

Salir del atolladero

Hacer un diagnóstico de la cultura empresarial más que de la cultura de seguridad

En una primera *Tribuna* (2016-01) que abordaba la cultura de la seguridad, René Amalberti, director de la Foncsi, nos presentaba las corrientes que se oponen en este ámbito. Hoy, en esta segunda *Tribuna* que forma un díptico con la anterior, René Amalberti nos propone una nueva perspectiva: un diagnóstico de la cultura empresarial más que de la cultura de seguridad.

Adaptar los valores o modificar los comportamientos: los académicos se enfrentan sobre la manera de progresar gracias a la cultura de seguridad. De esto hablábamos en nuestra anterior *Tribuna*. ¿Pero no está este debate superado? Desplacemos mejor el análisis hacia tres cuestiones esenciales.

¿Es legítimo apostar siempre por los mismos valores y comportamientos para optimizar la seguridad?

En este caso, los comportamientos deseados son consecuencia de los procedimientos y del cumplimiento de las buenas prácticas; los valores son el compromiso de la dirección, la transparencia y la evitación de una cultura penalizadora. La pregunta es retórica y nos plantea qué es, en el fondo, la seguridad: ¿se trata de vivir sin accidentes graves, sin incidencias, o seguir los procedimientos óptimos? Casi todos los enfoques históricos en materia de cultura de seguridad y FHO vienen a corroborar las decisiones tomadas hace años para ser adoptadas y seguidas sobre el terreno. En cierto modo, presentan la cultura de seguridad como una especie de optimización final, procurando mantenerse compatibles con las soluciones ya elegidas. Dicho de otro modo: pensamos en la cultura de seguridad cuando ya hemos agotado las soluciones más técnicas, más organizativas, más cartesianas.

En este contexto, la idea recurrente sobre la cultura de seguridad es la de una progresión entre la falta de seguimiento de los procedimientos, el error, la incidencia y los accidentes graves. Tiene sentido para todo el mundo y se vende como algo evidente desde la célebre pirámide de Bird. Sin embargo, esta idea de progresión de las causas está ampliamente discutida en el mundo académico, que demuestra fácilmente su falta de fundamentos científicos: las mismas causas no provocan los mismos efectos en distintos contextos. Así, una taxonomía de causas comunes tiene pocas posibilidades de predecir un accidente grave; sería preferible una taxonomía de contextos comunes que, a día de hoy, todavía no ha escrito nadie (Dekker, Pariès). Y lo que es peor, esta seductora idea de la progresión de los errores, incidencias y accidentes sirve, en última instancia, para crear la expectativa de la reducción de fallos y residuos. Los fallos accesibles a los indicadores normalmente disponibles, que dan lugar a alguna corrección, son los fallos más repetitivos, los que más afectan a la expectativa de rendimiento máximo y a los puntos seguidos y penalizados por las entidades tutelares —como el TRIR de la

PARA EXPRESAR SU OPINIÓN
sobre esta *Tribuna de la
sécurité industrielle*, visite
www.foncsi.org

Foncsi

Fundación para la cultura de la
seguridad industrial
tribunes@foncsi.org

industria, por ejemplo—, pero no son necesariamente fallos vinculados con el advenimiento de incidentes graves. Este es, por otra parte, el elemento central —y de cierta honestidad— del Lean Management, que habla menos del impacto sobre la cultura de seguridad que de mejora del rendimiento y de la calidad a través del clima social.

En cierto modo, los valores que se han favorecido en (casi) todos los enfoques actuales en materia de cultura de seguridad no son, en realidad, más que valores de optimización compatibles con las decisiones técnicas ya tomadas; de haber introducido la idea de cultura en primer lugar en el proceso de securización de los sistemas, antes de optimizar la seguridad mediante la técnica y la organización, tal vez las decisiones actuales serían distintas de las que se ponen en práctica.

El debate no es nuevo. Frank Gudelmund lo abordaba en 2010 señalando la recurrente mala interpretación por parte de la industria del espíritu que inicialmente presidió la introducción del término «cultura de seguridad». La cultura de seguridad se ha convertido en una herramienta de adecuación a las normas, mientras que los creadores del término, el INSAG (International Nuclear Safety Advisory Group), justo después de la catástrofe de Chernobil, veían en ella un sistema de valores tácitos compartidos dentro de la empresa para aportarle a esta mayor fuerza, coherencia y resistencia colectiva a los accidentes, sin ver necesariamente una traducción visible en todo momento, en especial en términos de comportamientos ideales.

**«Por emplear una metáfora médica:
una buena cultura de seguridad nos daría un cuerpo sano
más robusto frente a las enfermedades,
pero no la supresión de toda enfermedad.»**

Esta es también la posición de las HRO, en especial de John Carroll y Karl Weick, que preconizan el valor de adaptación como elemento primordial de una inteligencia de grupo capaz de salirse de los procedimientos; de Gudela Grote, que habla de «gestión de la incertidumbre», y más aún del método «Safety I-Safety II» de Erik Hollnagel, que preconiza el total abandono de la búsqueda de la observancia para sublimar únicamente la inteligencia de la adaptación en aras de una seguridad real, habitualmente alcanzada en condiciones no nominales. Cabe observar, además, que estos dos últimos métodos no emplean realmente el término «cultura de seguridad», sino que hablan más bien de «resiliencia». Y observemos también que el carácter innovador de estos métodos dista mucho de ser fácilmente adoptado sobre el terreno. Las HRO han procurado poner el énfasis en una capacidad necesaria para detectar lo inesperado (*sensemaking*), abrazando al mismo tiempo los valores clásicos de la industria: protocolos, funciones, implicación de la dirección, transparencia y evitación de una cultura penalizadora. En cuanto a la visión extrema del método «Safety II», de Hollnagel, si bien puede resultar seductora, a día de hoy todavía no se ha introducido directamente en ninguna industria.

¿Qué beneficios podemos esperar?

Es la pregunta que naturalmente se deriva del punto anterior. La preocupación por la cultura de seguridad se presenta como un proceso de optimización de las decisiones ya tomadas y que ya han contribuido en gran medida a la seguridad. Al ser la última en llegar dentro de los procesos de optimización y al ser prisionera de las decisiones ya tomadas sobre los valores que se han de promover, el potencial de beneficio y de impacto de la preocupación por la cultura de seguridad se ve forzosamente reducido a la mínima expresión. Hay que invertir mucho tiempo, sin saber por dónde abordar el problema —¿primero los valores o los comportamientos?— para obtener modestos progresos. Como nos es difícil no medir, medimos, naturalmente, aquello que nos resulta más fácil (los fallos ●●●

PARA EXPRESAR SU OPINIÓN
sobre esta *Tribune de la*
sécurité industrielle, visite
www.foncsi.org

Foncsi

Fundación para la cultura de la
seguridad industrial
tribunes@foncsi.org

visibles y repetitivos) y, finalmente, recogemos lo que sembramos: principalmente, mejoras del rendimiento, en especial en las industrias en las que la eliminación de fallos conlleva una rápida mejora de la calidad del producto, pero no necesariamente la evitación de accidentes más graves e infrecuentes.

¿Una o varias culturas?

No hay empresa sin cultura. La cuestión es más bien qué cultura es deseable. Recordemos que la empresa puede morir por varias causas: inadecuación de sus productos/organización a la demanda del mercado, problemas financieros, inadecuación de la producción (calidad) y falta de seguridad. Cada una de estas dimensiones está asociada a dimensiones culturales (valores compartidos) favorables y desfavorables: cultura positiva del cambio, cultura de la calidad, cultura de la pertinencia y de la eficiencia, cultura de la seguridad.

Así, una empresa que posea una fuerte cultura del cambio y de la adaptación podrá superar con éxito crisis que matarían a otras empresas. En el diagnóstico de tal empresa, veremos sin duda valores compartidos como la confianza en sus directivos, una verdadera gestión participativa en todas las decisiones, verdadera capacidad de replantearse las rutinas, verdadera flexibilidad social. Los fallos cotidianos se verán con una prioridad relativa, pues se entenderán como el precio transitorio que se ha de pagar por el cambio. Evidentemente esta (buena) cultura del cambio puede entrar en conflicto con una (buena) cultura de la calidad y de la seguridad. Los valores pueden incluso ser relativamente antagónicos. Por ejemplo, la oncología, en especial la quimioterapia, es un sector sanitario típico en el que la cultura del cambio y la innovación es muy marcada, a costa de una cultura de seguridad bastante débil (con un elevado número de accidentes). Paradójicamente, los incesantes cambios de estos campos innovadores van hoy asociados a importantes incumplimientos de las normas, pero se supone que contribuirán a crear «un mañana más seguro». Por el contrario, Kodak tenía una fuerte cultura de la calidad y ninguna cultura de adaptación y de cambio, lo que provocó su muerte.

Debemos también constatar que, en la habitual triangulación entre culturas de cambio (flexibilidad), de producción (rendimiento y calidad... del producto) y de seguridad (transparencia, indicación de infracciones, observancia), la empresa ajusta continuamente sus parámetros según el contexto. Este ajuste raras veces pone el foco radicalmente sobre la seguridad, salvo en caso de accidente reciente. La cultura empresarial se refleja, ante todo, en el espacio de ajuste disponible entre las tres dimensiones (los valores de las tres dimensiones) y, en segundo lugar, en la capacidad para realizar dicho ajuste de forma dinámica. Se debe a todos los valores compartidos dentro de la empresa y no simplemente a los valores que serían positivos únicamente para la seguridad. He aquí otra razón que explica la distancia existente entre los eslóganes de HSE —que describen los ideales de seguridad como si se pudiesen cumplir sin renunciar a otras cosas— y la solución de compromiso que en ocasiones sitúa el resultado real lejos de dichos ideales sin que, sin embargo, se trate de un error de gestión ni de algo que requiera corrección inmediata.

«En ocasiones, la cultura empresarial [...] debe dar prioridad a dimensiones y valores distintos de los preconizados por la cultura de seguridad.»

Salir del atolladero, hacer un diagnóstico de la cultura empresarial

En resumen, tal vez sería más estratégico abandonar los tópicos del campo, replantearse qué significa la seguridad y aceptar que, en ocasiones, la



PARA EXPRESAR SU OPINIÓN
sobre esta *Tribune de la
sécurité industrielle*, visite
www.foncsi.org

Foncsi
Fundación para la cultura de la
seguridad industrial
tribunes@foncsi.org

cultura empresarial, que vela por su éxito y permite evitar su muerte —podríamos hablar de «cultura de supervivencia»—, debe dar prioridad a dimensiones y valores distintos de los preconizados por la cultura de seguridad. A partir de ahí, se nos revela como una primera etapa deseable el diagnóstico de la cultura empresarial dentro de su contexto, más que un diagnóstico limitado de la cultura de seguridad. La fase crítica en este diagnóstico es el inventario de los valores, la evaluación de la madurez de la dirección y la gestión para tomar conciencia de dicho diagnóstico y de los márgenes de ajuste, y la posterior toma de decisiones revisables sobre el posicionamiento de esta cultura empresarial, que necesariamente posee una dimensión de seguridad, pero no únicamente.

Al ampliar la perspectiva, podremos salir del atolladero en que nos deja la simple postura de optimización final de la seguridad que, salvo a la buena conciencia de la industria para demostrar que sigue intentándolo, no lleva a ningún lado y, lo que es peor, nos pone en el disparadero, puesto que los márgenes de beneficio son aleatorios. En el fondo, esta nueva orientación conserva un principio idéntico a la actual: un diagnóstico inicial ampliado, que examine a la vez los valores y dimensiones de adaptación y cambio, de producción y de seguridad, añadiendo un diagnóstico de la gestión de la coordinación entre estas tres dimensiones y, en última instancia, una formación de la dirección en esa coordinación, evitando sacrificios demasiado grandes o inútiles en materia de seguridad. En este contexto, si tuviésemos que elegir entre los cinco rasgos culturales de Reason, la cultura flexible sería, indudablemente, la más importante.

REFERENCIAS :

- CARROLL J-S., EDMONSDON A-C., “Leading organisational learning in healthcare”, *Qual Saf Health Care* 11(1):51-56, 2002
- DEKKER S., *Ten questions about human error. A New View of Human Factors and System Safety*, Ashgate, 2004, Aldershot, England.
- DEKKER S., *Just culture, balancing safety and accountability*, Ashgate, 2007
- GULDENMUND F., “(Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management”, *Risk Analysis*, Vol. 30, No. 10, 2010
- GROTE G., *Management of uncertainty*, Springer, 2012
- HOLLNAGEL E., *Safety I and Safety II, the past and future of safety management*, Ashgate, 2014
- HOLLNAGEL E., PARIÈS J., WOODS D. , WREATHALL J., *Resilience engineering in practice, a guidebook*, 2010
- REASON J., *Managing the risk of organizational accidents*, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- WEICK K-E., SUTCLIFFE K-M., *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001

René Amalberti

Doctor en Medicina y en Psicología cognitiva, exprofesor de Medicina de Val-de-Grâce y catedrático, René Amalberti es asesor en materia de seguridad sanitaria de la Dirección General de Salud de Francia y responsable en prevención de riesgos médicos en una aseguradora (grupo MACSF). Dirige la Foncsi desde junio de 2012. Especialista internacional en riesgos industriales y médicos, ha publicado numerosos libros y artículos.

rene.amalberti@wanadoo.fr

Las opiniones expresadas en este artículo no están vinculadas con la Foncsi ni con ninguna de las otras entidades a las que pertenece el autor, único responsable de las mismas.

PARA EXPRESAR SU OPINIÓN
sobre esta *Tribune de la
sécurité industrielle*, visite
www.foncsi.org

Foncsi

Fundación para la cultura de la
seguridad industrial
tribunes@foncsi.org

 **FONCSI**
Fondation pour une culture
de sécurité industrielle

Tribunes de la sécurité industrielle - 2016, n°02 - p.4