

## CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: HACIA UNA CULTURA DEL CUIDADO<sup>1</sup>

Lic. Juan José Ferrarós

Vivimos tiempos complejos,  
de cambios permanentes en las reglas de juego.

Los seres humanos *no cambiamos* al mismo ritmo  
que nuestro entorno.

Incorporamos tecnología pero también  
***necesitamos capacitarnos,***  
***desarrollar nuevas actitudes y comportamientos***  
para una gestión satisfactoria y eficaz.

Las políticas organizacionales, como la *Seguridad Basada en el Comportamiento*, están centradas en pautas, en conductas, en certificaciones. ¿Alcanza esto para tener una cultura del cuidado? He escuchado muchas veces decir "bueno muy bien, tenemos todos los sensores, todos los datos, pero finalmente ¿quién los va a interpretar?" "Vamos a implantar las mejores prácticas, ¿pero con quiénes?" ¿Hay alguien que nos va a decir "esto no lo entiendo, qué estamos queriendo decir con esto"? Me comentaron que en una conferencia se decía "vuelve y juega". Y de repente alguien levanta la mano, allá por la mitad del encuentro, y dice "yo no entiendo qué quiere decir vuelve y juega" (significaba algo así como "hacerlo de nuevo", "volver sobre esto"). Nadie había preguntado qué significaba, a pesar de que muchos no lo entendían. Esto pasa todos los días. Si no le pregunto al otro cómo está, en qué está ¿cómo voy a poder establecer un diálogo? Aunque hablemos todos en español, igual hay diferencias. Hay palabras que tienen diferentes significados en los distintos países de habla hispana, e incluso dentro de cada país hay modismos, hay zonas, hay lenguajes, hay gestos que se pueden malinterpretar. Un "sobre" entendido puede ser el peor malentendido.

<sup>1</sup> Este es un artículo recopilado a partir de la conferencia brindada por el autor en las *Terceras Jornadas Técnicas de ISA 2010*, que tuvieron lugar en Medellín, Colombia, los días 17, 18 y 19 de Agosto.

Cuando ustedes hablan con otros ¿qué entienden de lo que están hablando? ¿Se cercioraron de eso? La cultura del cuidado no tiene que ver con bajar línea, con explicar las cosas claras, sino al revés. “¿Qué pensás de lo que te estoy diciendo?” El otro podrá pensar “no se entiende nada, pero si vos querés lo hago”. No sirve que alguien cumpla en esas condiciones, porque así no tomará ninguna responsabilidad. Algunos dirán, “nosotros tenemos educada a nuestra gente, y nuestra gente no opina, dice *sí señor*, baja la cabeza”. Esta persona no está convencida, ¿cómo va a estar convencida si estoy pensando por ella? No le pregunté qué pensaba. Ahí tengo que empezar un trabajo, un diálogo, para ver cómo intercambiamos opiniones. Alguien podría decir ¿cómo lo convenzo? Pero a lo mejor no se trata de convencer. Nadie puede pensar con una cabeza ajena. El tema es ¿cómo llegamos, desde lo que el otro piensa, hacia el lugar que le estoy proponiendo? Si le impongo mi modelo, va a tratar de adaptarse, tal vez va a tratar de hacerlo lo mejor posible, pero lo habría ejecutado distinto de acuerdo a su propio pensamiento.

Hablamos de todos los avances tecnológicos a nivel mundial, de la tecnología que nos fascina todos los días, pero, ¿cómo estamos preparando a las personas para desarrollar habilidades comunicacionales? ¿Cómo estamos preparando a las personas para poder opinar, para poder decir que no entendieron a un jefe que ordena? Cuando un orador termina su exposición, tras un momento de silencio, entiende que no hay preguntas. Podría decirle, “esperá, dejálos pensar”. Cuando uno acaba de hablar, si el otro realmente estuvo escuchando lo que se dijo, necesita un tiempo para procesarlo. ¿En dónde está el otro? ¿En qué está?

Un ejemplo: un jefe pide “necesito que me hagas esto para la una”, el otro dice “sí, sí”, con una cara terrible. “¿Me entendiste?”, pregunta entonces el jefe, “¿Por qué esa cara?” Y el otro responde: “es que internaron a mi suegro, está grave, estoy guardando todo, y me estoy yendo para allá”. Y el jefe entonces exclama: “¡Ah! ¡Entonces no me vas a hacer esto para la una!” “Ah, no, no claro”, contesta el empleado. Es decir, la persona tuvo la voluntad, pero está tomada por una situación particular. Si no atiendo a esa situación, no puedo pensar que tiene todo incorporado. Otra situación muy conocida: un jefe pide “necesito esto para las once”. Son las once y el trabajo todavía no está hecho. Entonces el empleado dice: “Ah, pero necesitaba que X me trajera esto para poder hacerlo, era *su* problema, no el mío”. Es decir, tenemos que pensar cómo vamos generando, desarrollando nuevas actitudes y comportamientos, cómo nos capacitamos en cultura del cuidado, para *hacernos cargo de* y no sólo *cumplir*.

**Como la organización  
es el resultado de un equipo de personas,  
la cultura organizacional también.**

Así como la organización es el resultado de un equipo de personas, la cultura del cuidado también: procedimientos y equipos, pero además, las personas. En una empresa argentina de distribución de energía que tiene unas celdas subterráneas, cuando un empleado nuevo se puso las antiparras y el equipo de protección, y bajó la escalera para llegar a su lugar de trabajo, sus nuevos compañeros se burlaron y dijeron: “¿Te creés que vas a trabajar así? Acá somos todos machos y así no trabaja nadie. Sacáte todo, primero manteada y después vamos a trabajar”. Esa es la cultura organizacional que nosotros queremos cambiar. ¿Cómo se hace? ¿Persiguiendo a la gente? ¿Poniéndole multas? Eso no alcanza, es necesario pero no suficiente. Cumplir y certificar es necesario, pero no suficiente. Hay que hacer algo más, apelar a la palabra, al diálogo, y sobre todo a *escuchar* y *mirar*. Como el ejemplo del señor cuyo suegro había sido internado, si no lo escucho y no lo miro no voy a poder entenderlo.

Una vez viajé con el jefe de seguridad de una empresa petroquímica. Un hombre muy estricto, muy riguroso con las normas. Pero cuando nos subimos a su auto, y a pesar de que la velocidad máxima en la autopista era de 120 km/h, el señor iba a 180. Con mucho miedo, le pregunté “¿qué estamos haciendo?” “Ah, no pasa nada” me dijo. “¿Cómo no pasa nada? ¿Por qué *a vos* no te va a pasar nada? Quizás Dios no sepa que sos el jefe de seguridad, y mucho menos que yo estoy acá en el auto contigo”. Él no tenía asumidas las normas de seguridad, no estaba identificado con ellas, no las había hecho carne. Simplemente había aprendido una norma. En Latinoamérica no tenemos una cultura de seguridad cotidianamente en la comunidad. Por ejemplo, muy pocas personas tienen antideslizante en la bañera, adentro y afuera. La mayoría dice que “queda feo”. Sabemos que estamos en una situación de riesgo, pero persistimos en nuestra conducta no segura.

¿Cómo implantamos las buenas prácticas? Porque un implante, en cirugía, es colocarle a alguien el corazón de otro. El cambio de enfoque es justamente lo contrario, queremos que la persona use su cabeza, que crezca, que la desarrolle, que tome responsabilidad a partir de sí. Es imposible que ninguna persona tome responsabilidad a

partir de la cabeza de otro, así como uno no piensa con la cabeza de otro. Cuando hablamos de *core business*, habitualmente estamos refiriéndonos al negocio principal de la organización, sin embargo los únicos *core* (corazones) que hay son los de la gente que le alimenta el cerebro y que en realidad deberíamos aprovechar. Aprovechar las diferencias.

## METANOIA

Cambio de enfoque  
con las personas para lograr una

construcción colectiva de una  
*cultura del cuidado*

Hay una palabra griega, "*Metanoia*", que retomó Peter Senge hace muchos años. Significa *cambio de enfoque*. "*Meta*": *lo que está más allá de*, y "*Noia*": *noción, perspectiva*. ¿Qué es lo que está más allá del enfoque que conocemos? En este caso estamos hablando de un enfoque, hacia lo que la gente piensa. Estimularlos a pensar en *cuidado*. Por eso hablamos de una *construcción colectiva*, de la cultura del cuidado. No es el objetivo que un grupo de expertos venga y diga lo que hay que hacer. Es importante, necesario, pero después hay que discutirlo en la gerencia, en los mandos medios, en cada grupo de base, en cada cuadrilla, en mantenimiento, etc.

### DESARROLLAR HABILIDADES

Construir una *cultura del cuidado* requiere desarrollar habilidades personales, interaccionales. Una de ellas es la confianza. No puede haber un equipo de trabajo sin confianza. Algunos tienen más confianza en unos que en otros, y es natural. Muchos jefes saben que los integrantes de los equipos piden "a mí no me pongas con fulano". A veces es posible, otras veces no se puede. Necesitamos desarrollar las habilidades suficientes para generar vínculos que sean complementarios. Algunos pasan más tiempo con los compañeros de trabajo que con la propia familia. ¿Qué pasa con los que no se llevan tan bien? Ahí tenemos que trabajar. ¿Los que se llevan bien es porque son parecidos? Si es así, la diferencia se transforma en un obstáculo. La diferencia es un obstáculo para la velocidad del acuerdo. También es un gran disparador de la creatividad y un poderoso aviso que nos permite advertir otras cosas que los que pensamos igual no vemos y no pensamos. No se trata de *planchar* las diferencias,

sino de apropiarlas, de re- trabajarlas, de ver qué de todo sirve para que cada uno re- cree, adapte, aporte. Muchas veces en las consultorías se trata de copiar algún modelo enlatado que dé solución fácil y probada. A lo mejor funcionó con otro equipo, pero con el nuestro, con nuestra gente, tal vez no. ¿Cómo apoyarlos para que con la supervisión correspondiente se pueda ir creando un modelo propio, compartido, de “construcción” de cuidado?

La confianza requiere conocimiento del otro, escucharlo, verlo, saber cómo está. ¿Está convencido de lo que estamos haciendo o le surgió alguna duda? Todo esto en confianza, nadie va a decir algo en otra condición, menos si tengo un puesto jerárquico superior. Funciona muy bien en pequeños grupos de pares, cuando son muchas personas a algunos no les tiente hablar.

Construir una cultura del cuidado  
requiere desarrollar habilidades  
personales e interaccionales.

#### COMPROMISO=PARTICIPACIÓN

“Respeto” y “aprovechamiento de las diferencias” son las premisas para la participación. Si no hay participación no hay garantía de apropiamiento, no hay garantía de un proceso de internalización, donde las personas puedan hacerse cargo y responsabilizarse. Sin participación no hay compromiso. Inspirado en los Rolling Stones (*Satisfaction*): “nadie que esté insatisfecho puede brindar satisfacción”. Si alguien no entendió, si no está satisfecho con la explicación que le dieron, no va a haber buen resultado. Va a *cumplir*, pero va a esperar cada oportunidad en que haya algún defecto, algún problema, para darle un codazo al compañero y decirle, “¿Viste, qué te dije? ¡Ya sabía que esto no iba a andar!”. No está convencido, lo hace porque lo tiene que hacer. La persona tiene que estar satisfecha. ¿Lo ve claro?, ¿está dispuesto a sostenerlo?, ¿entiende por qué estamos haciendo esto? De buena manera, sin intimidarlo, podemos generar el clima para que exprese sus dudas, y cuánto más dudas tenga, cuantas más dificultades surjan, mejor, porque tendremos la oportunidad de ponerlas de manifiesto, discutir las y resolverlas.

## Sin participación no hay compromiso

(Nadie que esté *insatisfecho* puede brindar *satisfacción*).

En Occidente tenemos tan internalizado el patrón según el cual las emociones son un obstáculo, que fríamente se piensa mejor, que cada vez que nos aparece una emoción, sentimos que nos oprime, la censuramos, porque creemos que nos “interrumpe”. Sin embargo las emociones se nos van a *jugar* todo el tiempo, se nos van a *colar*, tal vez no en el razonamiento, pero sí en las conclusiones. Robert de Bono en “Seis sombreros para pensar” impulsó la idea del sombrero rojo para explicar que las emociones juegan un papel en el pensamiento, que hay una inteligencia emocional. Deberíamos aprender a liberarlas. No hablo de *hacer catarsis*, sino, en principio, de exponerlas. La educación emocional se realiza a través de talleres grupales para rescatar las emociones y aprender a pensar y actuar con ellas.

El otro tema es la *respons(h)abilidad* (no es un error de ortografía la *h* ahí, es para resaltar la *habilidad* de tomar *responsabilidad*). Muchos de estos temas que estoy planteando se dan por descontados. Cuando decimos “bueno hombre, en confianza”, ¿entiende la persona con la que hablo, qué quiero decir? ¿Hasta dónde puede decir y hasta dónde no? ¿Aclaremos esto? ¿Lo charlamos alguna vez?

Generalmente se dice “acá tiene que haber una relación de respeto”. Ahora, cuando definimos *respeto*, todos tenemos visiones distintas. No hay nada más confuso que decir “esto es una relación de respeto”. ¿Qué querrá decir para el otro?, ¿y para mí?

La *respons(h)abilidad* es una premisa del compromiso. Tengo que tener la *habilidad* y también poder comprender esta premisa del compromiso ¿Responsabilidad sobre qué? ¿Sobre mi acción?, por supuesto. También sobre lo que *el grupo* hace. Es muy frecuente decir “esto le tocaba a él, no me tocaba a mí”. En el trabajo con grupos a veces sacamos fotos o filmamos, y después nos reunimos y analizamos. “¿Qué ves en esta foto?” Los propios trabajadores se dan cuenta de que uno estaba mirando para el otro lado, el otro ni siquiera miraba, otro estaba distraído y debería haber estado atento, este tendría que haber estado haciendo otra cosa. Ellos mismos lo van

resolviendo si les brindamos las condiciones. No les decimos qué mirar, sería intimidatorio, no habilitaría ningún diálogo. Por supuesto que en estas conversaciones no están los jefes de la organización, funcionarían como un censor, nadie hablaría de sus problemas, sólo puede hacerse en confianza. Responsabilidad sobre el resultado de la acción, responsabilidad sobre el grupo que la produce, y responsabilidad del efecto sobre el medio ambiente social y natural.

### Respons(h)abilidad sobre:

- el resultado de la acción
- el grupo que la produce
- el efecto en el medio ambiente social y natural

Cierta vez en un campo, la cuadrilla de alta tensión, para trabajar en una torre, había puesto el vallado, la demarcación, del lado del camino. El campo no estaba alambrado, o sea que a poco de parar el camión y empezar la cuadrilla a subirse a la torre, vino un grupo de chicos en bicicleta, y como de un lado estaba demarcado, dieron la vuelta y se pusieron del otro, debajo de la torre de alta tensión, para ver mejor. La cuadrilla cumplía con todo lo que tenía que cumplir, con todo lo que decía el manual, pero los chicos no conocían el manual. ¿Cómo cuidarlos?

¿Cuáles son las habilidades personales, interaccionales? Generar confianza a partir de la comunicación, más respeto, y utilización de las diferencias. No es sólo *respetar* al otro que es distinto. Siempre se habla de ponerse en el lugar del otro. "Si soy el que tiene la verdad, me pongo en el lugar de *ese otro*, que está lamentablemente equivocado. Lo respeto en su error, en *esa forma* de vivir". El problema es que no lo pensamos al revés, no *me* pienso en el lugar del otro. ¿Y si aquel está viendo la situación de una forma más adecuada? ¿Qué me hace pensar que mi visión es la correcta? Tal vez es tan correcta la mía como la de él. A lo mejor yo soy *el otro*. ¿Debería hacer un esfuerzo y ver desde dónde lo está mirando, y cuál es su criterio? Y si las dos verdades son posibles, ¿cómo acordamos un procedimiento en que los dos nos sintamos respetados? Si lo hacemos a mi manera el otro se sentirá

afuera y no va a tener el mismo compromiso y viceversa. Tenemos que acordar. Acordar entre distintos grupos, distintas empresas, es engorroso, pero es el camino hacia el compromiso, hacia la respons(h)abilidad.

Revisar el anclaje emocional de las ideas es la clave. Cuando hablamos de las emociones, pensamos que si difundimos buenas ideas la gente va a tomar nota y decir "qué bueno, el lunes empiezo la dieta, voy a ir al gimnasio en vez de almorzar", "voy a dejar de fumar, esto es una decisión tomada"... ¿Por qué esto no ocurre? Son cosas que están pensadas a nivel de la mente, pero la base emocional es la misma. Estamos *identificados* con las ideas, no todas conscientes, que nos mantienen en esta posición. Por ejemplo, en una empresa dicen: "hemos establecido, de acuerdo a las nuevas normas que hemos compartido, y teniendo en cuenta las mejores prácticas, que conviene hacer la *demarcación* primero". "Ah ok", dice el empleado. Pero está identificado con otra manera, y piensa "ahora lo quieren hacer al principio, toda la vida lo hice de otra manera y estaba bien". No está convencido, no lo entendió, no lo discutió. No pasa porque le *taladre la cabeza* explicándole. Cuando alguien no entendió algo, la reacción más usual es repetirle lo mismo pero más fuerte. Sería mejor usar otras palabras en vez de gritarle. Muchos ingenieros me dicen "estas son las palabras correctas". Sí, pero quizás no sean las palabras correctas para *este* hombre, sino para la universidad, la empresa. Es necesario trabajar sobre esta persona y su identificación emocional.

En 1943 los Estados Unidos enviaban los alimentos más ricos en proteína al frente de guerra en Europa, y querían estimular el consumo de las vísceras de los animales. Se explicaban todas las propiedades nutritivas de las vísceras, pero nadie quería comerlas. Si yo les invito a comer vísceras, pocos se van a anotar. Ahora, si los invito a comer un asado con achuras (o asaduras) ya suena muy distinto. Lo tenemos incorporado de otra manera. ¿Cuál es la diferencia, si el producto es el mismo? Lo hemos incorporado emocionalmente de forma distinta ya desde nuestra casa familiar, cuando nos decían "hoy comemos asado con achuras, qué rico". Las *vísceras* las tenemos asociadas a cosas muy desagradables. A veces *machacamos* con una idea en vez de ver cómo el otro tiene *afectivizada* esa idea, y no trabajamos sobre *esa* base emocional. ¿Esto se puede implantar? ¿Se puede operar? ¿Se puede hacer cirugía sobre la base emocional? Por supuesto que no. ¿Cómo se modifica? En grupos de pares, reflexionar con un facilitador, que puede o no ser de la empresa y el grupo tendrá la posibilidad de discutirlo. Las propuestas que surjan serán supervisadas y dialogadas entre todos.

### Habilidades personales e interaccionales:

- confianza
- respeto y utilización de las diferencias
- Respons(h)abilidad
- Integrando el anclaje emocional de las ideas

En una petroquímica hicimos una facilitación sobre seguridad y apuntamos a cómo puede mejorarse la cultura de la seguridad no sólo en la empresa. En nuestras casas no solemos tener el mismo cuidado por la seguridad, nos podemos resbalar en la bañera por ejemplo. ¿Y alguien tiene extinguidor en su casa? ¿Extinguidor adentro del departamento? (el que está en el pasillo no sirve si se quema, o el humo no les permite llegar a la puerta). ¿Tenemos cortacorriente? ¿Cuándo fue la última vez que lo controlamos? Toleramos situaciones inseguras. No tenemos, por lo general, una cultura de *seguridad* instalada, tampoco en el hogar. Así es muy difícil que esa cultura opere fielmente en la organización. Es necesario trabajar en todos los niveles. Cada persona puede convertirse en un promotor de la seguridad en su familia, un promotor de la cultura del cuidado. El primer trabajo que hicimos en esa facilitación fue juntar a las personas y preguntarles qué habían hecho en sus casas en base a todo lo que habían aprendido sobre seguridad. “¿En casa?”, preguntaron. “¿Por qué? ¿Qué tiene que ver?” ¿Alguna vez tuviste una charla en tu casa sobre lo que aprendiste acá?” “¡No!”, contestaban. Les propusimos que cada uno planteara estos temas con la familia (en este caso de seguridad como inicio de una cultura del cuidado). Les pedimos por lo menos una propuesta que estén dispuestos a hacer para mejorar el cuidado en el hogar. Trajeron listas hechas por los hijos, la mujer, la suegra. Ahí nos plantearon: “no sabemos lo suficiente”. Muy bien, vamos a organizar una reunión. Cada uno por grupos de inquietudes va a tener un experto en seguridad que los asesore. Ya no era la empresa la que “taladraba” para que me ponga el casco, para que no pise aquí, para que no pase la línea de la demarcación por arriba. Los trabajadores eran promotores de una mejor seguridad.

Planteo un *cambio de enfoque*. Cando la mujer dice “mirá en qué riesgo estamos”, es cuando la conciencia empieza a cambiar. En esos talleres suelen plantearme muchos ejemplos: “estaba en la habitación cuando el perro empujó la puerta, y me tiró el tacho de pintura en la alfombra del living”. Otro, que tenía un perro grande que movió la cola y la sartén con aceite para papas fritas salió volando y se quemaron el nene y el perro. El mango de la sartén

no debería haber estado en esa posición. Ahora, si conocemos estas cosas ¿por qué no las instrumentamos? En mi experiencia, si cada uno no se transforma en un promotor de la vida y del cuidado, no es posible lograr un cambio de cultura en la organización, ni en seguridad ni en responsabilidad compartida. Necesitamos abordar el anclaje emocional de las ideas, la educación emocional.

No siempre cumplir es el mejor camino para el cuidado. ¿Qué es lo que necesitamos para realizar la actividad siguiendo todas las normas? ¿Tenemos acuerdo? ¿Tenemos un espacio para exponer propuestas? Muchos tenemos propuestas, damos ideas acerca de cómo mejorar los procedimientos, las herramientas, y hasta la seguridad.

*No creemos en lo que es verdad, sino que aceptamos como verdadero aquello en lo que creemos.* Este es el anclaje emocional de las ideas. Somos fieles a las cosas que creemos. No aceptamos nuevas realidades, experiencias, salvo aquellas experiencias que coinciden con lo que pensamos de la situación. Cuando alguien dice lo que pienso, pienso, "es bárbaro". Ahora, si alguien dice otra cosa pienso: "este es un tonto, no entiende nada".

No creemos en lo que es *verdad*

Aceptamos como *verdad*  
aquello en lo que creemos

*Somos lo que hacemos nosotros con los hechos, no lo que los hechos hacen con nosotros.* Muchas veces decimos "¡qué fatalidad, mirá lo que pasó!" *Lo que pasó*, implicaría que un hecho no tiene que ver con algo que hice (o que no me di cuenta). Ejemplo: un jefe de planta me comentó un accidente. Los empleados iban a hacer un asado porque era el día del petroquímico. Llevaron en una camioneta los bancos del comedor hasta el lugar en el que iban a comer. Al pasar el primer *lomo de burro* se movieron los bancos en la parte posterior de la camioneta. El acompañante dijo, "quedáte tranquilo que yo los sostengo". Los sostuvo, parado en la parte trasera. En el siguiente resalto se cayeron, él y los bancos. Doble fractura de cadera. ¿Es un accidente laboral? Sí. ¿Fue dentro de la planta? Sí. ¿En horario de trabajo? Sí. ¿Qué dice el jefe de planta? "Lo echamos, porque incumplió. Él tuvo la culpa".

Hablando de la responsabilidad compartida, podemos decir, que el accidentado podría haber ido con su cinturón dentro de la cabina. El chofer también podría haber evitado el accidente, negándose a arrancar fuera de esas condiciones. Hubiera generado un conflicto, pero le hubiera salvado la cadera y el trabajo. ¿Y el que ofreció el vehículo? Dijo que lo prestaba pero que no se hacía responsable. ¡Error! Cualquiera que presta un vehículo, es responsable también si ocurre un accidente con él. Además, si alguien comete un acto imprudente, aunque el jefe no sea el responsable, aunque sea fuera del horario laboral, afectará la imagen de la empresa. Si un grupo de personas que se conoce que trabajan en cierta empresa, aunque estén sin uniforme, toman en exceso, o maltratan a un menor o a una mujer, estamos hablando de malas conductas de las personas, pero ¿cómo afecta la imagen de la empresa donde trabajan, en esa comunidad? Esta es la responsabilidad social, comunitaria, ambiental. No basta con que en el horario de trabajo me comporte bien. Es necesario que sea un promotor social, un promotor de la cultura del cuidado.

No somos lo que los hechos  
-de la vida- hacen de nosotros.

Somos lo que *hacemos nosotros*  
con los hechos.

#### CULTURA DEL CUMPLIMIENTO Y CULTURA DEL CUIDADO

En la cultura del cumplimiento las instrucciones se informan, se *bajan*. "Leé las instrucciones y seguirlas". En cambio, en la cultura del cuidado es necesario **hacer una *construcción colectiva*** de las normas y los manuales. Es un proceso que lleva tiempo, pero es de acatamiento inmediato. Todo lo que acordamos y que charlamos con Recursos Humanos y Seguridad, nos resulta conocido, nosotros le pusimos las palabras. Cambiaron algunas, pero todos sabemos de lo que estamos hablando, como en los círculos de calidad. No hace falta hacerlo en asamblea, puede ser en pequeños grupos.

**Tomar en cuenta las diferencias.**

Si las diferencias se ignoran, y alguno se atreve a opinar, se le dice "hacélo como está escrito, no me vengas con complicaciones". Estas *complicaciones* son la manera de asegurar el trabajo: la aceptación y debate de las diferencias. Para eso se hace la planificación del trabajo, para eso tengo un espacio para decir "esto es lo que está normatizado, pero yo pienso esto otro", y que alguien de la organización lo escuche. Se han modificado muchas normas a partir de esta práctica, es una experiencia válida.

### **El reconocimiento del papel de las emociones.**

No siempre estamos igual, no todos estamos siempre bien. No siempre podemos poner en palabras lo que sentimos o lo que no está bien. ¿Puedo ayudar a esta persona a entender, ver qué le está pasando? ¿Cuál es la resistencia para implementar lo prescripto o lo acordado, según el caso?

### **Los valores requieren adhesión.**

Habitualmente se exhiben en el hall los valores de la compañía. Cuando pregunto (a sabiendas de cuál va a ser la respuesta) "¿así que acá se trabaja en equipo? ¿Esta es la misión, la visión...? ¿Qué quiere decir para usted?", suelen responderme, "ah, no sé, lo pusieron ahí". Los valores requieren ser acordados. En ocasiones es conveniente cambiar las palabras con las que definimos los valores para que todos los entiendan, incluso poner más de una palabra, buscar sinónimos para las distintas regiones, para que los valores que queremos preservar signifiquen lo mismo para todos.

### **El compromiso**

Se exige, se da por descontado. "Tenés que hacer esto, no asumiste la responsabilidad, ¿qué pasó?" O hay acatamiento, "¿entendiste?". Y la persona asiente y baja la cabeza, y después hace lo que puede. "No, lo que pasa es que llovió, o iba a llover..." y ahí tenemos justificaciones.

### **El "aprendizaje"**

Lo podría escribir con una "h" intermedia (*aprehender, asir* algo de lo que tengo que apropiarme, hacerlo carne). No demos por descontado que todo el mundo sabe lo que es el compromiso grupal. En el mundial de fútbol 2010, lamentablemente, Argentina tuvo excelentes jugadores y excelente técnico, pero un débil trabajo en equipo. Desde el principio se vislumbraba que faltaba trabajo en equipo.

### CULTURA DE CUMPLIMIENTO

- Las instrucciones se informan (“se bajan”)
- Las diferencias se ignoran
- Las emociones son obstáculos y son evitadas o reprimidas
- Los valores requieren adhesión sin discusiones
- El compromiso se exige, se da por descontado. Hay “acatamiento” (se asiente y se baja la cabeza).
- El grupo *debe* lograr el resultado.
- La responsabilidad se asienta en cumplir las normas, la certificación.

### CULTURA DEL CUIDADO

- Construcción colectiva de normas y manuales.
- Aceptación y debate de las diferencias
- reconocimiento del papel de las emociones
- interpretación acordada de los valores
- aprendizaje con mucho compromiso
  - con los valores
  - con el grupo
- Respons(h)abilidad sobre
  - el resultado de la acción
  - el grupo que la produce
  - el efecto en el medio ambiente social y natural
- Nueva consolidación del grupo y la cultura del cuidado.

¿Cuál es el futuro? Trabajar con la gente, la democracia participativa. No es hacer lo que la gente diga, pero necesitamos escuchar lo que la gente tiene para decir, si queremos llegar a largo plazo.

El grupo debe lograr el resultado (eso está fuera de duda). Para la cultura del cuidado, la responsabilidad debe desarrollarse sobre el resultado de la acción, sobre el grupo que la produce y sobre el efecto en el medioambiente social y natural, se contraponen a *cumplir* y sólo lograr el resultado. Muchas veces la presión, los tiempos, la velocidad, el dinero, hacen que se exija a los grupos. Se habla del *stress*. Se cumple con las normas, y finalmente están todos extenuados, ¿se enfermaron todos en las vacaciones? ¿El apuro no nos deja evaluar qué nos pasó como grupo? ¿Qué fue lo mejor que hicimos? ¿Qué fue lo más difícil que hicimos juntos? ¿Mejoramos nuestras relaciones o quedaron heridas? Necesitamos tiempo para repasar qué aprendimos, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades como grupo. Si estamos apurados, realizamos conductas cuyas consecuencias enfrentaremos luego (*los problemas de hoy son las consecuencias de las soluciones de ayer*). Esta es la responsabilidad. Hay momentos en los que no queda otra posibilidad, tengo que resolver cosas urgentes, emergencias. Luego, necesitamos siempre evaluar cómo impactó lo sucedido en el trabajo grupal. Esta evaluación es útil para una mejor consolidación del grupo y de la cultura del cuidado.

¿CÓMO SE CONSTRUYE ENTONCES UNA CULTURA DEL CUIDADO?

Formando equipos de reflexión desde la alta dirección. Eventualmente se puede hacer una facilitación del desarrollo con algún gerente (coaching), acompañar reuniones de gerentes para ver qué es lo que cada persona puede hacer para modificar el entorno y hacerlo más operativo, y al mismo tiempo tomar en cuenta las opiniones de los demás. No necesariamente escuchar y hacer el proceso participativo debe llevar más tiempo. Hay momentos de discusión, de acordar, que llevan más tiempo. Luego la ejecución y la realización, es más rápida y con muchos menos obstáculos y conflictos grupales e interpersonales.

Identificamos aspectos fuertes y débiles de la cultura de la organización, para orientarla a la cultura del cuidado donde nos hagamos todos responsables. Entrenamos facilitadores grupales internos de la organización para transformar las debilidades y compartir las fortalezas. Es un espacio de reflexión donde analizamos cuáles son las mejoras, los inconvenientes, qué se podría hacer, qué proponen.

En una jornada técnica en Medellín en la que participé como conferencista, un especialista comentaba que utilizaron una metodología para analizar cómo se podía mejorar la demora de determinados procesos de mantenimiento, sin afectar la seguridad. Después del trabajo realizado con una metodología particular, su conclusión fue que el gran aprendizaje fue la toma de conciencia de que tenían que cambiar la cultura con la que estaban haciendo la actividad. Las herramientas pueden ser muchas, pero no tenemos que perder el foco, esta línea vertebral articulada a través de toda la organización, la alta gerencia, los mandos medios, supervisores, etc., centrada en la cultura del cuidado.

Entrenamos promotores de la cultura del cuidado en cada ámbito, en el organizacional, familiar y comunitario. No ayuda que las personas sean *acatadoras*, (gente que acata, que cumple). La cultura del cuidado necesita *abanderados*, *promotores* en la organización, la familia y la comunidad.

Finalmente la inducción de una cultura del cuidado es un trabajo formativo, es un aprendizaje. No se contrata a alguien que enseñe, sino alguien que facilite y que cree el espacio para que las personas puedan proponer ideas y apropiarse de los acuerdos. Un espacio que sirva para reflexionar, para ponerlas en cuestión. Lógicamente va a ser supervisado por la gente de Recursos Humanos, de Seguridad, y de Relaciones con la Comunidad. La idea no es *meterle algo en la cabeza* a la gente, cambiarle su cerebro por otro, sino ayudarlo a que se desarrolle, a que crezca, a que tome iniciativas. Dar la oportunidad, la confianza, permite la colectiva internalización y apropiación de conceptos, porque los hemos discutido, porque sabemos de qué estamos hablando, nos hacemos cargo de lo que dijimos porque lo acordamos. Es formador de actitudes y también de procesos de cambio.

### ¿Cómo se construye una *cultura del cuidado*?

- formamos equipos de reflexión desde la alta dirección.
- identificamos los aspectos fuertes y débiles de la cultura de la organización.
- entrenamos facilitadores grupales para compartir fortalezas y convertir debilidades.
- entrenamos promotores de la cultura del cuidado en el ámbito organizacional, familiar, comunitario, integrando o reorientando los planes existentes de Recursos Humanos y Responsabilidad Social.

¿Cuánto tiempo lleva? Es un proceso continuado. ¿Cuándo se termina de consolidar la cultura organizacional? Si cada vez estamos tomando más conciencia del medio ambiente, de la necesidad de renovar equipos etc., la cultura del cuidado irá adecuándose a las necesidades del ambiente social y del ambiente técnico.

La cultura del cuidado no es algo que firmamos hoy (hasta el resto de nuestras vidas, algo que la gente firma pero no cree). Es una política, una conducta a mantener continuamente, una forma de trabajar con evaluaciones periódicas.

### La inducción de una *cultura del cuidado*

- *es un trabajo formativo, un aprendizaje constructivista*
- *permite la colectiva internalización y apropiación de conceptos*
- *es formador de actitudes y también de procesos de cambio*
- *consolida el cambio continuado de la organización hacia una cultura del cuidado*

Juan José Ferrarós<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Facilitador para el desarrollo personal y procesos de coaching; formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Profesor universitario de grado y posgrado. Lic. en Psicología, UBA; Lic. en Relaciones Industriales, UADE; Operador en Psicología Social. [jferraros@yahoo.com.ar](mailto:jferraros@yahoo.com.ar); [www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros)