

## Valores/comportamientos: ¿causa o consecuencia?

Dos bandos encontrados en la cultura de la seguridad

Por una vez, y sin que sirva de precedente, René Amalberti nos propone no una sino dos *Tribunas* sobre la cultura de seguridad. En la primera *Tribuna* de este díptico, René Amalberti, director de la Foncsi, presenta los dos bandos opuestos en este campo: el de quienes optan por adaptar valores y prácticas y el de quienes consideran que es preciso cambiar los comportamientos para alcanzar un nivel de cultura de seguridad óptimo. Una segunda *Tribuna* sobre la cultura de seguridad permitirá a René Amalberti presentar una nueva perspectiva para poner fin a este debate.

La cultura de la seguridad y los factores humanos y organizativos (FHO) suele citarse a menudo como el último paso hacia un nivel de seguridad óptimo, para el que ya se ha diseñado todo lo demás en materia técnica y organizativa, pero para el que los últimos obstáculos recurrentes son la corrección de comportamientos, la implicación del personal, de los responsables y de la empresa en un proyecto humano compartido capaz de seguir verdaderamente las estrategias recomendadas.

«El trabajo sobre la cultura debe [...] corregir, en primería instancia, la disonancia entre lo que se hace y se dice desde la dirección.»

### Quienes optan por adaptar valores y prácticas

Algunas personas ven en esto, ante todo, un esfuerzo de los directivos por adaptar los valores deseados e ideales a la realidad del terreno, por eliminar las incoherencias aun a riesgo de modificar dichos valores. James Reason (1997) resume este desafío en cinco rasgos culturales que deben conjugarse:

- Una cultura de indicación de las incoherencias.
- Una cultura justa que no empieza por la designación y penalización de los culpables.
- Una cultura flexible según el contexto.
- Una cultura capaz de aprender.
- Una cultura que conserva la capacidad de cuestionar regularmente sus propios valores.

El trabajo sobre la cultura debe, por tanto, corregir en primera instancia la disonancia entre lo que la dirección dice —lo que se recomienda sobre el papel— y

PARA EXPRESAR SU OPINIÓN  
sobre esta *Tribuna de la  
sécurité industrielle*, visite  
[www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fundación para la cultura de la  
seguridad industrial  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

lo que hace. Este enfoque es asimétrico, con un esfuerzo sobre todo por parte de la dirección para adaptar un modelo de valores ideales de referencia, asumirlo como propio para poder dar ejemplo –hacer uno mismo aquello que se le dice a los demás que hagan– y, posiblemente, ajustarlo a la realidad de la empresa para crear las condiciones adecuadas para mejorar el clima de trabajo, para aumentar la satisfacción de todos a la hora de ir a trabajar.

Los trabajos históricos de Geert Hostede sobre las culturas nacionales, de sus discípulos Robert Helmreich y Rhona Flin, de Ron Westrum y de James Reason sobre las culturas de gestión se inscriben en esta lógica.

Lo mismo sucede, por supuesto, con la cultura de la seguridad organizativa (*Organisational safety culture*) de Edgar Schein, que aporta otra clave de lectura al afirmar que lo visible (los comportamientos) cimienta el clima de seguridad, pero no es más que un artefacto limitado de las creencias (*beliefs*) y las ideas «preconcebidas» que no nos atrevemos siquiera a expresar (presupuestos); es en estos *beliefs* y *assumptions* en los que se basa la cultura de seguridad. Para Schein, el primer éxito de una gestión centrada en la cultura de seguridad es la búsqueda, por parte de la dirección, del encaje entre *assumptions*, *beliefs* y artefactos.

#### Quienes quieren modificar los comportamientos

Otros ven –o esperan ver– en la mejora de la cultura de seguridad la adhesión de los profesionales del terreno a los valores preconizados por la empresa. Dichos valores deberían permitir corregir los propósitos, actitudes, prácticas y comportamientos infractores observados. Esta estrategia es tan asimétrica como la anterior, pero en este caso, quienes deben progresar, con la ayuda de los directivos, son sobre todo los profesionales del terreno para adaptar sus comportamientos a los valores preconizados por la empresa y la dirección, valores que, en este caso, no se discuten. La confianza, la participación, la apertura de discusiones sobre las infracciones observadas, la justa recompensa de los esfuerzos debidamente percibidos o la justa sanción de las violaciones deliberadas se citan como herramientas esenciales de la dirección y de la observancia esperada, asociando implícitamente la seguridad a dicha observancia.

**«Quienes tienen que progresar, con la ayuda de los directivos, son sobre todo los profesionales del terreno»**

En este caso, el objetivo primordial es la reducción de los comportamientos infractores y de los fallos, construyendo en un segundo tiempo los valores que ha de compartir el grupo. La práctica de la *just culture* (siguiendo a David Marx, es decir: castigar las infracciones, tolerar los errores), de las *Behavior-Based Strategies* (por ejemplo, el método «DuPont Stop») o incluso del *Lean Management* pertenecen más bien a este segundo enfoque.

Poco importa, en definitiva, quién tiene razón, aun cuando los académicos de ambos campos sigan debatiendo cuál es la causa y cuál la consecuencia en la secuenciación de los planes de acción: «es preciso... es posible... intervenir en primer lugar en la cultura y los valores para cambiar los comportamientos centrándonos en la dirección» o «es preciso... es posible... intervenir en primer lugar en los comportamientos de los operarios, pensando que esta



PARA EXPRESAR SU OPINIÓN  
sobre esta *Tribune de la  
sécurité industrielle*, visite  
[www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fundación para la cultura de la  
seguridad industrial  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

corrección cambiará a su vez la cultura de la empresa (por miedo a la vigilancia)».

En cualquier caso, no cabe duda de que ambos enfoques están presentes en la industria y en las entidades tutelares, la mayor parte del tiempo en paralelo, «adquiridos» y «acumulados» a lo largo del tiempo por departamentos en los que, inevitablemente, no se está al tanto de las diferencias académicas, según el momento, de las creencias personales, de la facilidad o las dificultades imaginadas para adoptarlos internamente, por no hablar de la capacidad de persuasión y de la imagen del vendedor .

#### REFERENCIAS :

- BRAITHWAITE J., HYDE P., POPE C., (eds) *Culture and Climate in health care organizations*, Palgrave Macmillan, 2010, UK
- COOPER M-D., "Behavior Based Safety Still A Viable Strategy", *Safety & Health*, April 2003, pp.46-48
- ECKENFELDER DONALD J., "Behavior Based safety: a model poisoned by the past; based on obsolete thinking, behavior based safety", *Risk & Insurance* 15 (12) p. 65, 2004
- SCOTT GELLER E., "Behavior-based safety: a solution to injury prevention: behavior-based safety 'empowers' employees and addresses the dynamics of injury prevention", *Risk & Insurance* 15 (12) p. 66, 2004
- MARX D., *Patient safety and the just culture, a primer for Health Care executives*, MERS-TM, Columbia University, 2001, New York
- REASON J., *Managing the risk of organizational accidents*, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- REASON J., CARTHEY J., DE LEVAL M-R., "Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management", *Qual Health Care*, 10 Supl 2:21-5, 2001
- SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 2004
- WESTRUM R., "A typology of organisational cultures", *Qual Saf Health Care*, 13(2) :22-27, 2004

#### 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](mailto: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](http://www.foncsi.org)

Foncsi  
Fundación para la cultura de la  
seguridad industrial  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)