

**DE LA SEGURIDAD COMO VALOR A LA EDUCACIÓN Y CUIDADO. CLAVES
PARA LA SOSTENIBILIDAD****PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL****Lic. Juan José Ferrarós¹**

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.

Como la organización es el resultado de un equipo de personas, la seguridad también. Los cambios en la organización se fundan en cambios en las personas, en cómo piensan el trabajo, la organización. Veamos la "pirámide de accidentes":

El cambio es posible cuando a cada uno le interesa como está el otro y qué podemos hacer juntos. Éste es el puntapié inicial del cambio. El cuidado tiene un rostro humano en las organizaciones, sin ellos la frecuencia de accidentes e incidentes difícilmente disminuya.

¹ Lic. en Psicología, UBA

Lic. en Relaciones Industriales; UADE

Operador en Psicología Social

Facilitador del desarrollo de personas, grupos y organizaciones en organizaciones públicas y privadas.

Profesor de varias materias, entre ellas: Teoría y Técnicas de Grupo y Análisis Institucional en la Carrera de Ciencias de la Comunicación, UBA.

Profesor de Posgrados en la Facultad de Ciencias Económicas, UBA; Universidad de Quilmes, Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario.

Compilador y coautor del libro "Práctica profesional: satisfacción y malestar en el trabajo" (2010).

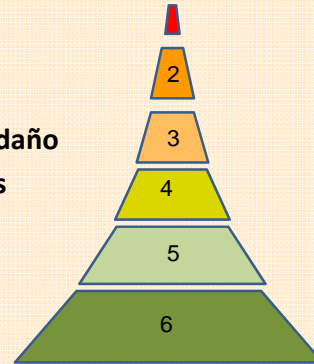
<http://www.ferraros.com.ar>; <http://www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros>

Teléfono Celular 054911 5657 5050, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina

E-mail: ferraros@gmail.com

Seguridad basada en el comportamiento

1. 1 Fatalidad
2. 30 Accidentes graves
3. **300 Accidentes leves**
4. **3.000 Incidentes que no causaron daño**
5. **30.000 comportamientos riesgosos**
6. **Ambiente donde líderes y pares toleran o des-conocen comportamientos con riesgo**



Este esquema nos muestra en la base, cómo toleramos conductas que más temprano que tarde, abren la puerta a conductas inseguras. Nos llenamos de discursos sobre la seguridad pero plantamos setos o montañas –como en Medellín– en los bulevares para evitar que las personas crucen en medio de la cuadra. ¿Será que esas personas se han apropiado del peligro que corrían haciéndolo o lo tomaron como una norma a cumplir? Esta es la diferencia entre la cultura del cuidado y la de cumplimiento.

¿Y nosotros?, y ¿nuestros colaboradores? ¿Nos hemos hecho carne de que las conductas seguras forman parte de nuestra vida? ¿O somos buenos acatándolas? ¿Hay que acatarlas o hay que internalizarlas? Si se acatan, tienden a no cumplirse, por eso hay que controlar, si se internalizan es un proceso que se incorpora a nuestra vida.

La cultura del cuidado

La construcción de una *cultura del cuidado* es un cambio de enfoque *con* las personas que hacen la organización, es decir en conjunto. Se habla de *metanoia*, que significa *más allá de la noción, del concepto*. *Metanoia* es usualmente interpretada como *cambio de enfoque*.

Como toda cultura organizacional, o comunitaria, es una construcción colectiva. Se opone a una cultura del cumplimiento. En el cuidado, cumplir es insuficiente, debo tomar *respons(h)abilidad*² sobre:

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

La construcción de una cultura común es un proceso colectivo. Requiere la participación de todos, sólo puede darse en un ambiente de confianza. La confianza se basa en el conocimiento y aceptación del otro y de otros; además de cómo se relacionan entre sí.

NO CREEMOS EN LO QUE ES VERDAD SINO QUE ACEPTAMOS COMO VERDAD AQUELLO EN LO QUE CREEMOS

¿Cómo pensamos? ¿Hacemos lo que pensamos? ¿Cómo explicamos los olvidos o los recuerdos que quisiéramos olvidar? Desde que Freud descubrió que una sola parte de nuestros procesos mentales son conscientes, no podemos dejar de prestar atención a la *base emocional de nuestras ideas*. ¿Podemos?

Quienes nos abanderamos con la seguridad y la conducta segura, ¿tenemos antideslizante en la bañera?, ¿dentro y fuera de la bañera? ¿Y en los escalones de nuestra oficinas y nuestras casas? ¿Se puede ser uno en el trabajo y otro en casa? ¿Dejamos los hábitos que nos disgustan cuando queremos?

Los proyectos de cambio de cultura organizacional orientados al cambio en las actitudes o hábitos de los integrantes de las organizaciones, tienen en común que suelen centrarse en capacitaciones, exposiciones y talleres grupales. Estas modalidades no logran muchas veces un cambio sostenido en el tiempo, convirtiéndose en una moda. Uno de los factores principales es que no se actúa sobre *el anclaje –base- emocional de las ideas*. Y las ideas no son internalizadas, apropiadas -tomadas como propias- por los protagonistas. Los cambios culturales no se sostienen con cambios de ideas, si no abordamos la *base emocional de la ideas*. Este cambio no se puede imponer, se puede *invitar, proponer, inducir*.

¿Qué se puede esperar si quien promueve el cambio es el primero en no cumplirla? Uno de los principales responsables de seguridad de una empresa, que exigía el cumplimiento estricto de las normas, con quien viajábamos 350 km hasta una planta industrial, conducía a 170 km por hora, en una ruta de 120 km de velocidad máxima. “Total, a mí no me va a pasar”, decía.

² Desarrollar la habilidad de hacerme responsable.

Si invitamos a participar, es necesario aceptar al otro como diferente de mí y esto implica aceptar también sus emociones. *Empatía*, significa no sólo comprender sus emociones, sino aceptarlas. Pero: "¡si no son lógicas!" Justamente de eso se trata: las negamos porque no sabemos cómo explicarlas. El problema de ponerme en el lugar del otro, es que me pongo en el centro "de la verdad": soy yo quien es condescendiente con otro que tiene otra postura, el "diferente" o el raro. Rara vez nos pensamos a nosotros mismos como el "otro", es decir el que es mirado "desde" el centro de la verdad y no "en" el centro del verdad.

Poder comprender las razones de por qué quienes me rodean reaccionan como lo hacen y también qué relación tienen sus emociones con mis acciones es la base de una genuina y constructiva relación interpersonal, más aún si tienen un objetivo común.

Algunos ejemplos clásicos

Un grupo sin resultados no sobrevive a largo plazo. Un grupo urgido por los resultados, no alimenta las relaciones humanas necesarias. No me refiero sólo al "clima" del grupo, ya "descubierto" por Elton Mayo. Sus integrantes necesitan apropiarse de sus mejores prácticas, asirse de las experiencias comunicativas y de equipo que resultaron seguras y eficaces y por supuesto resaltar, para evitarlas, aquellas que no lo fueron.

Un gran obstáculo a superar es que en occidente hemos desarrollado una pauta de conducta disociada de nuestras emociones. Todo el tiempo tratamos de *controlarlas* y *explicarlas* pero no las *aceptamos* verdaderamente. Por tanto, todos resistimos hablar francamente de nuestras emociones, especialmente si no coinciden con lo que el entorno espera que manifestemos.

Trabajar el *anclaje emocional de las ideas* no es un descubrimiento nuevo. Desde el lejano oriente algún maestro ya advirtió a sus discípulos que a pesar de estar sumergidos por años en la sabiduría que les brindaba, como los cantos rodados en el mar, en su interior permanecían secos, ninguna *apropiación*, había sido lograda.

Lo mismo ocurrió durante la segunda guerra mundial. Se estimulaba a la población a consumir cortes de carne no tradicionales, a fin de enviar los más ricos en proteínas a los soldados en el frente. La información suministrada era *aceptada formalmente, en apariencia* pero no modificaba los hábitos y costumbres, más que en el nivel de acatamiento. No se conseguía instalar un proceso de cambio. Adentrémonos en este ejemplo: si los invitara a comer vísceras de animales, ¿cuántos se anotarían gustosos? Imagino que muy pocos valientes. Sin embargo, una invitación a un asado con achuras o asaduras suena como música a los oídos. ¿Cuál es la diferencia? Se trata de los mismos alimentos. La diferencia es cómo los hemos *afectivizado*, la distinta base emocional con que hemos interiorizado –incorporado- esas dos representaciones del mismo producto.

Internalización y apropiación

Son dos procesos simultáneos, en los que por supuesto, deben intervenir *activamente* los participantes y no pueden ser exigidos. No son absolutamente voluntarios, aunque la voluntad de las personas es esencial. Los cambios de cultura no afectarán sólo la conducta en la organización, la vida laboral, sino la forma misma en que nos comportamos en la vida, convirtiéndonos en promotores de conductas seguras.

Pensar fríamente -que usualmente tomamos como sinónimo de pensar claramente- sólo nos asegura que nos veremos sorprendidos por nuestras propias emociones o las de otros que no tuvimos en cuenta. La historia de la evolución humana fue posible gracias a una extrema y especializada *sensibilidad*: la emociones- inteligencia emocional- tanto como la mente discriminativa y anticipatoria, que es complementaria.

Un *esquema*, no es un modelo en sí mismo, sino una modalidad de trabajo grupal, de reflexión conjunta sobre las propias perspectivas, -conceptos de referencia- enfoques y formas de comprender con las que estamos *identificados*. Sentimos que *somos* esas ideas y no que las ideas *nos pertenecen*. Por ello el trabajo sobre la *base emocional de las ideas* es fundamental para poder propiciar un cambio de comportamientos.

La reeducación emocional en este contexto se orienta a elaborar estrategias grupales y colectivas para integrar las emociones y sumarlas a favor de nuestros proyectos en lugar de dejarlas en la oscuridad como obstáculos que nos sorprenderán cuando menos lo esperemos.

NO SOMOS LO QUE LOS HECHOS -DE LA VIDA- HACEN DE NOSOTROS, SOMOS LO QUE *HACEMOS NOSOTROS* CON LOS HECHOS.

Seguiremos siendo los mismos en esencia, enriquecidos, habiendo incorporado, apropiado, otras perspectivas, que serán también nuestras. Nuestro comportamiento deviene de nuestra experiencia, es decir del pasado. Cada oportunidad y conocimiento que enfrentamos usualmente lo incorporamos a nuestro modelo mental como una adición, una suma, no se modifica la base anterior de la experiencia y por tanto tampoco nuestro esquema de comportamientos.

Trabajar sobre la base emocional de nuestras ideas, no es una técnica más, sino un dispositivo colectivo y permanente de actualización para generar confianza y reconocimiento a partir de evaluar nuestro esquema común para operar en relación a lo que *creemos* que es bueno y necesario.

No se certifica que se hará siempre lo mismo. Al revés, se verifica que se esté actualizando constantemente nuestras acciones en relación a nuestros valores con los que estamos identificados. El papel del observador del grupo, brinda insumos para la reflexión del propio grupo.

Instalar la seguridad como valor

Es una construcción colectiva, un *re-aprender*, aprehender –asirse- a nuevas ideas con el compromiso emocional. Es un aprendizaje con mucho compromiso con los valores, con el grupo y la organización que los sustenta. No es un aprendizaje más. El compromiso requiere de la aceptación y el debate de las diferencias y sentimientos encontrados, para lograr acuerdos.

El reconocimiento del papel de las emociones es fundamental y se orienta a la *educación emocional*. No desaparecerán las diferencias, ellas mismas son los insumos de creatividad e innovación para aportar al crecimiento continuo de la calidad y seguridad en la tarea. Es a partir de las diferencias que se logra una nueva consolidación del grupo en torno de una interpretación acordada de los valores. Así como cambian los valores y la cultura en la sociedad, cambia la de las organizaciones, por lo que es una construcción colectiva permanente.

Es una modalidad de compromiso colectivo y de largo plazo, con el proceso de mejora continua. Implica revisiones y actualizaciones periódicas de los objetivos y sus plazos y también del compromiso.

Esta reflexión es efectiva en un ámbito grupal de *pares* donde la interacción esté estimulada y se pueda mantener la libertad para expresarse, dudar, objetar, discrepar y acordar. Es a partir de la consideración de las diferencias, que surge la confianza necesaria para establecer acuerdos y el compromiso personal y colectivo³.

El trabajo de *inducción al cambio es formativo*, permite la *internalización* y la *apropiación*, no sólo la transmisión o información de conceptos. Es un aprendizaje constructivista, formador de actitudes y también de procesos de cambio.

Cómo trabajamos

Formamos equipos de reflexión desde la alta dirección, detectamos los aspectos fuertes y débiles de la cultura del cuidado, y transmitimos en cascada a los grupos a través de facilitadores entrenados, las fortalezas, así como colaboramos en convertir las debilidades en fortalezas del cambio orientado a la seguridad como valor.

³ El Dr. Pichón Rivière en 1958 se encontró administrando un Hospital Psiquiátrico, en medio de una huelga de personal en Argentina. ¿Cómo lograría que sus pacientes sobrevivieran, se alimentaran y continuaran con sus medicaciones, contando sólo con los propios pacientes? Improvisó una modalidad que luego desarrolló y denominó Grupo Operativo, y descubrió que la participación de los pacientes mejoraba su compromiso con la tarea (y aceleraba la curación). Este modelo es un esquema conceptual, referencial y operativo –ECRO-. Es una estructura renovable de conceptos que acordamos hoy como referencia para operar. Operación –se usa aquí como sinónimo de acción- se realiza desde este *esquema* y se revisa periódicamente.

Cada uno de nosotros es un promotor imprescindible del cuidado, la seguridad en su casa, con su familia, en su trabajo, con su equipo, en la organización. La cultura del cuidado es una forma de vida, el sistema no funciona, si cada individuo no incorporara este valor.

Trabajamos construyendo una organización con la seguridad como valor básico, cumplidora de los procedimientos y a la vez cuidadora de los individuos y estos de sus equipos de trabajo, familia-hogar, y el medio ambiente social y natural.

Nuestro trabajo consiste en facilitar el proceso de cambio, desde el proceso de reflexión y reevaluación de los valores con el equipo directivo hasta entrenar a los facilitadores; diseñar las estrategias que faciliten el cambio, monitorear los avances y aprender de los errores, con confianza y entusiasmo en el proceso.

Lic. Juan José Ferrarós