

I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2015.

# **Poder, autoridad, autonomía y liderazgo, en espacios de gestión pública. Un abordaje desde la Sociología de las Organizaciones.**

Arce, Mirian Graciela y Moser, Luciano G.

Cita:

Arce, Mirian Graciela y Moser, Luciano G. (2015). *Poder, autoridad, autonomía y liderazgo, en espacios de gestión pública. Un abordaje desde la Sociología de las Organizaciones. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-079/127>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**Autores:**

*Mirian G. Arce*, Facultad de Ciencias Económicas -UNNE-

[miriangracielarce@yahoo.com.ar](mailto:miriangracielarce@yahoo.com.ar)

*Luciano G. Moser*, Facultad de Ciencias Económicas -UNNE-

[luchomoser@hotmail.com](mailto:luchomoser@hotmail.com)

**Mesa 22:** La cuestión del poder y la autonomía en espacios participativos de gestión pública

**Título:**

¿Cómo gestionar el conflicto en las organizaciones públicas sin recurrir al poder?

**Introducción**

Con el presente trabajo se pretende tratar el problema, la regulación de conflictos en la administración pública, el cual se construye a partir de los siguientes interrogantes, ¿qué características tiene una organización pública?; ¿cuáles son las alternativas con las que cuentan los Directivos para gestionar los conflictos en ellas?; ¿son sus métodos eficaces?; ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?; ¿qué propuestas alternas pueden ofrecerse? Con el mismo se busca alcanzar cuatro objetivos. Primero, describir los principios que dan forma a las organizaciones públicas. Segundo, identificar la forma tradicional de regular los conflictos dentro de las mismas. Tercero, describir los Acuerdos de Convivencia, a los cuales se plantea como mecanismos innovadores para gestionar los conflictos al interior de las organizaciones. Por último, se busca relacionar las ventajas y desventajas que ofrece cada modelo y proponer la alternativa mejor.

Con respecto a la hipótesis de trabajo que se maneja, esta sostiene que, las organizaciones públicas son estructuras burocráticas cuya misión es administrar lo público y coordinar las tareas de grandes grupos de personas, para que la organización alcance su objetivo. En este tipo de organizaciones, los Directivos cuentan con estrategias reducidas para gestionar los conflictos, pues la estructura organizacional con fuente en los principios descritos por Weber limita su accionar, por ende, los métodos de abordaje suelen ser medidas coercitivas, donde el posicionamiento jerárquico juega un rol central. La principal desventaja de la utilización de estos métodos de corte disciplinario, es que no reducen los conflictos, sino que permiten que se mantengan latentes y resurjan en otras oportunidades. Por esta razón, se cree que la implementación por parte de la Dirección, de los Acuerdos de Convivencia dentro de las organizaciones públicas, ofrece una alternativa viable para

minimizar los conflictos, debido a tres elementos que les son intrínsecos, su carácter participativo; su sentido dialógico; y su finalidad contractual. Pues, se considera que los individuos que participan, dialogan, y llegan a un acuerdo respecto a las normas que van a regular sus conductas, se comprometen más con el cumplimiento de las mismas, que aquellos a quienes se les imponen tales modelos.

La implementación de los Acuerdos de Convivencia en las organizaciones públicas, se justifica a partir de la proliferación de las técnicas alternativas de resolución de conflictos, cuya existencia demuestra que los métodos tradicionales pueden resultar ineficientes. En este sentido los Acuerdos presentan una perspectiva que entiende a las normas como construcción colectiva, lo que conlleva implícito el compromiso de cumplimiento con base a la intervención de los agentes en el proceso de elaboración normativo. De este modo, sin dejar de lado las normativas generales, al ser los individuos quienes hacen sus propias reglas de convivencia, los conflictos resultarían más esporádicos.

### **Marco teórico**

Los conflictos son inherentes a la naturaleza humana y se dan en todos los órdenes de la existencia. Si bien muchos conflictos pueden ser de tipo intrapersonal, los que provocan consecuencias que afectan a un mayor número de personas, son lo que se producen entre personas. Dentro de las organizaciones, estas modalidades suelen apreciarse en los conflictos denominados, interpersonal, intragrupal, o interdepartamental; aunque también se manifiestan en los conflictos de corte vertical. Si bien existen diversos estilos recomendados para el manejo de conflictos, a los que se anexan técnicas alternativas como la negociación, en el ámbito de lo público, la alternativa que goza de mayor salud es la aplicación de la norma de conducta devenidas del régimen disciplinario. En este sentido, la aplicación de las sanciones previstas permite disipar el conflicto en lo inmediato, aunque no prevé las consecuencias que puede traer a largo plazo, pues, al imponerse como coacción externa de la voluntad, trae una calma momentánea que no elimina el conflicto, sino que permite su continuidad latente, lo que puede afectar la eficiencia de la organización y concluir en situaciones mucho más preocupantes.

La propuesta de introducir los Acuerdos de Convivencia, en el seno de la organización, surge de la impronta devenida de los nuevos métodos alternativos aplicables a la resolución de conflictos, de los que actualmente se hace uso para intervenir en situaciones conflictivas, que no pueden ser resueltas a través de los mecanismos tradicionales de control. Estos Acuerdos, son construcciones normativas cooperativas y colaborativas, que implican la

participación efectiva de los individuos que forman parte de la organización, quienes intervienen de modo directo en la elaboración del documento destinado a regular las conductas interindividuales y a proponer el sistema de sanciones a los transgresores. Esta modalidad de regulación, no implica la eliminación de los regímenes de disciplina prescriptos por las normas vigentes, sino que se circunscriben a los aspectos que escapan al dominio de lo legal, planteándose como compromisos personales en la búsqueda de la armonía dentro de los grupos. Justamente porque se basan en principios con su origen en el contrato social y en la perspectiva participativa y dialógica que impera en las modernas sociedades, sus regulaciones permiten incluir en el debate normativo a los directivos, a quienes le compete la doble tarea de cumplir con lo establecido y velar por el cumplimiento general.

Dado que se parte de entender a la naturaleza humana como esencialmente conflictiva (Maliandi, 1984),<sup>1</sup> se supone que el conflicto está presente en todas las situaciones donde se reúnen personas o grupos de ellas. En este sentido, las organizaciones públicas, al igual que el resto de ellas, están compuestas por personas que interactúan y dependen unas de otras para el logro de objetivos individuales y generales, que además actúan con el medio ambiente externo (Kliksberg, 1995),<sup>2</sup> donde dicha interacción es condición suficiente para que surjan conflictos. Se define al conflicto desde la acepción general que tiene dentro de la ciencia de la administración, que lo entiende como una oposición de intereses entre dos partes (Fernández Sánchez, 2010, p. 571)<sup>3</sup>

En lo relativo a la administración pública, se estima que el modelo organizativo que prevalece es el descrito por Max Weber,<sup>4</sup> el cual se rige por cinco principios básicos. Sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados mediante leyes u ordenamientos administrativos. Actividades que se reparten de manera estable como deberes oficiales. Una autoridad que da órdenes y está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas. Cumplimiento normal y continuado de deberes y ejercicio de derechos correspondientes, asegurado por un sistema de normas. Sólo prestan servicios aquellas personas que, según reglas generales, están calificadas para ello. Las normas que regulan la estructura burocrática pública en Argentina, se encuentran en las leyes 25164,<sup>5</sup> y 20744,<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Maliandi, R. (1984) *Cultura y Conflicto: Investigaciones éticas y antropológicas*. Bs. As., Biblos.

<sup>2</sup> Kliksberg, B. (1995) *El pensamiento organizativo*. Bs. As., Norma.

<sup>3</sup> Fernández Sánchez, E. (2010) *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, Paraninfo.

<sup>4</sup> Weber, M. (s.f.) *¿Qué es la burocracia?* Libros Tauro. Recuperado de: [http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber\\_burocracia.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber_burocracia.pdf) (25/04/15)

<sup>5</sup> Ley 25164 de Regulación del Empleo Público Nacional, Bs. As., septiembre de 1999. Recuperado de: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60458/norma.htm> (25/04/15)

<sup>6</sup> Ley 20744 de Contrato de Trabajo, Bs. As., mayo de 1976. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm> (25/04/15)

como así también en las de carácter convenial, 24185,<sup>7</sup> y 14250.<sup>8</sup> Dichas leyes conservan la perspectiva generalista propia del derecho, lo cual conlleva la falta de precisión en cuestiones específicas, sean de orden individual o grupal, que son justamente las que entran en juego en los conflictos. Si bien la existencia de una cultura organizacional y del proceso de socialización como normalizadores de la conducta general con base en la adopción de los valores y costumbres organizacionales (Palací Descals, 2005, p. 75),<sup>9</sup> conjuntamente con las sanciones devenidas de las normativas que regulan las conductas, permiten que el comportamiento organizacional siga ciertos lineamientos, no son suficientes a los efectos de minimizar los conflictos surgentes de la interacción cotidiana de personas.

Por otro lado, en lo concerniente a los Acuerdos de Convivencia, éstos surgen en el seno de las estrategias alternativas de resolución de conflictos, y su aplicación con cierto éxito se produjo en el ámbito de las organizaciones educativas. Los mismos se introducen a los efectos de dar respuesta a dos necesidades del sector. Primero, regular las conductas interindividuales dentro del marco de desregulación del sistema, el cual se inicia en Argentina con la dictadura militar y se consolida con los posteriores gobiernos democráticos (Puigrós, 2003).<sup>10</sup> Segundo, suprimir los regímenes de disciplina cuya ineficacia se manifiesta es su imposibilidad de evitar los conflictos y lograr un consenso entre las partes. Los Acuerdos, se fundan en dos perspectivas teóricas de corte filosófico, la participativa y dialógica Habermas, 1981),<sup>11</sup> propia de las modernas democracias (Cortina, 1994, pp. 38-39),<sup>12</sup> y la del Contrato Social (Rousseau, 2003, p. 38),<sup>13</sup> devenida del pensamiento político liberal moderno (Locke, 2005)<sup>14</sup> La primera, sostiene que las soluciones son mejor recibidas y los mandatos mejor aceptados, cuando los damnificados por un hecho intervienen activamente en la resolución del conflicto. La segunda, propone el modelo de contrato voluntario entre las partes como mecanismo de elaboración, aceptación y cumplimiento de las normas. Éste no afecta la jerarquía institucional ni suprime la legislación vigente, sino que se plantea como un instrumento de las organizaciones para lograr acuerdos entre grupos o sectores, tendientes a

---

<sup>7</sup> Ley 24185 de Convenciones colectivas de la administración pública nacional, Bs. As., febrero de 2006. Recuperado de: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/114315/texact.htm> (25/04/15)

<sup>8</sup> Ley 14250 de Convenciones Colectivas de Trabajo, Bs. As., agosto de 2004. Recuperado de: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98232/norma.htm> (25/04/15)

<sup>9</sup> Palací Descals, F. J. (2005) *Psicología de la Organización*. Madrid, Pearson.

<sup>10</sup> Puigrós, A. (2003) *¿Qué pasó en la Educación Argentina?: Breve historia desde la conquista hasta el presente*. Bs. As., Galema.

<sup>11</sup> Habermas, J. (1981) *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid, Taurus.

<sup>12</sup> Cortina, A. (1994) *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, Trotta.

<sup>13</sup> Rousseau, J. J. (2003) *Discurso sobre economía política*. Bs. As., Quadrata.

<sup>14</sup> Locke, J. (2005) *Ensayo sobre el Gobierno Civil*. Trad. Claudio Amor y Pablo Stafforini. Bs. As., Universidad de Quilmes-Prometeo.

minimizar los conflictos debido a la posición de igualdad de la que parten en el debate normativo (Rawls, 1995, p. 30),<sup>15</sup> en este sentido, como la adhesión a las normas es de carácter voluntario, se entiende que se genera un compromiso por parte del agente involucrado que conduce a la responsabilidad personal en el cumplimiento.

## **Metodología**

En lo que hace al aspecto metodológico, si se considera a la presente investigación desde el punto de vista de sus objetivos, se inscribe dentro del tipo teórica o pura, ya que no se persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos. Si se la enfoca desde la perspectiva de sus objetivos internos o intrínsecos, es del tipo descriptiva. Con respecto al análisis de los datos se sigue una lógica cualitativa, pues se pretende ofrecer una valoración acerca del problema y los elementos que lo componen, para ofrecer una alternativa a las estrategias tradicionales de abordaje de los conflictos en la administración pública. El método que se emplea es el hermenéutico en su sentido tradicional de interpretación.

El problema se aborda por medio de cuatro variables. La primera, Administración, pretende describir el modo de organización de la administración pública, por ello, tiene como dimensión a la Burocracia, la cual se entiende es la forma principal en la que se estructuran este tipo de organizaciones. Las categorías de análisis que permiten el acceso a los datos versan sobre los principios weberianos que dan forma a esta estructura organizacional, estandarización y especialización; jerarquía de autoridad; reglas y procedimientos formales; impersonalidad en las relaciones interpersonales; selección y promoción basada en competencias técnicas. Por esta razón, se utiliza como fuente la obra *¿qué es la Burocracia?* de Max Weber, pues se considera que la misma permite visualizar de mejor manera los principios que subyacen y la estructura organizativa pública. La segunda variable, Gestión de Conflictos, se enfoca en la descripción de los mecanismos tradicionales de los que dispone el Director de cada sector, para regular los conflictos dentro de las organizaciones. La dimensión de análisis se centra en el Régimen Disciplinario, cuyas categorías, sanciones; apercibimientos; cesantía; exoneración, permiten obtener información acerca del modelo de resolución de conflictos y del sistema de castigos a los transgresores. En este caso las fuentes corresponden a las normas reguladoras del empleo público nacional en Argentina, Ley 25.164 de regulación del empleo público nacional; y Ley 20.744 de contrato de trabajo; asimismo, se recurre a las normas conveniales Ley 24.185 de convenciones colectivas de la administración

---

<sup>15</sup> Rawls, J. (1995) *Teoría de la Justicia*. 2da. ed. Trad. María Dolores González. México, FCE.

pública nacional; y Ley 14.250 de convenciones colectivas de trabajo. En este aspecto, resultan relevantes a los efectos de obtener datos relativos a la regulación de las conductas, dado su carácter de reglas y procedimientos formales con los que se regula el sistema de acuerdo a los principios de Weber. La tercera variable, Gestión alternativa del Conflicto, pretende describir los Acuerdos de Convivencia entendidos como mecanismos innovadores para gestionar el conflicto en la organización pública, con la finalidad de especificar su proveniencia, cualidades y modo de elaboración. Por esta razón, la dimensión de análisis Acuerdos de Convivencia, recoge información mediante las categorías, historia; definición; características; sistema de elaboración. En este caso las fuentes corresponden a los autores de la filosofía que conforman su marco teórico. Finalmente, como se busca relacionar las ventajas y desventajas que ofrece cada modelo y proponer la alternativa mejor, se parte de la variable modelos, cuyas dimensiones se subdividen en, régimen disciplinario; y acuerdos de convivencia, respectivamente, y que tienen a la categoría ventajas/desventajas, como herramienta de comparación.

## **Conclusiones**

A continuación, se exponen algunas de las conclusiones parciales a las que se arribó durante el análisis de los datos. Siguiendo a Weber, la administración burocrática, sistema que adoptan las organizaciones públicas, se basa en cinco principios que a la vez determinan la estructura interna de las mismas, ellos son, estandarización y especialización; jerarquía de mando; reglas y procedimientos; impersonalidad en las relaciones; y acceso a los cargos por carrera administrativa. La estandarización de tareas implica una división del trabajo en el seno de la organización, donde los individuos asumen sólo algunos aspectos del proceso que demanda la concreción de la actividad, lo que impide que se conozca con exactitud el proceso completo. En este sentido, resultan especialistas en la parte que les compete, pues, la práctica permanente se traduce en aprendizaje laboral. Este sistema requiere que la estructura organizativa se divida en varios departamentos y secciones, los cuales están bajo las órdenes de un jefe, que a su vez depende de otro que lo supera en jerarquía dentro de la estructura organizativa, y frente al cual debe responder, tanto en lo relativo a su tarea, como a la que desempeñan sus subordinados. La cadena estricta de mando, requiere, a su vez, de un ordenamiento fijo y estable, normativas, resoluciones, y demás reglamentaciones institucionales, mediante las cuales, por un lado, se dicte el contenido procedimental de las tareas, es decir, la forma correcta de realizar el trabajo, y por otro, se regulen las conductas de los miembros de la organización. Además, con la impersonalidad en el trato interpersonal se

intentan evitar los favoritismos; lo mismo ocurre con el acceso a los cargos regulados por el sistema de carrera y escalafón, mediante el cual se confiere transparencia al proceso de ingreso, asignación de tareas del personal, y ascensos.

La cuestión en torno a la regulación de las conductas interindividuales en base a normativas fijas, conlleva un problema inherente a la ley en sí misma, la cual debido a su carácter general, no puede abarcar todos los conflictos que se desencadenan en las organizaciones y que devienen de la interacción permanente entre sus integrantes. En este sentido, las leyes argentinas que regulan el empleo público, que tiene su marco general en la Constitución Nacional, además de especificar los aspectos relativos a los principios weberianos, incluyendo los deberes y obligaciones de cargo y/o puesto, contienen un régimen disciplinario dirigido a normativizar el comportamiento organizacional. Estos ítems versan sobre, sanciones, apercibimientos, cesantías y exoneración, y son los estándares mediante los cuales se pretenden normalizar la conducta con base en el temor al castigo. Si bien la presencia de la cultura organizacional y el sistema de socialización que antecede al ingreso, permiten una integración mayor del trabajador al contexto de la organización, que colabora con la normativa en el proceso de regulación de las conductas, éstas no son suficientes para evitar los conflictos que surgen por el simple hecho empírico de la interacción de personas.

En este sentido, las estrategias alternativas de resolución de conflictos, ofrecen otras vías de abordaje a través de sus técnicas. Dentro de estas estrategias una de las más actuales e innovadoras, son los Acuerdos de Convivencia. Los Acuerdos, son documentos normativos que expresan conductas y buscan que el sistema de normas vigentes en la organización se elabore mediante criterios participativos, atendiendo al pluralismo y la diversidad existentes, pero siempre entendiéndolos como límite a determinados comportamientos que se consideran inapropiados. Por ello, apelan a la noción de consenso y democratización de todos los sectores, Instituciones u organizaciones de la sociedad. Los acuerdos establecen un sistema de reglas y castigos confeccionado por los actores, a los que adecuan su conducta sin necesidad de recurrir a una instancia mayor. Por esta razón, como en cada Acuerdo se despliega la cultura y valores predominantes de la organización, no existe un modelo único para su elaboración.

En oposición a lo que ocurre con los regímenes disciplinarios, muy vinculados a la idea de norma externa instituida con su aparato punitivo aplicable al contraventor, los Acuerdos permiten desligar el concepto de su herencia y transformarlos en herramientas de participación democrática y aprendizaje colaborativo, sin desmedro de la idea de regulación de la conducta que sigue estando presente. Los fundamentos filosóficos que inspiran los



Acuerdos de Convivencia se enmarcan en la tradición política moderna, fundamentalmente en la idea de Contrato social. Esta idea, desarrollada por autores como John Locke y Rousseau, entre otros, sostiene al contrato y a la libre adhesión de la voluntad, como fundamentos legítimos de los ordenamientos políticos sociales. Si bien, aquí se habla de organizaciones públicas y no del Estado en general, se entiende que es esa visión contractualista la que inspira los Acuerdos, es decir, la noción de que las normas puedan ser acordadas entre los distintos sectores que conforman la organización y no impuestas desde una perspectiva verticalista. Cabe aclarar que, como las organizaciones forman parte de la sociedad y en éstas ya existen leyes, los Acuerdos no pueden contener normas o sanciones que vayan contra la legislación vigente.

La novedad principal de los Acuerdos de Convivencia, que los distingue de los Regímenes de Disciplina, es que los primeros son propositivos, es decir, proponen valores y conductas deseables en miras a la generación de adhesión personal a la norma y los segundos son prescriptivos, ordenan, mandan, ponen límites innegociables, por lo que se considera que su contenido es represivo, por esto, un reglamento de disciplina solo impone una regla limitadora de la conducta. En el Acuerdo, por el contrario, se diferencian dos partes, la primera expone el valor que se desea inculcar a los miembros de la organización; la segunda emite una recomendación que se convierte en el límite de la acción. La idea presente en esta manera de entender las reglas es que controlar la acción -disciplina en este caso-, implica también un autocontrol, el cual solo es posible mediante el reconocimiento personal de la importancia de la norma. De este modo, se presenta una función pedagógica de la norma, y no sólo su aspecto limitador.

Según los criterios utilizados para la elaboración de Acuerdos de Convivencia, se requiere convocar a los integrantes de la organización, en el caso de la administración pública, estos serían los individuos que integran los diferentes departamentos, a los que se considera como interlocutores válidos dado que, se quiera o no, todos ellos se verá afectados al cumplimiento de la norma que de allí emerja. De este modo, la Dirección convoca a sus miembros, a expresar su voz y participar del diálogo normativo que concluye con la elaboración del documento. La idea de participación hace referencia a ‘ser parte de...’, no obstante, esta idea no se agota con el hecho de estar presente en una asamblea, las personas que intervienen en la elaboración del acuerdo pueden ser parte de él aunque no estén presentes físicamente, es decir que, al elegir un representante que asista al proceso de debate -diálogo entre las partes- y toma de decisión -acuerdo o contrato-, sus colegas también están participando mediante su voz, según la tradición democrática. Ahora bien, toda norma implica

una restricción a la conducta, de modo que la neutralidad resulta un elemento clave en la selección de las mismas. Justamente porque con las normas y las reglas vienen las sanciones a quienes las transgreden, es relevante asumir una perspectiva neutral a la hora de definir las, pues, las penas son la otra cara de la moneda de la disciplina.

La sanción es una pieza importante de los Acuerdos, porque ellas también son consideradas parte del proceso y generadoras de aprendizajes. Si se recurre al significado de la palabra sanción, se puede observar que ésta tiene dos sentidos: el primero designa la confirmación de una norma o de una ley; el segundo es el de castigo. La acepción que se usa en los Acuerdos, es la última, de pena aplicable al contraventor, que se relaciona, a su vez, con los conceptos justicia y equidad, es decir, dar a cada quien lo que le corresponde, en este caso como no se trata de delitos graves, al infractor le corresponde la restitución o reposición, reparación e indemnización de daños, según la justicia ordinaria. Ahora bien, las sanciones en los Acuerdos pretenden rescatar dos aspectos de las mismas, el primero busca incorporar la idea de que el castigo devuelve el equilibrio que se había roto, por eso es necesario; el segundo, que la reparación de un daño, material o moral, restituye lo que se había quitado devolviendo la armonía y el orden al todo. El aprendizaje que surge de las sanciones en los Acuerdos, consta de tres etapas cognitivas que se buscan desplegar. Primero, el reconocimiento del principio de causa-efecto o acción-consecuencia, que permite a los individuos anticipar las conclusiones de sus acciones y evitar su realización. Segundo, advertir el error y reflexionar sobre él, como parte del proceso de toma de conciencia destinado a evaluar los motivos que lo impulsaron a obrar, para que pueda reconocerlos en situaciones futuras y logre modificar su respuesta. Finalmente, reparar el daño, con el fin de que el individuo se vuelva responsable de sus actos.

Desde el punto de vista de los Acuerdos, norma, transgresión y sanción forman un conjunto integrado, por esta razón, la aplicación de la sanción sigue dos criterios, el de gradualidad y el de proporcionalidad. Con la gradualidad se pretende que la organización no utilice los Acuerdos como Reglamento de Disciplina, es decir, que a una transgresión le corresponda una sanción sin la mediación de procesos previos de advertencia y llamados a la reflexión, que dejan de lado el proceso educativo que se pretende lograr. Con la proporcionalidad, se busca que la sanción sea acorde a la falta, por lo que resulta necesario el trabajo de elaborar un baremo de transgresiones para poder calificar su gravedad. Si bien en la tradición occidental la palabra sanción tiene un sentido punitivo, lo cual la vuelve un concepto negativo, se busca que la misma se cargue de positividad al producir instancias de aprendizaje, sobre todo en valores. Por ello, la selección de las normas requiere que se adopte

una actitud neutral, es decir, que los intervinientes en el debate no asuman posiciones particulares, o se inclinen hacia alguna de las partes que entran en conflicto, cuando definen una regla de conducta, lo que puede provocar que ni siquiera ellos mismos consigan cumplirla a posteriori. Esta situación conduce a que las reglas sean ineficaces por responder a los intereses de una minoría, así se pierde el carácter regulatorio de la norma y prevalece el despliegue del aparato punitivo.

En este sentido se cree que, la implementación de los Acuerdos de Convivencia en las organizaciones públicas, puede conseguir que se minimicen los conflictos, debido al carácter democrático y participativo que los fundamenta.

### **Referencias:**

- Cortina, A. (1994) *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, Trotta.
- Fernández Sánchez, E. (2010) *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, Paraninfo.
- Habermas, J. (1981) *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid, Taurus.
- Kliksberg, B. (1995) *El pensamiento organizativo*. Bs. As., Norma.
- Ley 25164 de Regulación del Empleo Público Nacional, Bs. As., septiembre de 1999. Recuperado de: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60458/norma.htm> (25/04/15)
- Ley 20744 de Contrato de Trabajo, Bs. As., mayo de 1976. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm> (25/04/15)
- Ley 24185 de Convenciones colectivas de la administración pública nacional, Bs. As., febrero de 2006. Recuperado de: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/114315/texact.htm> (25/04/15)
- Ley 14250 de Convenciones Colectivas de Trabajo, Bs. As., agosto de 2004. Recuperado de: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98232/norma.htm> (25/04/15)
- Locke, J. (2005) *Ensayo sobre el Gobierno Civil*. Trad. Claudio Amor y Pablo Stafforini. Bs. As., Universidad de Quilmes-Prometeo.
- Maliandi, R. (1984) *Cultura y Conflicto: Investigaciones éticas y antropológicas*. Bs. As., Biblos.
- Palací Descals, F. J. (2005) *Psicología de la Organización*. Madrid, Pearson.
- Puigrós, A. (2003) *¿Qué pasó en la Educación Argentina?: Breve historia desde la conquista hasta el presente*. Bs. As., Galema.

- Rawls, J. (1995) *Teoría de la Justicia*. 2da. ed. Trad. María Dolores González. México, FCE.
- Rousseau, J. J. (2003) *Discurso sobre economía política*. Bs. As., Quadrata.
- Weber, M. (s.f.) *¿Qué es la burocracia?* Libros Tauro. Recuperado de:  
[http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber\\_burocracia.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber_burocracia.pdf) (24/05/15)