

Grupo 6:

Analia Fonseca
Karina Jauregui
Federico Rybczyński
Mariel C Avellino

agfonseca@fmed.uba.ar
kjauregui@fi.uba.ar
fryb@fi.uba.ar
mavelli@fi.uba.ar

PREGUNTAS SOBRE EL TEXTO DE BLUTMAN-FELCMAN

1) *En qué contexto de cambio se sitúa la reflexión de los autores?*

La reflexión de los autores se sitúa en el contexto de un cambio paradigmático (en el fenómeno de la implosión financiera mundial sucedida en el año 2008) a raíz de la crisis económico-financiera mundial, a lo que se llamó "big bang paradigmático". Este evento no solo afectó las estructuras económicas, sino que también planteó interrogantes fundamentales sobre las creencias y prácticas establecidas en la economía, la política y la gestión pública. ("Se estaba gestando una nueva forma de ver el mundo"-Felcman)

2) *Qué modelos de gestión pública aparecen enfrentados en esta época de transformaciones que refiere el artículo?*

Aparecen enfrentado dos modelos

Modelo de Gestión Participativo:

El estado interactúa con el mercado y con la sociedad civil con el fin de generar políticas públicas fuertes, articuladas con el mercado para luego implementarlas de manera efectiva mediante procesos de gestión pública. Es decir, estos vínculos incorporan a grupos que generalmente son ignorados en la gestión pública. Este modelo permite organizar los procesos de discusión, el intercambio de información, la negociación y los consensos, con el fin de que se desarrollen de manera colectiva y representativa.

Modelo Post-Burocrático o Neo-Weberiano*:

Este modelo afirma la necesidad de "fortalecer y reformar la Administración Pública, no liquidarla o privatizarla". Se enfoca en mejorar la calidad de los servicios, ser más transparentes y atender mejor a los ciudadanos. El modelo Jerárquico Weberiano garantiza principios básicos en cuanto al rol del Estado que actúa como facilitador en la toma de decisiones públicas, y la ley administrativa que garantiza la igualdad y la seguridad jurídica. Es Jerárquico, rígido, poco creativo y menos ágil.

3) *Cuáles son las figuras de "liderazgo" que predominan en cada uno de esos modelos?*

Encontramos en los dos modelos las figuras de liderazgo que predominan:

En el modelo de Gestión Participativo **Líder Colaborador o Facilitador** es el que permite movilizar a cada ciudadano y cada funcionario público para que asuman su parte de responsabilidad y sean consecuentes con su manera de actuar.

En el modelo Post-Burocrático o Neo-Weberiano: **Líder Administrador** ajustado al cumplimiento de las normas y procesos. Modelo organizacional individualista.

4) Qué lugar tiene la dimensión cultural en el modelo de gestión?Cuál es el modelo de gestión propuesto por los autores?

Los nuevos modelos de gestión pública después del big bang paradigmático: *¿quo vadis?* (a dónde vamos), y extender este mismo interrogante hacia los modelos de cultura organizacional y liderazgo que garanticen coherencia con estos nuevos potenciales modelos de gestión pública.

En resumen, **la dimensión cultural es fundamental en el Modelo de Gestión**, y los autores abogan por un enfoque participativo que reconozca y adapte la cultura organizacional para facilitar el cambio y mejorar la efectividad de la gestión pública.

5) En la página 62 se establecen tres afirmaciones básicas sobre la cultura organizacional, ¿cuáles son?

Primera: El Estado y sus organizaciones componentes presentan dentro de sus elementos estructurantes una cultura organizacional. La cual se las puede considerar presunciones, creencias que comparten los integrantes, “una forma de ser “que está presente en todo y condiciona el funcionamiento del sistema.

Segunda: La cultura es invisible y está compuesta por un conjunto de modelos mentales relativamente compartidos: es decir modos de hacer, pensar, creer basados en valores que establecen patrones de comportamiento en un grupo.

Tercera: La cultura organizacional suele ser un elemento estable de la organización y, por lo tanto difícil de cambiar. Esto indica que la cultura se impregna a través del aprendizaje colectivo a lo largo del tiempo (**tradiciones**), “*Lo que hace una resistencia ante un cambio cultural*”.

6) Qué influencia determinante tiene la cultura organizacional en la gestión organizacional?, Cuándo comenzó a desarrollarse el concepto y qué elementos contenía?

El concepto de cultura organizacional se difundió a partir de los años '80. Ya que todos estamos relacionados con una organización. Trabajamos en alguna organización o consumimos bienes de una organización chica, mediana, grande, pública o privada. Es así como su estudio nos permite comprender de manera más integral el funcionamiento de las organizaciones. Aporta criterios adecuados al análisis del comportamiento de sus miembros y posibilita un diagnóstico efectivo, en relación al impacto que la misma tiene sobre la efectividad y eficiencia organizacional.

En las organizaciones que el hombre ha logrado construir sus miembros se reúnen con alguna finalidad, definen ciertos usos y costumbres, institucionalizan criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis llamada cultura organizacional. El modo de funcionamiento de cada organización constituirá un modelo de cultura propio, que es esencial entender para abarcar su complejidad y promover mejoras exitosas. También hay que tener en cuenta que mediante la comunicación se trasmite la cultura. La cultura de una organización es la que determina sus características básicas y sus posibilidades de sobrevivir, crecer y adaptarse al entorno cambiante. (*texto Blutman/Arriaga*)

7) ¿Qué relación hay entre clima y cultura organizacional?

El clima es la manifestación más visible de la cultura. También al clima podemos entenderlo como el ambiente interno de una organización. Mientras que la cultura es la razón de ser de una organización (su personalidad). El clima comprende las sensaciones de bienestar y malestar que experimentan las personas con distintos aspectos de la vida laboral en una organización. El clima y la cultura organizacional se complementan. Ambos pueden planificarse y apuntar al bienestar de los miembros de la organización. Por lo que es bueno realizar una medición de ambas. (*revista cultura y bienestar laboral*).

8) ¿Qué son los tipos culturales?

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, definen la esencia y el funcionamiento de una organización y son clave para su éxito. Se trata de tipos ideales que nos permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes.

9) Cuáles son los tipos culturales históricos y cuáles los nuevos?

Los tipos culturales históricos

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.

Culturas anómicas: suelen expresarse como sinónimo de 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, determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente en evitar el despido. 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.

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, la tendencia a escribir más que a hablar, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovación y la creatividad. la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática. La mayoría de las organizaciones públicas responden a este modelo de gestión.

*Tanto la *cultura apática* como la *cultura anómica*, se desarrollan cuando existe una baja orientación a la gente como así también a los resultados.

Culturas Neo organizacionales

Culturas exigentes: es aquella cultura en la cual se hace hincapié 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. También genera insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se colocan un especial énfasis especial en los resultados.

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. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.

10) Que afirman los autores sobre la cultura de la administración pública en Argentina?

La cultura administrativa pública se identifica habitualmente con la cultura burocrática. Sin desconocer las limitaciones de semejante generalización, se advierte en la administración pública el esquema de valores derivado de las concepciones burocráticas que predominan en los modelos tradicionales. Las buropatologías de esta cultura serían falta de apoyo al esfuerzo global y reducida capacidad de innovación.

Los procesos reformistas involucran necesariamente a los funcionarios públicos. Esto ocurre especialmente cuando dichos procesos operan sobre componentes que bloquean transformaciones de los sistemas, estructuras y procesos de la administración pública.

Las transformaciones afectan o deberían afectar necesariamente la cultura de las organizaciones públicas, por ende, la de sus empleados. Decimos que deberían afectar porque para el caso argentino la cultura organizacional fue una variable no demasiado tenida en cuenta.

La administración pública argentina muestra marcadas preferencias hacia el conjunto de valores laborales denominados básicos y luego los sociales, *siendo escasa la importancia asignada a los valores de reconocimiento y autorrealización*. Los valores laborales más destacados serían los básicos (estabilidad y mejora de ingresos). Los tipos culturales dominantes corresponden a los tipos apáticos y paternalistas.

Consideran que en la administración pública predominan ampliamente en la cultura organizacional pública los tipos de cultura histórica.

La administración pública central constituye hoy un tipo de organización rígida, poco flexible y altamente burocratizada. Este tipo de organización, lejos de incentivar el proceso de transformación del Estado, constituirá un obstáculo para el mismo.

En consecuencia, las dependencias públicas serían organizaciones caracterizadas por la omnipresencia de reglas destinadas a establecer qué y cómo se hacen las cosas, y no tanto qué y para qué. Los márgenes de flexibilidad y libertad en las tareas tienden a ser escasos.

Este conjunto de rasgos sumados a otros como la disfuncionalidad y la lentitud son reflejo de una cultura organizacional que podemos asociar a la "lógica del expediente", regida por parámetros estáticos y marcadamente burocratizados.