CULTURA y CAMBIO CULTURAL EN LA SEGURIDAD

Lic. Ricardo Sheffick - Julio 2011

Cuando en una empresa se quiere contratar personal, una de las variables que se considera es "¿encajará bien en la cultura de esta empresa?".
¿Sabemos de qué estamos hablando?, a veces, pero casi siempre somos capaces de saber si encajará o no. Se trata más de una sensación que del resultado de un análisis.
La cultura no es fácilmente visible y menos para alguien que está dentro de la cultura que queremos conocer.

La cultura es el resultado de la historia (desde la fundación), los mitos que se mantienen, los valores que son bien considerados, las cosas que 'se sabe' no deben hacerse. Todo el conjunto de conocimientos, actitudes y sentimientos que se comparten entre el grupo de personas que pertenecen a la misma empresa. Pueden ser iguales en todos los niveles jerárquicos o, por el contrario, muy diferentes. En este caso vemos una serie de sub culturas dentro de una cultura mayor que las engloba.
Es algo similar a las diferencias culturales de diferentes regiones de un país, de diferentes niveles culturales y económicos, pero todos, de una forma u otra, comparten una cultura nacional más amplia.
De alguna forma también en una empresa se comparte una especie de 'idioma' particular, símbolos y conductas.

Esta cultura no se puede enseñar, pero se aprende. Se aprende viviendo, trabajando, interactuando y adaptándose cada día. Esta cultura no es inmutable, va cambiando con el tiempo. Va cambiando y adaptándose a la cultura del entorno. Las nuevas incorporaciones aportan cambios que se van incorporando, los cambios tecnológicos, los éxitos o fracasos económicos. La cultura es cambiante pero sus cambios son, generalmente, muy lentos y prácticamente imperceptibles.
Un cambio planificado es otra cosa. Es generalmente sentido como una agresión. Todos los cambios son de una forma u otra, resistidos, implican cambios de conductas, de relaciones, de jerarquías y a veces de creencias.

¿Cómo conocer nuestra cultura actual?
Como ya hemos dicho, no es fácil poder conocer la cultura en la que estamos inmersos. Es necesario poder separarse para así observarla desde una cierta distancia. Es necesario poder dejar de lado las implicaciones emocionales. Esta es la razón por la que la mejor opción es contar con ayuda externa, alguien que pueda ser un observador imparcial.

Herramientas de diagnóstico cultural

Utilizaremos algunas de las "dimensiones" de la cultura que plantea Hofstede[1] como referente para nuestro análisis de las diferentes culturas organizacionales. Teniendo siempre en cuenta que estas investigaciones se hicieron durante los años '70 y se publicaron en los '80, por lo que observaremos algunas discrepancias con la realidad actual. De todas formas y cuidando este detalle, la clasificación es útil.

Comencemos por conocer la definición que da Hofstede de cultura.

"Una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro."

Debemos agregar, y esto es fundamental para todo nuestro planteo, que en el fondo la cultura no es un desarrollo intelectual sino emocional.

En lo relacionado con nuestro tema, la seguridad, hemos encontrado que las características que más influyen en ésta son las de:

- **D**istancia **P**sicológica.
- Culturas Centradas en el Logro o **A**ctitud **M**acho y
- La **E**vitación de la **I**ncertidumbre.

Mientras que las de Individualismo/Colectivismo, Femineidad y Masculinidad son complementos y pueden llegar a tener importancia como tales, pero siempre referidas a las de DP AM y la EI.

La cultura de seguridad nos obliga a considerar estas clasificaciones desde una perspectiva particular.

Podríamos decir que en nuestra experiencia los cambios mas rápidos y a la vez duraderos se dieron en colectivos que de una forma u otra llegaron a valorar la Colaboración en lugar de la Competencia, la importancia del Grupo, la Evitación de la Incertidumbre, la inutilidad de las conductas Macho y las ventajas de lograr un buen grado de Cercanía Psicológica.

En aquellas culturas donde la distancia psicológica es grande, las organizaciones son piramidales, los símbolos de status son importantes y el jefe es el experto.

Mientras que si la distancia psicológica es reducida la organización es más plana, no aparecen símbolos de status muy marcados, la dirección es más participativa y el jefe, si es un experto, tiene una actitud más de colaborador que de mandamás. Las decisiones se toman por consenso. Son estructuras mucho más flexibles, donde la incertidumbre es bien tolerada y cuentan con un enfoque ético importante donde el empleado es realmente considerado. Si bien el logro de los objetivos es muy importante, lo es por el bien de todos y no como un logro individual. La calidad de vida es realmente importante en el lugar de trabajo.

---

[1] GertHofstedeCultures and Organizations: Software of theMind (McGraw-Hill. Revisededition. 1997)

Si analizamos las variables que presentan los diferentes modelos nos encontramos con verdaderas situaciones paradojales. ¿Cómo puede ser que la tendencia a evitar la incertidumbre (positiva desde el punto de vista de no tomar riesgos inútiles) pueda ser negativa también porque me exige conductas inflexibles y la imposibilidad de decidir frente a una situación nunca prevista?

Si consideramos estos parámetros como no lineales, veremos que no necesariamente se producen situaciones paradojales, sino situaciones en las que se combinan diferentes aspectos o diferentes valores de cada una de estas características. Por lo que podremos ver una cultura en la que coexisten el deseo de evitar la incertidumbre con la posibilidad de asumir riesgos.