

Cultura organizacional y tipos culturales, la perspectiva de Isidoro Felcman y Gustavo Blutman

Algunas notas para facilitar la lectura del texto

SERGIO L. AGOFF

MAYO 2023

Contexto sobre el que se desarrolla el concepto

- En el año 2008 asistimos a una implosión económico-financiera mundial/global. Eventos aparentemente aislados y encapsulados (una nueva baja circunstancial de las bolsas y los mercados), tuvieron luego a nivel de las ideas y fundamentos sobre la economía, la política, la sociedad y también la gestión de lo público.
- Lo que era aceptado hace algunos años atrás como paradigma predominante, hoy se pone en duda. El hasta ahora vigente paradigma neoliberal individualista, instrumentado mediante tecnologías de gestión pública denominadas del **New Public Management** (NPM) parece haber estallado. En definitiva, estamos en presencia, en lo público, de transformaciones que, acompañadas de un cambio organizacional, requerirán intervenciones vinculadas con la operación de variables organizacionales habitualmente no consideradas en estos procesos; entre ellas, la cultura y el liderazgo



Dimensión cultural de la gestión

- Si pensamos en un Estado burocrático-weberiano tradicional, las tecnologías de gestión se utilizan para garantizar el debido proceso y la impersonalidad decisoria. Si focalizamos la atención en un Estado neoliberal, las tecnologías de gestión más apropiadas serán las del NPM. Si, en cambio, imaginamos un **Estado igualitario/participativo**, las tecnologías de gestión deberán ser congruentes con dicho modelo y diseñarse para horizontalizar los vínculos, lograr involucramiento de los actores del mercado y la sociedad y asegurar la participación de tales actores clave en la formulación de políticas públicas y la gestión. En este contexto de ideas, cultura y liderazgo parecen ser variables clave en la efectividad de los nuevos modelos de gestión pública



Dimensión cultural de la gestión

- Definiremos como **Modelo de Gestión** a un artefacto organizacional que combina de diferentes maneras tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo para satisfacer fines/resultados organizacionales requeridos
- Dentro de este marco de ideas, los estudios acerca de la cultura organizacional nos enseñan algunas lecciones que no podemos menospreciar. **En primer lugar, que el Estado y sus organizaciones componentes presentan dentro de sus elementos estructurantes una cultura organizacional. Segundo, que la cultura es esencialmente invisible y está compuesta por un conjunto de modelos mentales relativamente compartidos. En tercer lugar, que la cultura organizacional suele ser un elemento estable de la organización y, por lo tanto, difícil de cambiar ya que se cristaliza a través del aprendizaje colectivo que experimenta un grupo a lo largo de un extendido período.** La cultura organizacional influye en qué valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización, el tipo de comportamiento que se alienta y se castiga, el grado de compromiso con la organización, el condicionamiento (invisible) sobre los métodos y técnicas de gestión y administración, la forma de enfrentar los problemas y cómo se piensan las soluciones, la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión y la actitud frente al cambio



Clima, artefactos, valores y cultura organizacional

- Para que se comprenda la **influencia que ejerce la cultura organizacional sobre las instituciones** es necesario aclarar el significado del conjunto de categorías de análisis para dar cuenta de la cultura organizacional: artefactos y clima organizacional, valores laborales, tipos culturales y presunciones básicas. **El clima es la manifestación más visible de la cultura.** Comprende las sensaciones de **bienestar y malestar** que experimentan las personas con distintos aspectos de la vida laboral en una organización. **Los artefactos son producciones tangibles que la cultura genera y que pueden “verse y tocarse”**; por ejemplo: el lay-out, espacio físico, tecnologías, manuales de proceso, entre otros. **Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros.** Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas



Tipos culturales. Definición

- Los tipos culturales son los modelos de cultura organizacional que responden a **formas particulares de relacionarse con el contexto**, de **conducir**, de **recompensar a la gente**, etc. Se trata de tipos ideales que nos permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes



Tipos culturales históricos

- 1. **Culturas paternalistas**: cultura organizacional que **prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas**. Frecuentemente es asociada con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y con la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable.
- 2. **Culturas anómicas**: suelen expresarse como **desinterés, indiferencia y falta de compromiso** con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural puede estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.
- 3. **Culturas apáticas**: se caracterizan por la **excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas**, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática



Nuevos tipos culturales

- 1. **Culturas exigentes**: se caracterizan por **enfaticar en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento**. La cultura exigente prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal.
- 2. **Culturas integrativas**: suponen una **adecuada combinación entre la orientación a los resultados y a la gente tanto dentro como fuera de la organización**. Todo ello implica: dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal, participación.

