

Un artículo de Diego Turjanski, Responsable de la sucursal de ICSI Latam, Mario Poy, Coordinador de formación continua e investigaciones de ICSI Latam, y Adrián Darmohraj, Profesor de la Universidad de San Andrés

La responsabilidad individual para controlar la pandemia: una estrategia insuficiente

En esta nueva “Tribuna”, la Foncsi se complace en publicar una mirada crítica sobre la responsabilidad individual como herramienta social para gestionar las grandes crisis, en este caso la de la Covid-19 en Argentina. Esta “Tribuna” enriquecedora y bien argumentada ha sido escrita por nuestros amigos argentinos del Icsi y por uno de sus colegas de la Universidad de San Andrés, desde el punto de vista cultural e histórico sudamericano. Este texto constituye una nueva oportunidad para que nuestros lectores se acerquen a la variedad de contenidos socio-antropológicos del pensamiento académico.

Apelar a la responsabilidad individual como solución a la expansión de la pandemia, mostró ser una respuesta insuficiente. Las diversas experiencias a nivel mundial fueron, en este sentido, un experimento natural a escala masiva. Uno a uno, los llamados a la responsabilidad y el autocuidado culminaron en la necesidad de tomar medidas drásticas desde el punto de vista institucional.

¿Qué nos enseña el mundo de la industria ultra-segura sobre la estrategia de la responsabilidad individual?

Mal de muchos, consuelo de tontos dice el refrán, pero lo cierto es que el fracaso de la responsabilidad individual, como estrategia de prevención, no es patrimonio exclusivo de la pandemia. En efecto, la experiencia en el mundo de la industria indica que ningún

“Semejante logro no es de ninguna forma un producto exclusivo de la invocada estrategia de la ‘responsabilidad individual’ de los operadores de primera línea.”

sistema de los denominados *ultra-seguros* (como el aerocomercial, el nuclear, el petroquímico) logró tener casi cero accidentes por el simple efecto de una campaña de comunicación. Aunque la explicación del éxito de este tipo de industrias excedería el marco de este artículo, existe un consenso amplio respecto de que semejante logro no es de ninguna forma un producto exclusivo de la invocada estrategia de la “responsabilidad individual” de los operadores de primera línea.

¿Por qué la responsabilidad individual es una herramienta de prevención insuficiente?

El primer problema de la llamada “responsabilidad” es una concepción inexacta sobre el funcionamiento la racionalidad humana. En efecto, damos por sentado que los seres humanos vamos por la vida aplicando todo el tiempo razonamientos éticos, morales y de evaluación, perfectamente calculados acerca de si cada paso que vamos a dar es “muy”, “un poco” o “nada” responsable. El solo hecho de pensar en la enorme cantidad de “micro decisiones” que un ser humano promedio toma al día (ir a un supermercado, seleccionar productos, dirigirse a la caja, entregar la tarjeta de crédito, interactuar con los demás clientes) basta para mostrar hasta qué punto resultaría imposible (e incluso, enloquecedor) vivir bajo este

DEJE SU COMENTARIO
sobre esta *Tribuna de la sécurité industrielle* en
www.foncsi.org

Foncsi

Fundación para una cultura de
seguridad industrial

tribunes@foncsi.org

tamiz permanente de juicio responsable. El costo de una “racionalidad ilimitada” sería demasiado alto y consumiría demasiado tiempo, lo que haría prácticamente imposible poder tomar decisiones en la vida cotidiana. Paradójicamente, ha resultado una ventaja adaptativa para el cerebro humano la “simplificación” de la realidad (basada muchas veces en experiencias pasadas exitosas). En efecto, el hecho de no ser completamente racionales (en el sentido tradicional) no es un “defecto”, sino más bien una virtud, dado que en un mundo repleto de estímulos esta forma de operar es la que posibilita una adaptación exitosa al medio.

“El costo de una ‘racionalidad ilimitada’ sería demasiado alto y consumiría demasiado tiempo, lo que haría prácticamente imposible poder tomar decisiones en la vida cotidiana.”

El segundo problema de la estrategia de la “responsabilidad individual” tiene una estrecha relación con el primero. “Si desarrollamos protocolos entonces no hay que reflexionar demasiado, sino cumplirlos”, plantean algunas perspectivas. El “protocolo” se erige entonces como una especie de “exoresponsabilidad”, en la que ya no necesitamos debatirnos ni plantear dilemas, porque ya está claro de antemano lo que hay que hacer para actuar con responsabilidad. Pero, la realidad siempre es un poco más compleja de lo que creemos, y en las ciencias de la seguridad sabemos, hace mucho tiempo, que los procedimientos son una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar buenos estándares. Los protocolos son siempre “barreras blandas”, fáciles de sortear, incluso a veces sin una clara intención. Que exista una puerta frente al hueco de un ascensor y no “un protocolo” de distanciamiento al vacío, es una muestra muy evidente de por qué no es suficiente con establecer un procedimiento para mitigar el riesgo. Cuando el riesgo es demasiado grande, los procedimientos y los protocolos, nunca son suficientes.

“Que exista una puerta frente al hueco de un ascensor y no ‘un protocolo’ de distanciamiento al vacío, es una muestra muy evidente de por qué no es suficiente con establecer un procedimiento para mitigar el riesgo.”

El tercer problema de la llamada “responsabilidad individual” tiene relación con el propio diseño de los procedimientos. Estos casi siempre se hacen “en un escritorio”, pensando en una realidad teórica, es decir, en la realidad que imaginan y que prevén quienes los diseñan. Suponemos por ejemplo que podemos escalar el ingreso a un jardín de infantes, llamando a los niños por orden alfabético, pero no prevemos que armar una fila de 20 alumnos con sus padres a un metro de distancia implica obstruir la salida de vehículos de otro edificio y que, por lo tanto, el protocolo provocará una aglomeración en un espacio reducido. En definitiva, lo anterior no pretende ser una incitación a la infracción, sino mostrar que la posibilidad de cumplir un procedimiento va mucho más allá de la buena intención individual.

El cuarto y último problema de la estrategia que apela a la responsabilidad es suponer que se pueden cambiar costumbres y hábitos de la noche a la mañana, por propia buena voluntad de las personas. La cultura es un entramado de creencias y costumbres muy arraigadas dentro de un colectivo, y por ello, muy difícil de modificar de forma brusca por un llamado a la emocionalidad. Las pautas culturales, además, suelen tener un fuerte anclaje en el contexto en el que se desenvuelven las personas, de modo tal que pretender cambiar la conducta, dejando intacto ese contexto que explica el comportamiento, implica un verdadero sinsentido. Los ejemplos de estos esfuerzos en vano son varios: llamar a las personas a evitar aglomeraciones en espacios reducidos, pedirles “quedarse en casa” sin una ayuda económica adecuada, etc.

“El problema de la estrategia que apela a la responsabilidad es suponer que se pueden cambiar costumbres y hábitos de la noche a la mañana, por propia buena voluntad de las personas.”

Aunque esta columna no pretende de ninguna forma erigirse en una receta simple (es muy claro que un problema de semejante complejidad no se agota en una reflexión parcial como ésta), sí tiene por objetivo, en cambio, cuestionar y reflexionar acerca de las alternativas a la estrategia de “responsabilidad individual” a la hora de mitigar los riesgos (en este caso, los de contagios).

¿Cuáles son las alternativas?

La primera implica aceptar definitivamente que los seres humanos no reflexionamos exhaustivamente frente a cada decisión que vamos a tomar, y que si la seguridad de un sistema depende de aplicar esta capacidad “antinatural”, estará condenado al fracaso.

La segunda alternativa supone contemplar que los protocolos y procedimientos son barreras blandas y, por lo tanto, en situaciones de alta exposición al peligro de contagio, debemos optar por la estrategia de suprimir la exposición, en vez de pretender regularla con herramientas que pueden ser de muy escasa efectividad.

Cuando no es posible suprimir la exposición al peligro y nos vemos a obligados a mitigarlo, es decir, a convivir con él bajo un nivel aceptable, la tercera alternativa involucra diseñar los protocolos haciendo un fuerte énfasis en la participación de quienes deben aplicarlos (los usuarios) y quienes deben hacerlos cumplir. Además, los procedimientos deben ser dinámicos, es decir, siempre adaptables a las realidades imprevistas “del terreno”.

La cuarta alternativa implica pensar en soluciones contextuales que favorezcan la chance de que las personas puedan cumplir con los comportamientos de cuidado. Resulta indispensable preguntarse cuáles son los elementos del contexto que podrían favorecer o impedir que las personas no puedan tomar precauciones, y actuar sobre ellos antes de diseñar las medidas precautorias, aún conociendo que estas decisiones siempre podrán mitigar el riesgo, pero no eliminarlo por completo, dada la propia complejidad y dinámica de la interacción del virus con los aspectos sociales, económicos y políticos.

A modo de conclusión

Aunque no menos importante, debemos tener en cuenta que cuando el riesgo de contagio es demasiado elevado y suponiendo que la fiabilidad de los llamados protocolos es siempre imperfecta, debemos fomentar la asunción de la responsabilidad institucional (más que de la individual), es decir, la toma de decisiones concreta por parte del estado y las organizaciones públicas y privadas acerca de las condiciones de posibilidad de las diferentes actividades.

“Cuando el riesgo de contagio es demasiado elevado [...] debemos fomentar la asunción de la responsabilidad institucional (más que de la individual).”

Renunciar a la necesidad de establecer medidas drásticas de supresión del riesgo y transferir la responsabilidad a los individuos por parte de las autoridades, no hará más que posponer lo inevitable.



MÁS INFORMACIÓN:

- DEKKER, S. (2004). Ten Questions About Human Error: A New View of Human Factors and System Safety. Series: Human Factors in Transportation. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- HOLLNAGEL, E. (2003). Handbook of Cognitive Task Design Series: Human Factors and Ergonomics. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- KAHNEMAN, D. (2003). *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. The American Economic Review, 93(5), 1449-1475.
- SIMON, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99. doi:[10.2307/1884852](https://doi.org/10.2307/1884852).

Diego Turjanski

Licenciado en psicología y piloto de avión. Responsable de la sucursal de ICSI Latam.

diego.turjanski@icsi-latam.org

Mario Poy

Doctor en psicología. Coordinador de formación continua e investigaciones de ICSI Latam.

mario.poy@icsi-latam.org

Adrián Darmohraj

Doctor en Ciencias de la Administración. Profesor de Teoría de las Organizaciones. Universidad de San Andrés.

adarmo@udesa.edu.ar

DEJE SU COMENTARIO
sobre esta *Tribune de la sécurité industrielle* en
www.foncsi.org

Foncsi

Fundación para una cultura de
seguridad industrial

tribunes@foncsi.org



Fondation pour une culture
de sécurité industrielle

Tribunes de la sécurité industrielle - 2021, n° 10 - p.4

