

La corrupción que no vemos: cuando la cultura la hace posible

MANUEL ARDILES REYES

Psicólogo organizacional | Consultor en gestión de personas y cultura organizacional
| Región del Maule

Es lunes por la mañana en un servicio del Estado. La jefatura detecta una factura dudosa: “Hay que revisarla”. Nadie responde. Se cambia de tema. El documento se archiva. Semanas después, llega Contraloría y el caso estalla. La pregunta aparece tarde: ¿cómo algo pequeño terminó en sumario?

Cada cierto tiempo, la discusión pública vuelve al mismo punto: un nuevo caso de corrupción, uso indebido de recursos o prácticas cuestionables. Se repite el ciclo de responsabilidades, controles y sanciones. Pero hay una pregunta menos visible y más incómoda: ¿por qué esto sigue ocurriendo incluso en organizaciones con normas y auditorías cada vez más sofisticadas?

La respuesta no está solo en los individuos, sino en algo más profundo: la cultura organizacional. Edgar Schein, referente en este ámbito, planteaba que lo relevante no es lo que una institución declara en su misión, sino lo que efectivamente tolera. Es decir, las prácticas que se repiten sin consecuencias reales.

Cuando en una organización se normaliza evitar conflictos, relativizar normas o priorizar resultados por sobre procesos, el equipo aprende una lección clara: es más seguro mirar al lado que hablar. En ese contexto, las conductas indebidas dejan de ser excepcionales y pasan a ser esperables.

Tras años liderando unidades de personas

en instituciones públicas, he visto que el mayor riesgo no está en la falta de regulación, sino en la distancia entre el discurso de probidad y la práctica cotidiana. Organizaciones que promueven la ética, pero donde las personas no cuentan con condiciones reales para actuar en coherencia. Amy Edmondson, académica de Harvard, ha desarrollado el concepto de seguridad psicológica: entornos donde las personas pueden reportar errores, levantar alertas o cuestionar prácticas sin temor a represalias. Cuando esto no existe, los problemas no desaparecen; se ocultan, se normalizan y, finalmente, explotan.

Esto es especialmente relevante en contextos de cambio de autoridades, como los que vivimos hoy en la región. Si queremos abordar seriamente los problemas de probidad en municipios, servicios públicos y empresas del Maule, el foco no puede estar solo en la sanción. Debe estar en cómo se lidera y qué se permite en el día a día. De la gestión a la práctica: tres claves simples

- Terminar reuniones preguntando: ¿Qué riesgo no estamos viendo hoy?
 - Contar con canales de alerta con compromiso real de respuesta y protección.
 - Reconocer públicamente a quienes levantan banderas rojas en los procesos.
- Porque la cultura no se define por lo que se declara, sino por lo que se hace posible. Y hablar a tiempo también es una forma de probidad.