

## SOCIOLOGIA CAPITULO VI

### A) EL DISCURSO JURIDICO Y EL PLURALISMO JURIDICO

SOCIOLOGIA JURIDICA- Son formulaciones que pueden ser comprobables x medios empíricos

SOCIOLOGICA CRITICA- Pone el acento en cuestiones epistemológicas y a los problemas políticos esenciales

DISCURSO JURIDICO- es un área marginal al estudio de las estructuras del poder y control social en la sociedad contemporánea

Puede ser dejada de lado al dominio de la especulación filosófica

### B) RAZON JURIDICA, SISTEMA JURIDICO Y POLISTEMIA JURIDICA

Según Arnaud, hay dos conceptos que permiten comprender el derecho COMO FENOMENO HISTORICO Y SOCIAL

Sistema jurídico- no lo define todavía-

Razón jurídica (RJ)- es el motor en virtud del cual un sistema jurídico se organiza de modo coherente y peculiar para realizar ciertos fines.

Es la condición necesaria y suficiente para la existencia de un sistema jurídico. Excluye el pluralismo jurídico

Arnaud le interesa la racionalidad externa. La razón jurídica es en primer lugar la expresión de una visión del mundo, una toma de posición filosófica.

Por ello la razón jurídica es una elección y el sistema que ella rige solo admite los elementos que se relacionan racionalmente con ella. De este modo se asegura la uniformidad jurisprudencial.

Esta unidad de la razón también asegura la uniformidad de conductas, define lo bueno y lo malo.

La autonomía del derecho es el reconocimiento del orden jurídico como sistema ordenado alrededor de una razón

Según el autor, la razón jurídica debe ser reconstruida teóricamente. Esta se conoce analizando el sistema porque es el reflejo de la causa de legitimación que se encuentra en las premisas de una legislación.

Arnaud le da importancia al reconocimiento de los límites de la razón jurídica. Al rechazar toda otra razón introduce la creación de sistemas paralelos dotados de una razón propia.

Trata de acercarse a esta (RJ) por medio de la sociología jurídica, ya que es la única capaz de conocer la razón en movimiento de los sistemas jurídicos. También a través de ella puede entenderse la distorsión de la razón jurídica (**polisistemia simultanea**)

Arnaud desenvuelve su propia sociología jurídica que se refiere:

1. Definición de desviación como una distorsión de la razón jurídica
2. Estudio de las fuentes y la creación de los sistemas de derecho y la transformación de estos por el contacto con ciertos sistemas jurídicos que obedecen a una razón que les extraña

3. Como todo Derecho se enuncia y expresa por medio de un discurso, en el cual se puede descubrir la RJ, debe ser estudiado porque se le pueden oponer ciertas vivencias que reenvían a otros sistemas dotados de razones jurídicas diversas. Es por ello que la sociología jurídica tmb es una sociolog de los discursos de la RJ

Desviación es para Arnaud un producto de la antítesis de la RJ

En cuanto a las fuentes del derecho, dice que es un eslabón intermedio en la cadena de causalidad que conduce a la creación o a la transformación de la norma

En cuanto a concepción jurídica- hay dos tipos, ORDEN IMAGINARIO JURIDICO y ORDEN DEL PENSAMIENTO JURIDICO

### C)EL IMAGINARIO JURIDICO

Las concepciones jurídicas (Disc. Jurid) pueden ser VULGARES o LETRADAS, correspondiendo unas a lo que se llama IMAGINARIO JURIDICO y las otras PENSAMIENTO JURIDICO.

El IMAGINARIO JURIDICO surgen de las combinaciones nuevas por sus formas o sus elementos que resultan de la imaginación creativa. Algunos provienen del inconsciente colectivo, son hechos de colectividades cuya complejidad depende de la cantidad y calidad de normas e instituciones puestas en juego

Los imaginarios pueden ser simples- si afectan a pocas normas

Complejos- si afectan a instituciones o a todo el sistema de derecho

El otro orden del imaginario jurídicos es LA DOCTRINA JURIDICA, las opiniones jurídicas que no formar parte del derecho impuesto, son las ideas del legislador recoge y sus opiniones que luego plasmara en una ley.

Aparece el estudio del discurso jurídico como parte necesaria para poder identificarlas: todos los sistemas jurídicos se expresan en discursos

En esta concepción loas normas jurídicas son una versión de un modo de reglar la comunicación.

El discurso esta constituido por un conj normativo que hace a una institución jurídica.

Estos discursos expresan requerimientos, expectativas e intereses que el jurista dogmático es incapaz de aprehender y que el análisis sociológico puede llegar a desarrollar.

El estudio semiológico tiene x efecto permitir el señalamiento de los elementos ideológicos que velan la razón del sistema que el describe y crea las condiciones de emergencia de un polisistema simultaneo .

Arnaud propone una sociología jurídica diversa: analizar los diversos sistemas puestos a la luz cuando se estudia el "derecho no sancionado" pero con vocación de convertirse en derecho.

La CONSECUENCIA DE ESTE PANTEO es que se escaparía del dilema que a los sociólogos del derecho plantean la dicotomía SER-DEBER-SER.

Arnaud piensa que para comprender el fenómeno jurídico es necesario medir y concebir el espacio que separa a los sistemas jurídicos y reconocer el derecho como una opción estratégica e histórica.

El V.S. y el legislador reflejan en sí mismo la confrontación entre la razón del derecho impuesto y aquella de los sistemas concebidos y vivenciados eventualmente en el campo del sistema vulgar.

Arnaud sostiene que no hay cambio jurídico hasta que no exista un cambio de la razón jurídica del sistema de derecho impuesto.

Asimismo, sostiene que la sociología jurídica no estudia el derecho como hecho. Para él, el objeto de esta es conocer la estructura y el sentido del sistema jurídico impuesto como derecho con relación a otros sistemas que no lo han sido o que pudieran llegar a serlo. El problema del "HECHO" y no "LA NORMA" es que son dos clases de elementos distintos y separados. El pasaje debe ser entre otros términos, el JURIDICO y el DERECHO.

Para Arnaud, el sociólogo del derecho, trata de establecer las leyes científicas susceptibles de indicar en que caso es deseable o posible que una norma jurídica sea institucionalizada. Su tiempo siempre es imperativo. El jurista se ocupa solo del imperativo presente.

Las FUENTES DEL DERECHO son solo lo jurídico en el sentido que el derecho impuesto no es sino un sistema jurídico retenido aquí o allá, en una época dada por el hecho de un legislador. El entiende las fuentes en sentido polisistémico. No toma en cuenta que la costumbre no es un hecho, es normativa, en sentido de imperativo presente y como también lo son los restantes subsistemas normativos de un polisistema.

EL MODELO POLISISTEMICO PRESENTE, en el cual las razones jurídicas alternativas o distintas pueden no surgir de imaginarios jurídicos no convertidos en derecho impuesto, si no de sistemas normativos efectivos que contradicen de modo actual y presente las normas de derecho impuesto, que pueden tener = o mayor poder para regular las conductas de las personas.

La razón alternativa, esta dada por sistemas de costumbres y otras normas realmente practicadas: polisistémica actual que establece sanciones negativas en un sistema y simultáneamente positivas en el otro, respecto de la misma conducta

#### **D) LAS INVESTIGACIONES EMPIRICAS SOBRE ESTAS MATERIAS**

SOUSA DE SANTOS- las preguntas básicas de una retórica jurídica son las siguientes

1. Extensión del espacio retórico o del campo de argumentación, lo que supone la conversión de la caracterización filosófica del discurso jurídico en una variable sociológica. Tanto ámbito de la temática cubierta como del auditorio relevante
2. La constitución interna del espacio retórico, lo que supone redefinir relaciones internas y externas
3. Cuestiones de la sociología del conocimiento aplicables al caso, es decir, las condiciones sociales del regreso de la retórica en Gral. y la retórica jurídica en especial, en la segunda mitad del S XX

A la primera, pretende contestarla a través de un estudio comparativo entre el derecho oficial y el no oficial. Estudia un discurso jurídico alternativo. Primero dilucida si el derecho de pasargada es realmente un derecho.

Para él, el derecho es un conj de procesos regularizados y de tipos normativos considerados justiciables en un grupo dado que contribuyen para la creación y prevención de litigios y para su resolución a través de un discurso argumentativo, apoyado o no por la fuerza organizada

Esta definición tiene los siguientes componentes

- La implementación de la coacción
- "el discurso argumentativo" que puede ser considerado como un conjunto de variables sociológicas y como tal cuantificable.

- Pluralismo jurídico- la coexistencia de los dos discursos jurídicos simultáneos, el oficial y el no oficial

El autor (marxista) considera que el pluralismo jurídico se da cuando las contradicciones de un sistema social se condensan en la creación de espacios sociales más o menos segregados, los cuales se generan litigios procesados sobre la base de los rr normativos e institucionales internos

En la marginación social el derecho es un producto de la necesidad y del ostracismo a que se encuentran condenado los que habitan este antro.

En el derecho de pasargada se basa en la inversión de la norma básica de la propiedad: la ocupación ilegal de la tierra que constituye el asentamiento es propiedad "legal"

El tal "derecho" era aplicado por la "asociación de vecinos" que tenían dos funciones: 1-ratificar las relaciones jurídicas (compras, locaciones, etc) y 2- dirimir conflictos emergentes

DISCURSO JURIDICO INFORMAL- las decisiones se toman en la comunidad marginal tratan de aproximarse a lo que sea conocido y aceptado por las partes en conflicto . es una buena descrip. De la técnica de la mediación voluntaria tal como se la practica en los sistemas de derecho oficial.

Los lugares retóricos del discurso jurídico del asentamiento marginal estudiado eran el equilibrio, la cooperación, la buena vecindad. La decisión tenía visos de mediación mas que de condena. No hay formula vencedor/vencido

No hay separación entre lo legal y las consideraciones ético-sociales. El obje. De la litis se trata de un pto de partida que puede ser reducido o ampliado en el curso del "juicio".

El discurso no está limitado por la propuesta, ya que el "v.s." puede entender que el objeto es otro que se omitió x error.

DISCURSO OFICIAL- se basa en la distinción entre objeto real y procesal, además establece la irrelevancia del discurso implícito

DISCURSO INFORMAL- analiza al ser próximo al lenguaje común y a su lógica y tiene una importante dimensión implícita

El DERECHO EXTRAOFICIAL- importante que nadie sea perjudicado en su pretensión x falta de cumplimiento de una formalidad o requisito procesal

Este tipo de derecho tiene un lenguaje técnico formal

El espacio retorico del derecho de pasargada es mucho mas amplio que el del derecho formal, porque usa más "lugares" comúnmente aceptados que leyes y pq como pensamiento jurídico refiere a un mundo cotidiano y común. No presenta una ruptura lingüística, lo que si sucede en el oficial (acá esta reducido el espacio retorico x esto).

El SISTEMA DE COERCION DEL DERECHO EXTRAOFICIAL es un conjunto de veladas amenazas sobre el alto costo de la intrusión de los agentes de "la otra sociedad" puede tener para la comunidad y para las partes

TODO DISCURSO JURIDICO- es un discurso argumentado, organizado sobre el proyecto específico que el discurso "negocia" frente a una audiencia particular, todo discurso jurídico esta constituido por estrategias que asumen una apariencia lógica y están destinadas a inducir y regular el juicio colectivo sobre una situación o un objeto y no descartan la posibilidad de recurrir a un arsenal de efectos retóricos para hacer prevalecer sus opiniones

## E) CRITICAS POSIBLES Y LIMITES AL PLURALISMO JURIDICO

La critica mas razonable es la que sostiene la necesidad de distinguir entre los D. civiles y políticos y los socioeconómicos.

El cuestionar un imperialismo del mercado con su lógica de exclusión, no debe involucrar a todo el orden jurídico positivo de los países capitalistas que algunos críticos atacan pq sí.

El derecho de la favela se trata de un derecho espontaneo que lejos de ser mas justo q el estatal, es exponente del más crudo primitivismo jurídico.

El pluralismo jurídico plantea otro problema vinculado con el limite de la tolerancia de practicas divergentes en casos de polietnia, que tiene un derecho oficial que reprime tales practicas

La defensa del derecho a la propia cultura representa la renuncia a derechos humanos que consideramos de validez universal.

La aceptación del pluralismo hoy tiene la misma función, pero llevado al extremo puede fundar la tolerancia cultural a aberraciones manifiestas

## F) LA CRITICA AL PROCEDIMIENTO JUDICIAL

- Pretende cuestionar la estructura misma del procedimiento que se observa como una desarticulación de los conflictos con el fin de trivializarlos y hacerlos mas aceptables para los participantes y para la sociedad klista. Es un modo x el cual se encubre la lucha de clases
- Se parte de que los conflictos de clase no pueden ser absorb. X el sistema jurídico político.
- La jurisprudencia es una técnica de trivialización x la cual se considera que los conflictos se repiten en el tiempo y en el espacio. El fallo no resuelve el conflicto, solo lo decide.
- LA ley capitalista contribuye a instaurar y consagrar la diferencia en su estructura misma al tiempo que se erige en sistema de cohesión y en organizador de la unidad homogeneización de esas diferencias
- RR. Revolucionario- rearmar el conflicto, individualizarlo y desarticulado por el derecho burgués-capitalista sobre categorías no jurídicas, si no políticas
- Los conflictos son polarizados “dimensión social” y son separados x el poder y la discriminación “explotadores- explotados”
- El siguiente paso es sustituir la discusión basada en normas jurídicas x una ética del marginado. Se discute la legitimidad de las normas q regulan el derecho de propiedad y q definen como ilegal la ocupación de tierras x marginales sociales.
- El trabajo de la sociología jurídica es determinar los institutos concretos en que se dan unos casos y otros ya que nada puede predicarse sobre el carácter generador de conflictos o integrador de todo el orden jurídico sin caer en generalizaciones de nula utilidad.
- La legitimidad atribuida al derecho capitalista es pura ideología y q las personas ignorar sus verdaderos derechos se avanza demasiado en el paternalismo social
- Las crisis y el fin de los sistemas jurídicos y políticos reales muestran como todo dogmatismo político tiene su necesario fin, aunque se suponga eterno.

## CAPITULO VIII

### LAS ORGANIZACIONES: ASPECTOS SOCIOJURIDICOS

A ppios del S XX, la aparición de las sociedades de masas convirtió al sistema organizacional en una maquina técnica destinada a mejorar la eficiencia administrativa

El ordenamiento de grandes cantidades de personas en unidades de producción, requirió perfeccionar estas estructuras de trabajo repetitivo cuyo modelo era LA BUROCRACIA MILITAR y su propósito LA EFICIENCIA y EFECTIVIDAD e el cumplimiento de los objetivos fijados.

Este desarrollo político y económico dio lugar a las sociedades modernas como organizacionales

## 1)DESCRIPCION DE LOS CONCEPTOS INVOLUCRADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Organizaciones-subsistemas dentro de la estructura social que presentan las siguientes características:

1. COLECTIVIDAD HUMANA-límites identificables ( sociales y jurídicos), pertenencia a la los mismos criterios objetivos- sus miembros- y subjetivos en orden a su ubicación en un conjunto de posiciones definidas
2. ORDEN NORMATIVO COMPUESTO POR REGLAS FORMALES E INFORMALES-constituyendo un sistema de control social interno q determina el grado de formalización de la organización. Este orden sirve de auto orientación de los miembros fundadas en legitimidad del poder en la retribución , los incentivos o en la satisfacción inherente al desempeño de las funciones. También están las sanciones y su aplicación
3. UN CONJUNTO DE FINES que las organizaciones plantean como racionales y cuya obtención aquellas son diversamente efectivas. Estos fines pueden diferir de los reales, pero requieren cierto nivel de profesionalización en los cuadros directivos muchas veces en los de ejecución
4. UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN, INSTITUCIONALIZADO ( canales formales verticales) y otro no ( canales informales para transmisión de información necesaria a los objeti.)
5. UN SISTEMA DE PODER CONSTITUIDO y EXPRESADO a través de liderazgos formales e informales, sobre variadas bases de legitimidad posible, para obtener acatamiento a mandatos diversos y que utiliza las redes de comunicación existentes
6. RECONOCE LA presencia de un nivel de conflicto interno, horizontal-vertical que es controlado x la organización para la subsistencia y constituye un potencial de cambio o un elemento de disolución

## 2)LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL PUBLICA Y PRIVADA

### A) MARX, LENIN, TROTSKY

Para MARX el estado no representa el interés general, si no los intereses de la clase dominante . al burocracia no representa a una clase social pero es un instrumento que utiliza la clase dominante para ejercer su dominio sobre las otras clases

Para el, la burocracia es la administración del estado. Es una fuerza autónoma y opresiva, y percibida x la sociedad como misteriosa y distante. A esto el le llama alienación

El burócrata vive alienado en la creencia de que sirve al bien común. Marx dice que tienen falta de iniciativa e imaginación individual, miedo cualquier responsabilidad, el apego a símbolos triviales.

Problema de la postura de Marx- vincula la desaparición del estado con la de la burocracia en la sociedad sin clases, pq esta carece de explotación y por ello de estado y burocracia

LENIN entiende que todo los funcionarios deben tener su sueldo reducido al de un obrero y ser reelegibles y permanentemente revocables en sus designaciones. Con esto se destruye la maquinaria burocrática y sería un puente hacia el socialismo....

TROTSKY toma la burocracia soviética. Dice que esta es así debido a que la revolución se llevo a cabo en un país agrícola de poco desarrollo, la solución habría sido una revolución a nivel mundial.

### B)MAX WEBER

BUROCRACIA como administración del estado. Dice que el klismo y el socialismo la fomentan porque la necesitan

La diferencia con MARX es que para weber es un modelo de racionalidad en la acción social, y para el otro un instrumento de opresión

La burocracia es estudiada como parte de la sociología política como una de las expresiones de dominación.

Un tipo de acción social racional con arreglo a fines, o sea, aquella que se propone el logro de fines propios racionalmente perseguidos, corresponde en el ámbito político a una dominación cuya legitimidad se funda en la creencia de la legalidad de "ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de aquellos llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad"

Los rasgos de esta dominación con administración burocrática parten de una concepción de derecho racional en el sentido formal que Weber desarrolla en su sociología jurídica, la cual es una concepción formal y dogmática de la actividad organizacional ajustada al derecho y atendida al expte.

Su cuadro administrativo es el siguiente:

- 1) Funcionarios libres que se deben objetivamente al cargo
- 2) Competencia fijadas y jerarquía administrativa
- 3) Contratados x su calificación para el cargo
- 4) Sueldos fijos según el rango jerárquico y responsabilidades
- 5) Contratos rescindibles a instancias del funcionario
- 6) El cargo es la única profesión
- 7) Es una carrera con ascensos
- 8) Sometidos a rigurosa disciplina y vigilancia

Capacitación- todos lo necesitan excepto los ministros o presidentes. Por ello se dice que son funcionarios en sentido formal. En toda estructura burocrática en su cima hay un elemento que no es puramente burocrático

Creía que el derecho en su expresión racional formal era la mejor técnica para la modernidad.

La burocracia era una señal de racionalización, en la cual se desplazaba al carisma y a la tradición en la acción humana

El modelo de weber de dominación ha sido construido con rasgos dogmáticos y verticalistas, parece responder a una enfatización de los modelos prusianos de esa cultura burocrática: todo se limita a obedecer normas y esperar ordenes

### C)ROBERT MICHELS

Contemporáneo de WEBER

Primero que señalo las consecuencias negativas de la burocracia frente a la democracia

Para probar esto estudia la estructura de los partidos democráticos. En ellos demuestra que la organización implica la tendencia a la ologarquía. El mecanismo de la organiz. Induce a cambios considerados en la masa organizada e interviene completamente la posición respectiva de los conductores y los conducidos. Como consecuencia, llegan a dividirse en una minoría de directivos y una mayoría de dirigidos.

La oligarquía, que se mantiene en las posiciones organizacionales, claramente predomina de los fines reales sobre los estatutarios. Por ello las autoridades de un partido, designadas por sufragio indirecto, prolongan en forma vitalicia el poder con que una vez fueron investidas. La renovación es una formalidad pura

El NEPOTISMO en la elección de los candidatos, es un aspecto de ADSCRIPCIONES existentes en las organizaciones, e identificada por la oposición a la "capacitación" de las burocracias de Weber

Michels dice que mientras se desarrolla la democracia, aumenta el poder de los líderes en forma proporcional a la magnitud de las organizaciones

LEY PSICOLOGICA es para el autor, que un empleado se convierta en líder, con autonomía y libertad de acción que no debería tener y resuelve sus cuestiones importantes ( las cuales no debería mandarse solo )

La maraña legal y los reglamentos son un elemento de distancia entre los líderes y masa, en el cual los primeros dominan a los segundos.

LA LEY DE HIERRO DE LA OLIGARQUIA dice que los líderes resultan sostenidos por la estructura, manipulan la información. Y se vuelven de difícil remoción

#### D) HENRY FAYOL

La administración industrial y general es una propuesta sobre la racionalización del gobierno de la empresa. Aquí los criterios de la racionalidad instrumental están presentes, porque se trata de obtener el mejor modo que comprende la mejor ejecución y la máxima rentabilidad posible

La preocupación del autor radica en el "despilfarro" en la vida de las empresas, y su objeto. Es combatirlo.

Distingue las funciones u operaciones que existen en toda empresa, estimando que para cada una se requieren cualidades y conocimientos especiales.

Exige la enseñanza de la administración como disciplina independiente, y entiende que esa capacidad puede ser aprendida como capacidades técnicas y no solo en la práctica empresarial

De su pretensión, surge una pretensión de racionalidad y una insistencia en el método de dirección y planificación minuciosos.

Es una concepción verticalista, pero insiste en la jerarquía cuando es necesaria para un mejor control de la gestión. La burocracia debe ser contenida dentro de la empresa privada e ineficiente-

Sobre la ineficiencia generada por el sistema dice que los funcionarios cuya negligencia provoca la indignación del público, dice que serían buenos agentes si fueran bien dirigidos

En base a ello, sugiere mediciones de tiempo para los actos administrativos.

FAYOL también compara la eficiencia y los métodos empresariales privados con el estado. Dice que este último debe servir de modelo para las empresas porque son mucho más numerosas y requieren un mayor esfuerzo ya que carecen del privilegio de no quebrar y no dejar de existir

#### E) TAYLOR

Dice que los intereses del patrón y del obrero están identificados en cuanto ambos desean el máximo de productividad

Los obreros deben desarrollarse en sus capacidades para trabajar más rápido y con mayor eficiencia



Quiere acabar con la “simulación del trabajo” de los obreros que los lleva a disminuir voluntariamente la producción. Dice que esta holgazanería tiene dos causas, PRIMERO surge del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y SEGUNDO de razonamientos confusos , los cuales denomina, holgazanería sistemática

Su preocupación es la fatiga como consecuencia del exceso de trabajo

Las relaciones humanas son solamente de productividad y dice que el dinero mueve al hombre

ADMINISTRACION CIENTIFICA DEL TRABAJO- lo considera al obrero de ejecución como un elemento de la cadena de producción, incentivado únicamente por el salario y limitado solo por la fatiga. La dirección le suministra los tiempos en que debía realizar su tarea. El obrero la ejecuta solamente para aumentar el salario y es tratado como “individuo” sin contacto con otros obreros

Estas tareas de los obreros son a tareas manuales de nula calificación técnica

El modelo de trabajo de Taylor es la organización militar y escolar del S. XVIII. El representa la idea de racionalidad en la ejecución, como Fayol la representa en la planificación, Weber en la administración burocrática y Michels en la ruptura entre la racionalidad del sistema y la de sus líderes.

Taylor dice que ante la torpeza del ejecutante, la dirección debe suministrar todos los elementos para hacer efectivo el trabajo y disminuir la fatiga que pudiera presentar si aumentara el desgaste de fuerza física.

Taylor mide el tiempo y los movimientos para determinar cuales tipos de pala eran adecuados a cada material, cuantas veces x minuto debía levantar el negro la palita, etc

A los obreros, les daba una ficha de color que indicaba si habían llegado en el día anterior al nivel que aseguraba la bonificación o si no lo habían alcanzado. Ficha blanca- continuidad de la tarea, ficha amarilla- si no mejora ,lo cambian de trabajo

La idea también era evitar que se volvieran ricos de una, porque de lo contrario se reduciría su voluntad de trabajo.

Aquellos que después de ser capacitados no quieren o no pueden trabajar de acuerdo a los nuevos parámetros, los tenían que echar

Tenían que tener coeficiente intelectual bajo, porque si fuera alto, estas no poseían facultades de percepción rápida seguidas de acción rápida.

Esta es la consecuencia racional de la obediencia de la dirección a los principios de la administración científica. Taylor pretende reemplazar la autoridad y los intereses humanos x la impersonalidad de las normas.

El ignora totalmente el peso de las relaciones sociales entre jefes y subalternos

## **F) LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Elton Mayo hace mérito de la fatiga, pero la confronta con la monotonía del trabajo como variable psicológica que afecta diferencialmente a los obreros en las tareas repetitivas y que disminuye el ritmo de trabajo.

Esta variable altera la consideración mecánica del trabajo al estilo Taylor.

El primer dato relevante era la supresión de la coacción, no había vigilancia fastidiosa. En una serie de entrevistas personales se trato de determinar lo que a los empleados agradaba o desagradaba de su empleo

Las personas que tenían problemas graves en la flia eran visto como poco propensas a soportar controles

El aumento de la productividad se debió a la depresión económica de ese tiempo, no a al satisfacción laboral. Además de que podían perder su empleo.

Cabe concluir que el mecanismo de Taylor supera el automatismo de trabajo supuesto en ese enfoque como ideal de eficiencia y entender a los participantes de la organización como personas en situación, cuyo trabajo no se rige exclusivamente por normas técnicas si no x usos y motivaciones de la mas diversa índole.

Taylor representa el mecanismo formal del tipo burocrático despersonalizado de Weber y del formalismo de Mayo, la concepción sociológica que presta atención a los usos y costumbres y a las cuestiones realmente involucradas en cada situación social

De esto surgen las siguientes conclusiones:

- a- La inadaptación social de un grupo determinado puede estar basada en algún aspecto de etas relaciones habituales con el trabajo y los compañeros mas que en irracionalidades de la persona
- b- El socialmente no muy adaptado puede proceder capaz y normalmente cuando trabaja en un ambiente humano que le agrada y lo apoya y viceversa

Mayo reemplazo la idea del éxito por la de COOPERACION y luego identifico a esta con la capacidad de sociedad para sobrevivir

La idea central de Mayo es que los conflictos y tensiones de clases solo representan una desviación de un estado de normalidad en las ideas y actitudes humanas que, pueden ser eliminadas del mundo mediante la educación. El conflicto de clase seria una regresión hacia una situación de barbarie

Mayo revaloriza lo tradicional y lo afectivo

El error en su teoría es la consideración del conflicto como enfermedad social y el tratar de promover el equilibrio funcional del sistema con supresión o ignorancia de aquel.

### 3) ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA: PROBLEMAS SIMILARES O DIVERSOS?

- 1- Las innovaciones han surgido en la organización privada
- 2- La transferencia a la organización publica demorada y dificultosa, y ha fracasado x causas políticas y culturales del sismte publico
- 3- Es menor en la admi. Publica la motivación en el empleo y la satisfacción laboral
- 4- Inmortalidad de las organiz. Publicas frente a la menor durabilidad de las privadas
- 5- El alto funcionario se encuentra en una vidriera, su vida privada esta afectada por los medios de comunicación que lo vigilan. Esto no pasa en la esfera privada
- 6- La dificultad del trabajo gubernamental, reside en que el publico se convenza de que esta bien hecho, lo cual es IMPOSIBLE
- 7- Exposición permanente de lo publico y hace q las decisiones publicas afecten a los ciudadanos lo cual tiene una mayor repercusión q en las privadas

En nuestro país la mejora del sistema de eficiencia de gestión ha sido un intento de corte taylorista que se ha dado a partir de 1980

La acumulación de información en base de datos aleja al funcionario del caso y lo despersonaliza, haciendo la gestión más rígida

Que la información en una base de datos tenga presunción de veracidad, aun frente a todo tipo de evidencia es ABSURDO

Lo mismo ocurre en el PJN, donde se dificulta el centrarse en el problema y aleja la creatividad del trabajo judicial... escritos y sentencias automáticas

#### 4) LAS DISFUNCIONES BUROCRATICAS

El problema identificado bajo este nombre afecta a la administración pública.

El modelo racional legal de Weber tiene en cuenta la administración estatal, se completa en este concepto con la consideración de la estructura como un todo funcional y sobre la base de los conceptos del funcionalismo

RITUALISTA BUROCRÁTICO es aquel que está adiestrado para una circunstancia pero es inadecuado para otra.

La preparación constituye la base de la incapacidad posterior, ante condiciones distintas

Las disfunciones surgen por la presión permanente sobre el funcionario para que sea metódico, prudente y disciplinado con el fin de que la estructura sea confiable en sus ritos.

El límite es el virtuoso burócrata, visto como que incompetente que obstaculiza todos los resultados poniendo trabas al avance de cualquier expediente.

Merton dice que el "presionado por las normas" actúa de tal manera debido a que ha internalizado la superconformidad a través de un proceso de socialización en la cultura organizacional

CROZIER el ritualismo es una forma de mantener la fachada, es una adaptación innovadora para trabajar menos.

LUHMANN entiende la burocracia como sistema abierto es una forma de aumentar extraordinariamente el input – información de entrada- a expensas del output- información de salida-

La escritura como procedimiento reglado, que Weber incluía en su tipo ideal de administración burocrática, se encuentra asociado a este proceso

La norma escrita tuvo en el modelo típico ideal a función de establecer seguridad de los mandatos y ha llevado como disfunción o corrupción al general una inmanejable proliferación normativa a la inseguridad derivada

El ritualismo privilegia la norma reglamentaria menor sobre la superior

Genera una pérdida total de confianza al sistema la exigencia de conformidad con las reglas

El procedimiento escrito llevado al extremo, genera una máxima de inseguridad, debido a la acumulación de expedientes que lleva a la pérdida de lo principal y separación de lo superfluo

El tratamiento despersonalizado busca la igualdad de trato, generando desigualdad e injusticia obligando a acudir a tribunales superiores

Frustración intelectual en la burocracia por la sobrevaloración la sensación de autonomía intelectual frente a los controles visibles ejercidos sobre el carácter y orientación de sus trabajos. Esto convierte la conducta del intelectual en rutinaria

#### 5) LOS FINES

Gouldner- fines estatutarios- son los que constan en leyes, estatutos, contratos- deben ser conforntados con los fines reales que son los cumplidos en la organización como consecuencia de la interacción de sus miembros significativos, en consonancia con las normas que definen los fines estatutarios

FIN- estado futuro de cosas o meta que se intenta alcanzar para la organización

El primer fin de la organización es la subsistencia y esto implica el control del medio externo y el medio interno

Los FINES serán el resultado de la interacción de miembros significativos de la organización, realizada sobre base normativa precisa por reglamentos y normas informales internalizadas por aquellos miembros.

Son combinaciones de elementos pasados (normas), proyectados hacia el futuro (estado de cosas pretendido) y hacia afuera (en cuanto la organización es un sistema abierto)

La organización moderna se llama EFECTIVIDAD al grado en que la organización realiza sus fines

La EFICIENCIA se mide por cantidad y no x calidad

SEUDOEFICIENCIA indica el costo aparentemente reducido en comparación con otras organizaciones, para los mismos productos, pero en realidad elevado

## 6) ORGANIZACIÓN COMO CONJUNTO DE POSICIONES SOCIALES

La organización es entendida como conjunto de status normados e interrelacionados. Estos estatus deben ser definidos en cuanto al sistema de expectativas que generan, de acuerdo con las normas de todo tipo que los rigen

Las expectativas deberán ser inferidas del desempeño de los ocupantes de las posiciones.

Una consecuencia de superar el error de tomar exclusivamente las expectativas normativas legales puede comprender alguno de los siguientes supuestos:

- 1- EXPECTATIVAS NO COHERENTES SEGÚN LA JERARQUIA- la falta de coherencia entre las expectativas de las posiciones organizacionales de acuerdo a quien las tenga del ocupante del cargo, puede no ser comprendida si se acude exclusivamente al reglamento. Pero podría ser que lo que pide el superior al ocupante del cargo en mira sea incompatible con lo que espera el subordinado de su superior. También comprende las presiones o exigencias propias incompatibles con las exigencias organizacionales
- 2- EXPECTATIVAS NO COHERENTES SEGÚN LOS FINES PROPIOS- es un mero postulado suponer que todos los miembros de la organización tienen los mismos fines y que estos coinciden con los de la organización. Pueden haber fines propios que sean incompatibles con los de la organización y no por ello irracionales para el actor
- 3- EXPECTATIVAS DIVERGENTES MÚLTIPLES- las expectativas informales de cada estrato interno y los fines propios de los agentes puede complementarse de modo tal que constituyan un panorama cuyas alternativas solo podrían especificarse a partir del estudio concreto de cada organización. Es un "organigrama real"

## 7) ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

ES un sistema abierto porque existe en un medio externo. De este medio externo provienen los agentes para el presta servicios y es este el que limita la racionalidad de los fines propios o de la organización

El medio externo controla recursos y acepta o rechaza el servicio prestado

La selección del personal se hace a través de ciertos criterios políticos, es decir acudiendo a otra racionalidad (la del favor como base de la solidaridad partidaria). Esta intrusión de la racionalidad política es irracional respecto de una organización entendida como sistema técnico operativo

La racionalidad de la promoción de la organización política es disfuncional al introducirse en la organización pública, que no puede ajustar el criterio de racionalidad interna con sus reglas orientadas a colocar en puestos claves a partidarios como precio o pago del favor político

En enfoque adecuado permite observar que esta se ve afectada x influencias externas y x lo que ocurre dentro de la organización

El grado hasta el cual la organización tiene éxito para lograr cierta racionalidad en el cumplimiento de sus objetivos depende de las presiones internas y externas

## 8) EL SISTEMA DE PODER

Siguiendo el esquema formal, la autoridad controla el desempeño de los papeles en la organiz. Y tiene x objeto verificar el cumplimiento de los fines.

La influencia es unidireccional

CROZIER atribuye al poder la posibilidad de carecer de normas reguladoras de la propia conducta la previsibilidad del comportamiento es consecuencia de la inferioridad jerárquica

La ubicación en un determinado status permite una observabilidad diferencial de los papeles mas alejados respecto de los mas próximos, pero cuando se alejan los otros status, su visibilidad se reduce, ignora las reglas que rigen la conducta de los superiores de sus jefes-

## 9) LIDERAZGO

Es, para la sociología organizacional, la influencia interpersonal ejercida en situación y orientada, a través de un proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas

Se encuentra implícita la participación electiva y voluntaria

KANTZ y KAHN para ellos significa una influencia por encima del nivel de obediencia a ordenes rutinarias que provienen de cualidades personales de los ocupantes de los cargos

El LIDER MAS EFICAZ es aquel que integra exitosamente las normas primarias y secundarias, combinando los intereses de la organización con la de los miembros

Lo importante es tratar a los otros como personas

El compromiso, la motivación en las labores tienen la posibilidad de incentivar conductas positivas en el grupo

El líder tiene que reconocer las normas que rigen al grupo, aferrarse al reglamento como si todos actuaran de acuerdo con el

El líder debe reconocer al limite real de su autoridad y no el que le otorga el reglamento

La contracara de dar las ordenes es que debe ser dadas cuando son esperadas

La discrecionalidad del poder esta normado también

Los limites son puestos por la misma cultura organizacional y la posibilidad de introducir cambios depende de aquella

Un líder poco atento, que no ve lo que ocurre, podrá ser un jefe muy burocrático y legal pero nunca será LIDER

Hay cuatro estrategias que conducen al liderazgo organizacional,

1)atención mediante la visión -los lideres tiene como obje. Crear una mira una orientación clara x los resultados lo que produce respeto atraen a la gente sin forzarlos

2)significado mediante la comunicación- es la capacidad de proyectar esa imagen en otros, el dominio de la comunicación es inseparable del liderazgo eficaz. Implica organizar un significado para los demas

3)confianza mediante el posicionamiento – no se consiguen seguidores mediante exhortaciones si no mediante el ejemplo.

4) el despliegue del yo- reconocer fortalezas y habilidades propias y equilibrar las debilidades

FACTOR WANLLEENDA- es la idea de que el líder tome decisiones difíciles y que demuestre que hace lo que puede en cuanto admite que hay altas chances de que se equivoque

Las organizaciones militares y las prisiones- objetivos empíricamente realizables a través de los medios seleccionados por su efectividad en los cuales la unidad de control no es requisito de la supervivencia grupal

## 10)PROCESO DE COMUNICACION

La organización constituye un sistema de circuitos restringidos y formalizados de canales de comunicación debido a que define unas opiniones respecto de todas las comunicaciones posibles. No se toma en cuenta la comunicación informal por dos razones estructurales: una es la dificultad de registro de las comunicaciones que se emiten y la otra es que tal manera se podrían rasgar los velos de la organización "formalizada"

La comunicación formal resulta ser una derivada de la comunicación informal

Los canales formales e informales abarcan tanto los verticales – permiten la comunicación hacia arriba y abajo - como horizontales- comunican niveles de igual poder-

Para que la comunicación sea aceptable debe ser: COMPRENSIBLE, CHOERENTE con las finalidades y los intereses de los destinatarios, SUCEPTIBLE de ser EJECUTADA

Desde la óptica de la organización deberán anteponerse a esos requisitos la coherencia con los fines de la organización y la legitimidad del mensaje

La comunicación vertical descendente se refiere a:

- 1- Las ordenes para hacer una tarea específica
- 2- La información diseñada para que se comprenda la tarea
- 3- Procedimientos y prácticas organizacionales
- 4- Información de carácter ideológico para inculcar la noción de una misión a cumplir: adoctrinamiento respecto de metas

La efectividad de la comunicación depende de las características de cada elemento del sistema:

El EMISOR debe emitir mensajes que representen ideas claras y ejecutables a través de un canal sin distorsiones e interferencias

RECEPTOR comprender el mensaje y cumplirlo, si no se da una incertidumbre informativa-entropía de las comunicaciones-

Toda comunicación racional debe ser cíclica, es decir, volver al emisor inicial como aceptación, rechazo o propuestas de modificaciones

En la información que cierra el circuito-RETROALIMENTACION OPERATIVA- puede ocurrir un nuevo proceso de distorsión

OTRAS CAUSALES DE INEFECTIVIDAD es la SOBRECARGA INFORMATIVA, aquellos sometidos a esta reaccionan defendiendo su posición y su tarea. Aca se utiliza con mayor éxito la dosificación (procesamiento de parte de la info)

Una forma parecida es la FILTRACION que es la manipulación creciente de info para presentar los acontecimientos de una manera favorable al agente

ERROR- producto de la sobrecarga. No se valora toda la infor. Recibida

REDUCCION DE CATEGORIAS DE DISCRIMINACION es una rta de bajo nivel, vaga, imprecisa, para salir del paso

CANALES PARALELOS- en ellos circula las respuestas ineficientes. Compensan la sobrecarga. Se da en la delegación de tareas

RESPUESTA RITUALISTA- es pedir mas información para dilatar la resolución del problema. Hace inefectiva la comunicación, sobreinterpretando. Es la dosificación mal realizada

## 11) CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se produce por el cambio en la cultura

El modelo formal sostiene que la problemática de la organización se basa en la programación y el ordenamiento de un conjunto de funciones, para ello proponen organigramas ideales

Los líderes exitosos pasan largo tiempo en charlas informales y fragmentarias. Su comportamiento es más informal. Prestan atención a los requerimientos reales

La imposibilidad de definir un marco cultural en virtud de los conflictos de intereses entre los miembros-  
RESISTENCIA AL CAMBIO. La rutina es el caso mas conocido

El cambio de organización efectivizarse a través de un cambio en las expectativas de las posiciones del sistema, un cambio en las normas q rigen la acción y q solo mínimamente son jurídicas o técnicas

## 12)CAMBIOS DE PRIMERA Y SEGUNDO ORDEN

Son cambios del sistema, de un orden superior

Son de **segundo orden**- un cambio en la cultura porque afecta lo que cada uno espera del otro en las relaciones sociales integradas. Cambio en la manera de comportarse, un cambio en los modelos grales de comportamiento q hacen a la normativa real del sistema.

**Primer orden** – sería un cambio legal, tecnológico, porque solo afecta a algún elemento conjunto aunq para el reformador pueda parecer sustancial. Estos cambios formales pueden ser como resultado, cambios cero, prque luego de paga run alto precio en tecnología ( x ej) a mediano plazo nada es distinto. Trata de modificar un comportamiento por otro a partir de técnicas o normas jurídicas