajas con problemas contruidos desde afuera, en la vida vas a servir como un medio para solucionar problemas, vas a traer un problema importado...”

En esta cita se da cuenta de que el no asistencialismo es un principio que no es aplicado por la organización y que debería serlo. Se observa la contradicción entre el valor y la expectativa que genera, y lo que realmente hace la organización (en la perspectiva del miembro). El conflicto aparece como consecuencia de esta contradicción. Lo interesante de ver es que éste miembro de la organización en ningún momento cuestiona al no asistencialismo en sí mismo, sino que al contrario lo considera una premisa válida para el trabajo. Es esa premisa la que le permite identificar las contradicciones que se dan entre lo que la organización declara y lo que efectivamente se hace. “...una cosa es lo que decimos y otra lo que hacemos” (miembro de la organización). Otro voluntario me dice que cuando el no asistencialismo se trata de definir con políticas específicas, termina cayendo en un asistencialismo “clásico” porque para ser no asistencialistas hay que prestar atención a lo que los vecinos te demandan. “Seguir políticas organizacionales tan tajantes te impide estar atentos a lo que el otro te dice”.

El valor social del no asistencialismo se vuelve un criterio significativo para contradecir las pretensiones organizacionales. En una de las conversaciones que tuve con un directivo de la organización me decía que efectivamente, la idea del no asistencialismo era complicada, porque evidentemente se debe ser un poco asistencialista. “No es posible desarrollar políticas organizacionales, y dejar que todos opinen: voluntarios, beneficiarios, otras organizaciones, etc., no podemos ser totalmente democráticos, y eso nos estamos dando cuenta ahora en la organización” (directivo).¹⁰ La declaración del valor no asistencialista facilita la observación de lo asistencial y por consiguiente su crítica. La paradoja radica en que el no asistencialismo es un valor que le permite a UMM lograr una identidad entre sus miembros (todos comparten el valor); no obstante, ese valor que le da unidad también la divide internamente porque ese valor permite medir los distanciamientos entre lo que la organización dice y lo que la organización hace.

Otro valor social al que apela UMM tiene que ver con que la organización propone una *transformación real* en relación a la pobreza extrema en Latinoamérica. Así, la organización califica a sus acciones como *prácticas* y con efectos *reales*. Se manifiesta que la organización “hace” y en este sentido, interviene activamente en la realidad. Este valor ha permitido a los directivos hacer cuestionables todo desacuerdo con los procedimientos organizacionales.

⁹ Siguiendo a Luhmann (1998: p. 340 y ss.) podemos definir al conflicto como la comunicación de una contradicción, o de otra manera, como la comunicación de una expectativa y su negación en el mismo momento.

¹⁰ Es necesario aclarar aquí que si bien el no asistencialismo aparece como un valor recurrente, el mismo se vincula con todo un conjunto de valores paralelos como la democratización, la participación, la igualdad, etc.

Aquellos que cuestionan la estrategia organizacional son vistos como perjudiciales para la organización, porque "...no se dan cuenta de que la finalidad de la organización es principalmente práctica (y no teórica)" (Directivo). Nuevamente, es observable que los miembros de la organización adoptan este valor y se identifican con la organización a partir del mismo. Un voluntario comenta: *"Estamos hartos de hablar y de discutir esto en bares (hablando de la temática de la pobreza), con amigos o en la universidad. UMM significa acción efectiva sobre una realidad que se considera injusta. No queremos la teoría..."*. En su blog, un directivo sostiene:

EXPERTOS INDIVIDUALISTAS

Si señores, es así, somos asiduos estudiantes de todo tipo de teorías, nos encanta opinar, escribir columnas de opinión sobre "cómo se deberían hacer las cosas", tenemos las mejores recetas del mundo, para cada problema tenemos una solución. Por supuesto que esto abarca todo tipo de temática que tenga que ver con la política, la economía, la educación, pobreza, etc. Personalmente creo que es una actitud que se nos forma por nacer en medio de culturas que desde hace años tienden a eso.

Debo confesar que jamás me hubiera dado cuenta de esto, si no fuera porque el XX (fundador de la org.) lo hubiera mencionado en las tantas circunstancias en que tuve la oportunidad de escucharlo. El padre siempre hablaba con un profundo sentimiento de molestia, sobre este tipo de gente que expone en diarios, revistas, televisión, conferencias, etc. como "expertos" en pobreza, pero jamás han pisado un barrio, jamás han tenido algún tipo de contacto con la realidad, solo eso, se limitan a "dar cátedra sobre el tema", en base a los millones de libros que han leído a lo largo de toda su vida."

Estas ideas también se plasman en los mensajes organizacionales presentes en las remeras y en afiches de la organización (y en otros soportes). Algunos mensajes son: "la indiferencia no cambia nada"; "utopías que se hacen realidad"; "mejor actuar"; "mirá-pensá-actúa". En estos mensajes se muestra que la organización apela a la acción concreta y directa. En el manual de la organización se establece que uno de los principios que guían a UMM es el sentido de urgencia con el que se trabaja. También, una frase de la página web dice: *"Tenemos la convicción de un mundo más justo es posible y lejos de quedarnos en pensamientos y conversaciones estamos dispuestos a hacer lo que sea necesario para cambiarle la cara a América Latina. (Página web de UMM)."* Los discursos dicen que la organización busca "trabajar de verdad contra la pobreza". Así, se establece que se busca la transformación y la modificación efectiva de la realidad. En relación a este valor, los voluntarios mencionan, por ejemplo:

"Considero que es súper-necesario, una toma de conciencia de la situación en que se vive, y segundo el accionar en consecuencia".

"Me di cuenta de que hacía falta hacer algo, digo yo no me puedo quedar quieta..."

"Siempre tuve en claro que quería cambiar algo".

"... a mí me parece que en Córdoba en particular hay muchas cosas frenadas porque nos quedamos toda la vida debatiendo qué podemos hacer y cómo lo podemos hacer perfecto... y entonces hablamos de la calidad del trabajo pero ojo, esto a nivel acá y a nivel, y en muchos otros lugares más, es como que...un contexto en donde no se termina de abrir al mundo, me entendés, acá es como que falta un poco de eso, es como que nos jactamos de lo que hacemos, de que es lo mejor, de que lo hacemos con la mayor calidad posible, pero hasta que punto todo lo que venimos haciendo ha impactado realmente en la lucha contra la pobreza o y después, en términos reales, entonces para mí esto es lo interesante como que propone el techo, dice sí fantástico vamos a hacer un laburo bueno pero también una cantidad que sea, que termine realmente influenciando en la sociedad y demás..."

A pesar de la difusión y aceptación de este valor como un criterio identitario de la organización y de sus miembros, dicho valor también genera desacuerdos y conflictos. Una ex-directiva me comenta que la transformación real de la pobreza es un ideal difuso si se mantienen políticas organizacionales tan rígidas. Por ejemplo, se sostiene que la construcción de viviendas está bien, pero es posible que en Córdoba no hagan falta viviendas y sí otras cosas. En esta

dirección, se piensa que la estrategia organizacional debería adaptarse a las particularidades de la pobreza local. “Esta falta de sensibilidad impide trabajar de verdad en contra de la pobreza” (ex-directiva). Debido a esto, la mencionada directiva decidió renunciar a su cargo en la organización.

Adicionalmente, “la transformación real de la pobreza” llevó a varios de sus miembros a proponer distintas estrategias que podrían operacionalizar esa idea tan general. Algunos sostuvieron que era necesario formar grupos de investigación para entender y tematizar las ideas y las concepciones de pobreza, otros sostenían que la organización debía ser crítica en relación a las empresas que financiaban la organización y que posiblemente eran la causa de la pobreza estructural, otros sostenían que la organización debía centrarse en la generación de una conciencia crítica y no tanto en la gestión de acciones específicas. Lo interesante es ver que todos los que sostenían estos proyectos conflictivos para con lo predefinido por la organización apelaban en sus explicaciones y en sus argumentaciones al valor de la *transformación real*. En este caso, también es observable que este valor organizacional a la vez que genera acuerdos también impulsa la emergencia de desacuerdos en la vida organizacional.

En conclusión, los valores definidos y difundidos fueron elementos que efectivamente generaron una identidad organizacional, de hecho, incluso aquellos que se oponían y que discutían permanentemente las acciones organizacionales los asumieron como válidos y legítimos. Sin embargo, estos valores no sólo dieron identidad e integración a los miembros de UMM, sino que también trajeron aparejados conflictos cuando se consideraba que los valores declarados se presentaban como opuestos a las prácticas que desarrollaba la organización en relación a la problemática de la pobreza. Los conflictos emergen cuando los miembros observan que las expectativas que generan los valores no son cumplidas. A pesar de esto, la mencionada situación no trae aparejada una negación de los valores (*conflicto de valores*). Los valores son aceptados y compartidos por todos, lo que sucede es que para algunos no son cumplidos. Al favorecer la integración y el desarrollo de expectativas comunes, paradójicamente, favorecen a la crítica. Los valores otorgan a los miembros de la organización elementos interpretativos y así, se convierten en focos de discusión.

¿Los valores compartidos generan conflictos?

La sorpresa que nos causa la paradoja entre valores y conflicto, entre lo que se comparte y da identidad y lo que desintegra y genera diferencias, nos demanda reflexionar no tanto sobre el objeto en sí mismo como sobre nuestros supuestos acerca de lo observado. ¿Por qué nos llama la atención que los valores generen conflictos?¹¹ En esta dirección, nos gustaría dirigir la mirada hacia las distinciones que nos hacen detectar la contradicción entre valores compartidos y conflicto. Consideramos que la distinción valor/conflicto ha limitado la posibilidad de observar las interdependencias entre estos dos campos fenoménicos. A priori, los valores remiten a algo que une mientras que el conflicto se vincula con aquello que disloca o que desintegra. Un concepto refiere a la unidad y otro a la diferencia. Dicha distinción aparece como irreductible en el sentido de que los valores no pueden entrar en el campo de conflicto (a no ser como conflicto de valores) y el conflicto no puede ser generado desde un sustrato de valores compartidos. Pensamos que la observación acerca de que los valores compartidos generan conflictos se presenta como una paradoja porque la distinción valor/conflicto se encuentra presupuesta en la observación.¹² Así, en lo que resta del trabajo, nuestra intención es desarrollar una reflexividad acerca de las teorías que han sustentado la mencionada distinción.

Quizás uno de los teóricos sociales que más se focalizó en el estudio analítico de los valores y su papel en la vida social haya sido Talcott Parsons (1999 [1951]; 1968). Siguiendo a

¹¹ La observación de paradojas es un punto interesante para la teorización social ya que éstas solo pueden ser observadas porque determinadas distinciones se encuentran presupuestas en nuestro modo de observar el mundo. Algunas consideraciones preliminares sobre esta propuesta metodológica y epistemológica se encuentran en Gonnet (2011).

¹² Hablamos de distinciones como condiciones de posibilidad de la observación y de la indicación de fenómenos sociales. Las distinciones son formas de dos lados que actualizan uno de esos lados dejando inobservado el otro. Véase Baecker (1999).

Parsons (1999) podemos definir a un valor "...como un elemento de un sistema simbólico compartido que sirve de criterio para la selección entre las alternativas de orientación que se presentan intrínsecamente abiertas en una situación" (24). Ante la contingencia inherente de todo intercambio social, los valores se constituyen, para Parsons (1968), en dimensiones centrales para la integración y la cooperación entre partes potencialmente antagónicas.

...en la interacción social, las posibles reacciones del alter pueden abarcar un orden considerable, y la selección dentro de ese orden depende de las acciones del ego. En este sentido, para que la interacción se estructure, el significado de un signo tiene que ser abstraído de lo particular de la situación. Es decir, su significado tiene que ser estable mediante un orden más amplio de condicionales, que comprende las alternativas dependientes no sólo de la acción del ego, sino también de la de alter y las posibles permutaciones y combinaciones de la relación entre ellas. (Parsons, 1999; 23-24)

Dicho problema se resuelve en función de un acuerdo valorativo que motivaba en direcciones idénticas a un alter y a un ego. Así, en la concepción parsoniana de lo social, los valores desempeñan un papel integrador (podríamos decir positivo) para el orden social. Los valores son elementos indispensables para la cooperación y el consenso. Desde este lugar, los conflictos aparecen como lo otro en relación a los valores. Los valores explican la integración pero no el conflicto, el desacuerdo o la contradicción. No obstante, Parsons no niega al conflicto como fenómeno social, más bien considera que éste sólo puede emerger como un conflicto entre valores distintos. De hecho, Parsons (1999) profesa que los valores deberían generalizarse para evitar conflictos entre valores más particulares.

No nos interesa aquí entrar en detalles acerca del pensamiento parsoniano, lo que sí nos interesa es mostrar como en esta propuesta acerca de los valores existe una clara separación de los mismos en relación al fenómeno del conflicto. Los valores no generan conflictos. Si hay conflicto, es entre valores y no a partir de ellos; los valores siempre se encaminan hacia la integración. Podríamos pensar que la distinción implícita "valor/conflicto" es constitutiva de la estructura analítica parsoniana.

Dicha cosmovisión no sólo se encuentra en la perspectiva parsoniana, sino que también se encuentra presente en la teoría de las organizaciones y más específicamente, en la teoría del management. En el campo de la teoría de las organizaciones, las teorías sobre culturas organizacionales, por ejemplo, tienden a definir a las mismas como un conjunto de premisas o valores compartidos. En esta dirección, Smircich y Stubbart (1985) mencionan que las "...organizaciones son un conjunto de creencias, valores y presunciones que comparten varias personas y que los motiva a actuar de una manera determinada" (75).¹³ En este planteo, los valores son elementos "compartidos" que orientan el actuar de "manera determinada". Nuevamente, encontramos una vinculación entre valores y conformidad con una línea de acción particular. Schein (1988), uno de los autores más citados en el campo de la cultura organizacional y empresarial, sostiene que la cultura organizacional no puede reducirse a los valores organizacionales. A pesar de esto, su definición de cultura organizacional se parece bastante al concepto de valores propuesto por Parsons. Schein (1988) sostiene:

...llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas, inventadas descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (26)

En esta definición, se reproduce el supuesto acerca de que lo compartido configura la acción y el pensamiento en sentidos específicos.

¹³ [...organization is a set of people who shared many beliefs, values and assumptions that encourage them to make mutually act in a certain way...]. En esta línea, véase también Alvesson (2002). Todas las traducciones presentadas en este trabajo son propias.

Este modo de concebir a la cultura organizacional y a los valores como elementos compartidos también se ha presentado en los estudios manageriales.¹⁴ Los teóricos del management han interpretado esta concepción de cultura como una recomendación para generar en las organizaciones creencias, valores y presunciones que motiven e integren a sus miembros para el logro de las metas organizacionales (Deal y Kennedy, 1995; Ouchi, 1980) (Cfr. Alvesson, 2002). Así, Ouchi (1980) considera que las organizaciones sustentadas en valores son las más deseables debido a que considera que en las instituciones en donde se establecen valores compartidos (Ouchi las denomina *clanes*, basándose en la idea de solidaridad mecánica sostenida por Durkheim) son menos propensas al desacuerdo y al comportamiento desviado. Ouchi (1980) sostiene:

*Valores y creencias comunes brindan una armonía de intereses que borra la posibilidad de comportamientos oportunistas. Si todos los miembros de la organización han sido expuestos a un proceso de socialización, entonces ellos compartirán objetivos personales que son compatibles con los objetivos de la organización. En esta condición, auditar la performance de la misma es innecesario excepto por propósitos educativos, debido a que ningún miembro intentará desviarse de los objetivos organizacionales. (138)*¹⁵

Alvesson (2002), por su parte, propone que “La centralidad del concepto de cultura se vincula a la profunda importancia de los sentidos compartidos para la acción coordinada. (...) El sentido de comunidad, ideas dadas por supuestas, creencias y sentidos compartidos son necesarios para continuar la acción organizada” (2).¹⁶ De esta manera, la relación entre valores y organización ha estado pensada en términos de consecuencias deseadas, de efectos positivos. El concepto de valor designa a lo compartido, a lo cultural, a lo que integra, a lo que cohesiona, en definitiva a lo que da unidad. Desde este lugar, el conflicto es ajeno al campo de los valores. A pesar de estas propuestas, los teóricos de la cultura organizacional y del management no han podido obviar la dimensión conflictiva de todo entramado organizacional. Sin embargo, esto no ha llevado a la alteración de la distinción valor/conflicto. Cuando se empieza a observar que en las organizaciones existen conflictos (Hobbs, 1992; Schein, 1996), se postula que éstos surgen como consecuencia de que en las mismas organizaciones existen grupos diferentes que tienen orientaciones valorativas y culturales diferentes. Así, el conflicto es resultado de la convivencia de valores distintos en el seno de la organización. Desde este lugar, el conflicto es lo otro con respecto de los valores, a lo sumo, sólo se puede explicar como diferencia de valores.

Por otra parte, también la teoría del conflicto y su aplicación al campo de las organizaciones ha tendido a utilizar la distinción valor/conflicto, sin tratar de reconocer ninguna interdependencia posible entre los dos fenómenos.¹⁷ Dahrendorf (1962) sostiene que los problemas sociológicos ligados a la integración y a los valores deben ser distinguidos de sus opuestos ligados a las problemáticas de intereses y autoridad. Para Dahrendorf, estas dos problemáticas dan lugar a dos teorías diferentes, a la teoría de la integración y a la teoría del conflicto respectivamente. Así, el autor plantea:

Para la primera constituye una unidad estructural todo sistema funcionalmente integrado, mantenido en una situación de equilibrio mediante la institucionalización de determinados

¹⁴ Diferenciamos este campo de estudios debido a que consideramos que éstos se vinculan con análisis prescriptivos en relación al cómo deberían gestionarse y administrarse las organizaciones. Para una tematización de esta discusión véase Jaime de Coelho (1997).

¹⁵ [Common values and beliefs provide the harmony of interests that erases the possibility of opportunistic behavior. If all members of the organization have been exposed to an apprenticeship or other socialization period, then they will share personal goals that are compatible with the goals of the organization. In this condition, auditing of performance is unnecessary except for educational purposes, since no member will attempt to depart from organizational goals].

¹⁶ [The centrality of the culture concept follows from the profound importance of shared meanings for any coordinated action. (...). A sense of common, taken-for-granted ideas, beliefs and meanings are necessary for continuing organized activity].

¹⁷ La teoría del conflicto tiene un nivel general en el campo de la teoría social (Turner, 1991) pero dichas teorías han tenido fuertes implicancias en la conceptualización del conflicto organizacional.

procesos, y que en tal sentido representa una situación de orden. Para la segunda teoría, en cambio, una unidad estructural es una asociación de dominación que se mantiene dada por medio de la coacción y que lleva en sí misma el germen de su función, por lo que en este sentido representa algo inestable, algo en mutación permanente (Dahrendorf, 1962:207)

Por un lado, tenemos a la integración que implica estabilidad y por el otro, tenemos al conflicto que escapa a lo normativo. Es claro que aquí se está asumiendo que la integración y la dimensión valorativa incluida en ella discurren por un ámbito diferente al del conflicto. Para el caso específico de las organizaciones, Dahrendorf (1962) postula que el conflicto sólo es explicable como consecuencia de la existencia de una jerarquía que distingue entre dominados y dominantes. El conflicto se genera por esta distinción constitutiva de todo arreglo organizacional. Los valores que, a lo sumo, ocultan esta situación de dominación no son dimensiones pertinentes para la explicación del conflicto (Dahrendorf, 1962).

Coser (1961), otro teórico del conflicto, postula que el mismo "...significa lucha con respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos..." (8). En este sentido, Coser (1961) no deja de pensar al conflicto como un resultado de la existencia de valores distintos. Para el caso de las organizaciones, Coser (1961) define que los conflictos surgen como la consecuencia inevitable de la existencia de diversos intereses que se constituyen en función de diferentes posiciones que se ocupan en la organización. Además, Coser (1961) reproduce la distinción entre cooperación y conflicto.

...tanto el conflicto como la cooperación tienen funciones sociales. Un cierto grado de conflicto esta muy lejos de ser necesariamente antifuncional; es un elemento esencial de la formación del grupo, de la persistencia de la vida del grupo. (Coser, 1961: 34)

Desde este lugar, la cooperación es un fenómeno diferente al del conflicto. Claramente, esto impide captar las posibles interdependencias entre los dos. Lo novedoso para Coser es plantear que el conflicto genera integración, pero la integración no es pensable como posible de generar conflicto.¹⁸

Simmel (2011[1905]), de un modo bastante original, vislumbra el hecho de que los grupos más integrados son los más susceptibles de ser afectados por conflictos más intensos. En estos casos, la situación de integración mantiene a los conflictos en estados latentes, pero cuando el conflicto emerge, la acumulación de conflictos no manifestados (reprimidos) conduce a una situación de intensificación de los mismos (Simmel, 2011[1905]: 109). A pesar de este aporte desarrollado por Simmel, nótese que aquí la integración no impulsa al conflicto, sino que al mantener conflictos latentes contribuye a acumular tensiones. La cooperación y la integración no producen al conflicto sino que lo mantienen latente. Así, nuevamente el conflicto es impensable bajo las condiciones mismas de integración. Integración y conflicto son, para Simmel, fenómenos relacionados pero independientes.

Ahora bien, nuestro caso nos presenta una situación en la cual los valores se comparten (existe acuerdo en relación a ellos y a su validez), no obstante, este no es su único efecto. La presencia de valores compartidos es también un factor que desencadena conflictos y los hace más visibles (discursivamente, por ejemplo). En UMM la centralidad que tienen los valores en la identidad organizacional favorece el desacuerdo y la crítica ya que éstos se utilizan como medios para evaluar la organización y marcar sus contradicciones. Los valores se constituyen en un símbolo significativo para denotar que lo que se pretende no se cumple. UMM es una organización en donde existen valores ampliamente difundidos y compartidos y por ese mismo hecho, los conflictos se hacen más fácilmente comunicables.

La comunicación de valores en UMM tenía como objeto evitar el desacuerdo entre sus miembros a través de la integración y unificación de los contenidos organizacionales. Los valores son pensados así como elementos que harían más probable la aceptación de las reglas organizacionales. Los valores pueden lograr esto porque son elementos simbólicos que

¹⁸ Gluckman (1955) analizando la sociedad africana sostiene una hipótesis similar mostrando que numerosas situaciones de conflicto contribuyen a la cohesión social y a la reproducción del orden social.

trascienden los límites de la organización.¹⁹ Efectivamente, en este proceso los valores logran adhesión, son elementos que se presentan como indiscutibles. No obstante, la generalidad de estos enunciados lleva a que los valores se establezcan en elementos difícilmente operacionalizables, llevando a que los mismos valores den lugar a distintas interpretaciones de lo que la organización debería hacer.

Cuando se defraudan las expectativas, los valores se constituyen en elementos discursivos para argumentar en contra de otros. De esta manera, lo que en primera instancia se comparte también da lugar al conflicto. Podemos pensar que en nuestro caso, la emergencia del conflicto ligado a la difusión de valores, se encuentra vinculado al fenómeno de “ideología y conflicto” que propone Coser (1961). Para este,

Los conflictos en los cuales los contendientes sienten que sólo participan como representantes de colectividades y grupos, que no luchan para sí, sino únicamente por las ideas del grupo que representan, probablemente serán más radicales y despiadados que otros cuya animadversión se mueve por razones personales. (137)

Los valores al no ser elementos que se constituyan como individuales, sino que se erigen como universales, o al menos universalizables desde la perspectiva de aquellos que los sostienen, puede ser un factor que lleve a la aparición de los conflictos. Cuando se establecen valores y éstos dan identidad a los miembros de UMM, éstos últimos sienten que representan ideales que se encuentran por encima de sus intereses personales. En este contexto, los valores vuelven más intransigentes a los que con ellos se identifican. En esta dirección, se puede tornar comprensible el hecho de que los valores compartidos desencadenen conflictos.

Algunas observaciones finales

A modo de cierre provisorio presentamos algunas hipótesis que consideramos deberían seguir siendo desarrolladas para lograr conceptualizaciones más sistemáticas en lo que concierne a la relación entre valores y conflicto. Esto implica la interacción permanente entre nuevas investigaciones empíricas y la revisión reflexiva de teorías sociales que, gran parte de las veces, operan como sustratos dados por supuestos en nuestra observación y descripción del mundo social. Así, proponemos cuatro lineamientos o hipótesis que deberán ser profundizados. En primer lugar, de acuerdo a lo planteado en este trabajo se hace necesario repensar la relación o distinción valores/conflicto. Esto implica dejar de considerar a estas dimensiones como opuestas y reflexionar acerca de sus vinculaciones. Específicamente, preguntarse por el papel de los valores en el conflicto. Nuestra investigación nos da algunas evidencias para pensar que el conflicto puede ser impulsado por la existencia de valores compartidos. La instauración y difusión de valores en la organización analizada favorece el consenso y la identidad de sus miembros, a la vez que desencadena conflictos al interior de la misma. Este hecho, rompe con la distinción valor/conflicto y presiona para su integración.

En segundo lugar, se encuentra la cuestión de pensar a los valores como fenómenos positivos, es decir, como elementos generadores de consenso, acuerdo, identidad, cooperación, etc. Estas ideas han sido generadas por el hecho observable de que los valores son efectivamente compartidos²⁰ y esto es pensado como algo moralmente bueno. En nuestro caso, esto es puesto en duda. Es posible que los valores aumenten las probabilidades de identificación y de cooperación, pero también aumentan las probabilidades de conflicto y desacuerdo. Una de las posibilidades que proponemos en relación a esto es pensar al concepto de integración no como algo positivo, buscado o deseable, sino como un proceso de reducción de grados de libertad (Cfr. Luhmann, 1998). Los valores al introducirse al sistema organizacional disminuyen las alternativas de reflexión y acción, en este sentido, decimos integran. Esto es ventajoso tanto para la cooperación como para el desacuerdo. Al reducirse las alternativas abiertas en una

¹⁹ Luhmann (2007) habla de que los valores alcanzan esto debido a que se presentan con una apariencia de validez universal.

²⁰ Weick (1995) ha planteado que, al menos en los estudios organizacionales, todavía se encuentra pendiente la cuestión acerca de qué implica que algo sea compartido.

situación la cooperación es más fácil pero también el conflicto lo es. En UMM los valores contribuyeron a generar conflictos en la medida en que especificaron sus contenidos (el conflicto es el resultado de que no se cumplan los valores que la organización propone).

En tercer lugar, es relevante hacer una salvedad en relación a algunas ideas más contemporáneas en relación a los valores. Existe un clima de época crítico en relación a la capacidad explicativa de los valores en relación a los fenómenos sociales (etnometodología, posfundacionalismo, postestructuralismo, etc.). Esto se vincula con el hecho de que los valores son considerados como elementos insuficientes para explicar la acción social. Pienso que esto se debe a una representación de los valores como criterios normativos que guían a la acción y no como fenómenos comunicacionales en sí mismos.²¹ El hecho de que existan organizaciones que se ocupen de sus valores nos debería llamar la atención de esto. Levy et al. (2003) sostiene que los valores en las organizaciones son ficciones detrás de las cuales se ocultan intereses de dominación y control político e ideológico. Es aceptable esta hipótesis, sin embargo, no elimina la pregunta por los efectos sociales y culturales de los valores y de su incorporación en el discurso. Los valores no sólo son maquillajes o ilusiones (Thyssen, 2003) sino que, al menos en nuestro caso, la decisión de definir y transmitir valores genera distintos tipos de efectos (¿paradójicos?) como lo son la identidad y el conflicto.

Finalmente, proponemos la siguiente hipótesis en relación a los valores compartidos y al conflicto organizacional y a su posible interconexión. Los conflictos pueden ser definidos en lineamientos generales como contradicciones de sentidos (Luhmann, 1998). Cuando se comunican valores, también se comunican expectativas acerca de lo que es aceptable y lo que no lo es. Dicha comunicación es potencialmente crítica, ya que si no se cumple con las expectativas generadas la contradicción y la no aceptación de la comunicación se vuelven más probables. O sea, la comunicación de valores aumenta la posibilidad de negaciones.²² Las organizaciones están plagadas de conflictos (Pondy, 1992), no obstante, sólo algunos de ellos se hacen más visibles y relevantes. Desde nuestra perspectiva los valores son un medio a través del cual los conflictos se seleccionan. Cuando el conflicto es desencadenado por valores, éstos se vuelven criterios que hacen que los conflictos superen los límites cotidianos de la interacción y se transformen en conflictos organizacionales.

Bibliografía

- ALVESSON, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications, Londres.
- BAECKER, Dirk (1999). *Introduction*. En "The Problems of Form", Dirk Becker (Comp.), Stanford University Press, California.
- COSER, Lewis (1961). *Las funciones del conflicto social*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- CRAVINO, M.; FOURNIER, M., NEUFELD, M.; SOLDANO, M. (2002). "Sociabilidad y Micropolítica en un Barrio Bajo Planes". En *Cuestión Social y Política Social en el Gran Buenos Aires*, editado por Luciano Andrenacci. La Plata: Ediciones al Margen.
- DAHRENDORF, Ralf (1962). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Ediciones Rialp, Madrid.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- DE VRIES, Pieter. (2001) *La Modernización del Clientelismo en el Atlántico de Costa Rica*. San José, Costa Rica: EUNA.
- GLUCKMAN, Max (1955). *Custom and Conflict in Africa*. Basil Blackwell, Oxford.
- GONNET, Juan Pablo (2011). *La paradoja como información de la observación*. Intersticios, Revista Sociológica de pensamiento crítico. Vol. 5, No.1, pp. 67-73.

²¹ Aquí intentamos pensar más allá de los valores como una motivación para la acción social en el sentido esgrimido clásicamente por Weber.

²² "When observed from the values perspective, its normal conduct might transform from being perceived as acceptable to criticisable and out of touch" (Thyssen, 2003: 164).

- HOBBS, Brian (1992). *Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje*. En "Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos", Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (comps.) Legis Fondo Editorial, Colombia.
- JAIME DE COELHO Jr., Pedro (1997). *Antropologia y Administração: Encontro de Saberes*. Um abordagem etnográfica. Tesis de Maestría en Antropología Social. UNICAMP.
- LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (2003). *Critical Approaches to Strategic Management*. En "Studying Management Critically", Alvesson y Willmott (eds.). Sage Publications, Londres.
- LUHMANN, Niklas (2007). *La Sociedad de la Sociedad*. Herder, México DF.
- LUHMANN, Niklas (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Editorial Anthropos-Universidad Iberoamericana, Madrid.
- MEYER, J.; ROWAN, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Sociological Review. Vol. 83, No.2, pp. 340-363.
- OUCHI, William (1980). *Markets, bureaucracies, and Clans*. Administrative Science Quarterly, Vol.25, No.1, pp. 129-141.
- PARSONS, Talcott (1999) [1951]. *El sistema social*. Alianza Editorial, Madrid.
- PARSONS, T., SHILS, E. (1968). *Hacia una teoría general de la acción*. Editorial Kapelusz, Buenos Aires.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from america's best run companies*. Harper and Row Publishers, New York.
- PONDY, Louis (1992). *Reflections in organizational conflict*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 13, No.3, pp. 257-261.
- POWELL, W.; DI MAGGIO, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (comp.) Fondo de Cultura Económico, México D.F.
- RUBEN, Guillermo (2006). *Para una Antropología do capitalismo: cultura y trabajo en las organizaciones contemporáneas*. Universidad Estadual de Campinas, Brasil.
- SCHEIN, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores, Barcelona.
- SCHEIN, Edgar (1996). *Culture: The missing concept in Organization Studies*. Administrative Science Quarterly, Vol.41, No.2, pp. 229-240.
- SIMMEL, George (2011) [1905]. *Conflict and the web of group-affiliations*. The Free Press, New York.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. (1985). *Strategic Management in an Enacted World*. Academy of Management Review, No.18, pp. 724-736.
- THYSSEN, Oly (2003). *Values-the necessary Illusions*. En M. Morsinc and C. Thyssen (eds.) "Corporate values and Responsibility". Samfundslitteratur, Copenhagen.
- TURNER, Jonathan (1991). *The structure of social theory*. Wodsworth Inc., California.
- WEICK, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, California.