



Cultura y corrupción



Cultura y corrupción

Los avances de la narcoeconomía y las mafias adueñadas de ciertos Estados colapsados, auguran un futuro complejo para las economías más saludables como las de Uruguay y Chile, que por su volumen y tecnologías son una tentación para los grandes capitales pervertidos. Según los organismos internacionales la barrera más eficiente contra la corrupción no es técnica, sino cultural. Algo para meditar saliendo del festival de la paja en el ojo ajeno.

Cultura: La defensa más potente

En Chile hoy la corrupción es [trending topic](#), aunque el país ocupa una posición privilegiada en el ranking de la percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional, solo superada por Uruguay en Latinoamérica como el país con menor percepción de corrupción en la región.

La corrupción se define de varias maneras y una de ellas es "el mal uso de un cargo público para obtener beneficios privados".

Hace tiempo colaboramos con un holding privado en la definición de "decisión transparente", como aquella que cumple tres requisitos: 1. Beneficia los intereses de la empresa; 2. Deja registros auditables y 3. Es informada al supervisor directo.

En los últimos años ha tomado relevancia el rol de la cultura organizacional, porque la experiencia ha señalado que, aunque se perfeccione un procedimiento de control hasta el infinito, la norma puede resultar irrelevante cuando existe intención planificada de incumplirla.

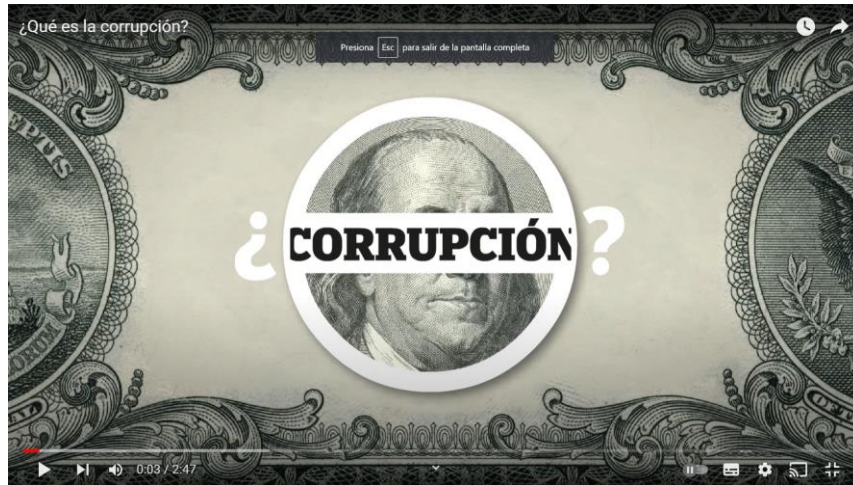
El European Central Bank define que "La cultura de riesgo es un conjunto de normas, actitudes y comportamientos relacionados con la concientización, gestión y control de los riesgos (...) Las debilidades en la cultura del riesgo pueden indicar problemas en el futuro, como pérdidas financieras o mala conducta."

"La cultura es una fuente clave de resiliencia, reconciliación y cohesión social para las ciudades y las comunidades ...Ya se trate de desarrollar una cultura cívica en Medellín (Colombia) para contrarrestar el pasado violento de la ciudad o promover la consolidación de la paz a través de la transparencia y la participación comunitaria en Banda Aceh (Indonesia), la cultura es el eje central" afirman en el Banco Mundial.

En la OCDE proponen en relación a las empresas públicas que el Estado debe promover "la cultura corporativa de integridad" (...) fomentando una cultura abierta que facilite y apoye el aprendizaje por parte de la organización, propicie el buen gobierno y la integridad."



https://www.youtube.com/watch?v=vv1-oy_pgjo&t=167s



La adherencia integradora de la cultura

¿Cuál es el sentido de darle a la cultura un papel tan protagónico sobre prácticas individuales?

La antropóloga Margaret Mead revolucionó las ciencias sociales en 1935 afirmando en base a sus estudios de campo que *"Las diferencias entre individuos miembros de diferentes culturas, al igual que las diferencias entre miembros de una misma cultura, deben atribuirse casi por entero a diferencias de condicionamientos"*.

La cultura es el más fenomenal dispositivo simbólico de condicionamiento social, porque actúa a tres niveles esenciales para definir la identidad de las personas:

1. Pasaporte de inclusión

Las personas se constituyen como seres sociales en la dualidad de semejanzas y diferencias en relación con otros significativos. La cultura extiende un pasaporte de acceso a un territorio de pares suficientemente iguales y a la vez adecuadamente diferenciados para modelar suavemente los espacios de libertad vigilada.

2. Sentido de pertenencia

La cultura ofrece un lugar donde desarrollar la experiencia vital, que entrega los beneficios de la pertenencia (soy parte de algo más grande) a cambio de cumplir ciertos requisitos de subordinación a normas y valores compartidos.

3. Desaliento preventivo



La cultura ofrece un particular sistema de advertencias de postergación, confinamiento o expulsión, que actúan de modos tan silenciosos e invisibles como contundentes para quienes traspasan las fronteras de la divergencia tolerada y la creatividad permitida.

La funcionalidad de los controles

Los riesgos a la integridad son hermanos de los riesgos a la seguridad de los activos tangibles e intangibles, los riesgos al bienestar de los trabajadores y los riesgos a la calidad de los servicios y productos.

Todos se basan en la sensibilidad individual y la capacidad simbólica de imaginar la probabilidad de un daño no deseado, habilidad que se reafirma por la presión cultural constante que regula la gestión cotidiana en todos los niveles y especialidades.

Donde la cultura de gestión de riesgos se encuentra menos desarrollada, los controles son diseñados y percibidos como un freno a la eficiencia, un tope a la productividad y una molestia redundante a la creatividad para encontrar soluciones innovadoras.

Por el contrario, en las culturas organizacionales más desarrolladas, los controles internos son diseñados y percibidos como una red de protección personal, como un servicio a los colaboradores para prevenirlos ante los diversos riesgos que enfrentan en todos los niveles y especialidades de la organización.

Ciertos controles internos pueden actuar como [catalizadores de productividad](#) visibilizando públicamente los esfuerzos y los logros en temas que requieren un trabajo invisible con pocas evidencias significativas de los beneficios obtenidos.

Entender los controles internos como un insumo para la transparencia en la gestión, cambia la percepción desde la sospecha de desconfianza hacia la valoración del desempeño de una persona, una jefatura o una gerencia.

Por ejemplo, en pocos países los ciudadanos tienen acceso simple y abierto a las evidencias de actividad de cada legislador: Cuáles son sus equipos de asesores y en qué especialidades; cuántos proyectos de ley presentó el legislador como autor principal por cada período legislativo, en cuáles temas, con cuáles resultados; cuántos proyectos votó afirmativamente y negativamente, en cuáles temas, con cuáles resultados; cuántos informes presentó, en cuáles temas; cuántas iniciativas diversas presentó en la legislatura, sobre cuáles temas, con cuáles resultados.

Alguien podría imaginar que se está sospechando de la capacidad legislativa del funcionario, pero desde otro punto de vista menos paranoico se podrá advertir que se intenta generar un canal de transparencia activa para acercar la labor del legislador a sus electores, para visibilizar



sus esfuerzos y sus prioridades en el cargo para el que ha sido electo por muchas personas, que luego de la votación pierden relación con el legislador y suelen desconfiar de su trabajo porque no acceden a evidencias de su importante función legislativa.

Lo mismo vale para los jueces, los funcionarios regionales, los intendentes, los directores de hospitales, comisarías y otros organismos públicos.

La cultura viva

Comprender la cultura organizacional implica aceptar que el todo es más que la suma de las partes, que la cultura genera comportamientos originales que no ocurren individualmente, que se trata de una red intangible con su propia lógica, que es un fenómeno social en constante adaptación según sus propias prioridades estructurales y que no responde a ninguno de los factores de poder individualmente, aunque es alimentada por todos solidariamente.

Entiendo que esta manera de pensar la cultura es contraintuitiva y que resulta complejo considerar a un ente intangible que tiene vida y late con una frecuencia irregular de diástole y sístole, movimientos que la mecánica cuántica llama "fluctuaciones".

Este fenómeno social llamado cultura, estructurado con vínculos, con relaciones de trabajo y de afecto, se puede imaginar como una red de pesca irregular y de múltiples planos, con la mayoría de sus hilos biológicos que se engrosan gradualmente mientras algunos se estiran y varios se cortan para vincularse con otros o desaparecer.

Los procesos de condicionamiento de la cultura organizacional se conocen en sociología como la "socialización secundaria", un proceso de modelado de las conductas individuales enfocado especialmente en los nuevos ingresantes y entre ellos, en los novatos sin empleos previos.

Históricamente la socialización secundaria se manifestaba como la continuación de la socialización primaria (la experiencia de crecimiento en la familia y la escuela), completada luego en el trabajo con sintonía fina sobre las creencias, los ideales, las habilidades sociales y productivas.

De ese modo la familia, la escuela y el trabajo ofrecían una continuidad secuencial lógica para estabilizar la integración de los jóvenes al mundo adulto.

Pero esa continuidad se ha roto en el primer cuarto del siglo XXI y ya no hay una congruencia evidente entre lo que creen, lo que saben y lo que esperan los jóvenes, porque las familias, la educación y las empresas [han quedado desarticuladas](#) por los tremendos cambios sociales.

Ese quiebre entre la socialización primaria y la secundaria obliga a las culturas organizacionales a un sobreesfuerzo de regulación no previsto, que exige mucho más que capacitación para contar



con las personas adecuadas en los puestos de trabajo, posiciones que también se están reconfigurando de un modo que nadie sabe cómo ni cuándo se estabilizará.

El resultado de esos desfases es que ya no es seguro qué piensan, qué creen ni qué esperan las personas que tienen cada vez mayor poder de acceder tecnológicamente a información crítica, procesos estratégicos y decisiones de alto impacto en sus operaciones cotidianas, configurando nuevos riesgos para la integridad, la seguridad de los activos, el bienestar laboral y la calidad de los servicios y productos.

<https://www.youtube.com/watch?v=NBgB2FWskbo&t=17s>



El desafío de reducir riesgos

Un fenómeno multidimensional como la cultura interna siempre está operando, siempre está vivo. Lo que no es seguro es que opere hacia los intereses de una adecuada sustentabilidad de la organización.

Los procesos culturales de consolidación de una cultura de gestión de riesgos deben considerarse una política corporativa o una política de Estado, de largo plazo e independiente de los vaivenes de los cambios de administración, de accionistas o de tendencia política.

Sin una garantía de continuidad, aun considerando los ajustes que resulten necesarios, más vale no gastar recursos en esfuerzos que serán fagocitados por los mismos mecanismos culturales de autoregulación.

En otras palabras, las culturas internas se devoran las iniciativas breves y aisladas, por un mecanismo de ahorro de energía que expulsa a los cambios que no serán sostenidos, del mismo modo que la memoria humana olvida rápidamente la información irrelevante que ingresa al sistema nervioso.



Los estímulos que requiere la estructura polifacética, de dinámica paralelas y en múltiples niveles deben ser diversos, combinando distintas iniciativas de transparencia activa con canales de comunicación honestos que entreguen información creíble sobre lo mejor y lo mejorable, tratando a las personas como adultos responsables porque "vender la pomada" (chilenismo que significa manipular la información a favor de algún interés específico) es lo peor que puede hacerse para crear relaciones de confianza.

De otro modo, puede continuarse eternamente con los [juegos del poder](#) creando comisiones, leyes y reglamentaciones sofisticadas, pero ahogando a las instituciones de control de los recursos necesarios para operar a gran escala en la prevención, auditoría y publicidad de los resultados de los controles, mientras se espera que en la vereda del frente brote por azar algún retoño de putrefacción que permita señalar a los contendientes como la única fuente del hedor a corrupción. ©