

LOS RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTA UN TÉCNICO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

MARY DOUGLAS*

Este artículo trata de responder a la pregunta de por qué algunas instituciones eligen contratar a un técnico en evaluación de riesgos y otras no lo hacen. El estudio del riesgo, definido a través de la medición y de los costes, está muy lejos de la filosofía moral y, por tanto, también de los individuos. Aunque en la vida diaria todas las conversaciones sobre riesgos aluden a las responsabilidades morales, el discurso del mundo profesional deja a un lado esta cuestión. Para unir las dos partes de este planteamiento, la discusión sobre el riesgo debe situarse en un contexto social.

Palabras clave: riesgo, técnico de prevención de riesgos, fondo de riesgo, institución.

IMAGINEMOS a un recién graduado en cualquier máster de postgrado con intención de dedicar el resto de su carrera a un honrado trabajo. Supongamos que después de haber seguido un curso de riesgos, esta persona altamente cualificada concierta una en-

tervista para ocupar el puesto de técnico de prevención de riesgos en una gran institución, como una universidad o una fábrica. Si como antropóloga se me pidiera opinión, comenzaría cuestionándome varias cosas.

* Mary Douglas es profesora de Antropología en el University College de Londres.

Este artículo se expuso en el departamento de Antropología de la Universidad de Pensilvania el 23 de mayo de 2000, al final de la ceremonia de graduación. Agradezco a Florence Rudolf la oportunidad que me brindó de presentar una versión preliminar de este trabajo en el congreso sobre riesgos organizado por la Universidad de Estrasburgo, el 29 de junio de 1999, y que fue publicada como "Les risques du fonctionnaire du risque" en la Revue Alliage, nº 40, 1999, pp. 61-74.

Texto traducido del inglés por Ferran Castelló.

CONSEJOS PARA LA
ENTREVISTA

LO PRIMERO que debería preguntar el candidato es dónde está situada la oficina y si habría posibilidad de visitarla. Si le enseñaran una pequeña edificación anexa, un cuchitril o un oscuro rincón del sótano, ¡cuidado!, piénseselo dos veces antes de aceptar el puesto. En teoría se trata de un cargo con responsabilidades: participar en reuniones de salud y seguridad concertadas por la administración, regresar a la empresa y explicar al personal que trabaja con materiales peligrosos lo que ha aprendido; inspeccionar e informar si se cumplen o no las normas de seguridad. Aunque usted debería aspirar a cierto respeto y dignidad, tendrá problemas. Sus siguientes preguntas deberían tratar de descubrir el grado de marginalidad que tendrá para la gran institución en la que aspira a trabajar.

A continuación, debería preguntar a los entrevistadores qué grado de autonomía tendrá en el desempeño de su trabajo. Si le contestan que su autonomía será total, tenga mucho cuidado. Cuanto más in-

sistan en que usted será su propio jefe, más debería sospechar que no están interesados en su labor. El riesgo es algo serio y quien acometa ese trabajo con total autonomía perderá el apoyo institucional en los momentos difíciles. Asegúrese de saber quién será el responsable, por encima de usted, en caso de que ocurra un accidente peligroso. Seguramente le contestarán que usted mismo. Le interesa descubrir de forma educada quién será arrojado a los leones cuando las cosas se pongan feas. Debería preguntar:

“¿Soy el responsable si hay un incendio en el laboratorio químico?”

“Sí”.

“¿Tendría que evitar también que alguien se caiga por las escaleras y se parta un hueso?”

“Sí, usted es responsable de los accidentes que sufran las personas en escaleras, paredes o techos peligrosos, y por el uso de productos químicos o explosivos, así como de proteger el edificio y su mobiliario”.

Los entrevistadores le contarán que su trabajo es bastante simple: todo lo que tiene

que hacer es medir y controlar los posibles peligros, y crear normas de prevención para evitar el mal uso de las cosas o la exposición innecesaria al peligro. Si alguien ignora esas normas y se pone en peligro es culpa suya, siempre que las normas estén bien redactadas, claras y correctamente señalizadas. En este punto de la entrevista debería pedir una pausa para reflexionar sobre todo esto. Después debería examinar los límites de su autonomía.

“¿Están permitidas las bebidas alcohólicas?”.

Si respondieran afirmativamente, debería presionar firmemente para que se prohibiera el alcohol en todo el área de su jurisdicción. Sus entrevistadores probablemente se sorprendan. Quizás por ello se le suba el éxito a la cabeza, pero lo que tiene que hacer es continuar perseverando para demostrar que usted es el individuo adecuado para responsabilizarse de personas y propiedades. Desde luego, en mi opinión, sería erróneo decir:

“En ese caso, les recomendaría que drenen el estanque del jardín del presidente”.

Sus entrevistadores se sorprenderán de nuevo, pero usted es el tipo de persona capaz de explicar que el estanque está en el exterior del comedor del presidente y que, por tanto, hay grandes posibilidades de que un miembro del consejo de administración, después de haber comido con él, caiga en el estanque y se ahogue.

En este momento usted domina la conversación, y sus entrevistadores no están a gusto. Lo inteligente sería retirarse y buscar una vía de escape, ya que no le dejarán preguntar nada más. Tenga mucho cuidado y salga de ahí lo más educadamente posible. El trabajo que se le ofrece es peligroso, con demasiadas contradicciones y graves riesgos para usted. Aunque esté tentado de decírselo, a sus entrevistadores no les gustará oír que no han sabido ver las dificultades inherentes al puesto, y que tampoco han sabido delimitar para qué quieren un técnico de prevención de riesgos. Seguramente ellos nunca han hecho un curso de *management* ni han asistido a una escuela de negocios.

No acepte ese puesto de especialista a no ser que esté de-

270

sesperado. En caso de que lo acepte, probablemente espere que los empleados escuchen complacidos las normas redactadas para su propia seguridad, pero no será así. Tendrá que salir de su cuchitril e ir de un departamento a otro para comprobar si las normas se cumplen debidamente en la práctica diaria. Si anuncia una charla sobre riesgos, o si trata de concertar una cita para verles, los trabajadores pondrán problemas para encontrar el tiempo necesario. Si decide atacarles sin previo aviso, no habrá nadie en el laboratorio; alguien les habrá advertido de su llegada y todos, salvo el último mono, habrán desaparecido. No querrán saber nada sobre los riesgos que les acechan. Eso, añadido a todo lo demás, le creará un problema social: la soledad.

Durante el primer mes debería procurar acercarse a los trabajadores, pero de hecho empezará a quedarse en el oscuro rincón que le ha sido asignado y a entretenerse diseñando carteles de aviso y reescribiendo normas de seguridad. Cuando vaya a la cafetería nadie le conocerá, ya que se pasará los días entre sus papeles. En caso de que le conoz-

can, harán bromas sobre el riesgo. En los años 70 vi un gran cartel en un departamento de biofísica que decía: "Cuidado con la radiación. No beba de los grifos"; se trataba de un chiste para molestar al técnico de prevención de riesgos. En otro departamento había un escrito en la puerta con una cita bíblica, Tesalonicenses 2, 3, en la que San Pablo hace referencia a los "cuerpos interfirientes". Ante estas provocaciones, pronto evitará las visitas a la cafetería y comerá bocadillos en su pequeño cubículo.

FUNDAMENTOS DEL RIESGO

POR LO GENERAL se cree que el tamaño es el principal peligro. Habitualmente se piensa que es más probable que las grandes instituciones desarrollen complicadas jerarquías y que tengan todos los problemas propios de la burocracia: facilidad para agarrotarse, comportamiento mecánico, aceptación de reglas porque sí, lentitud para responder e incapacidad para innovar y desarrollarse. El Departamento de Salud y Seguridad de Gran Bretaña exige cierto tamaño en las institu-

ciones para que haya un puesto de prevención de riesgos, cuyos deberes deben ser asumidos por un especialista o por un directivo. En una gran institución en la que traté de entrevistar al técnico de prevención de riesgos fui conducida al gran despacho del secretario general de la compañía, quien admitió libremente que no había un técnico de prevención de riesgos especializado; todos los riesgos formaban parte de su propia responsabilidad general. En la práctica, me explicó, la responsabilidad en caso de incendio, explosión o robo se distribuye entre los distintos niveles y puntos de autoridad de la empresa. Para nosotros, como observadores, sería interesante saber por qué algunas grandes instituciones eligen nombrar a un especialista en evaluación de riesgos y otras no lo hacen. Probablemente tenga que ver con la distribución de la autoridad.

De hecho, es un error pensar que se trata de un problema de escalas. Las instituciones pueden ser peligrosas aunque no sean muy grandes. Las hay de muchas clases, con diferentes niveles y departamentos y con distintos tipos

de relaciones internas y externas. Los riesgos no están distribuidos de la misma manera en las instituciones. La gerencia del riesgo pretende identificar y reducir aquellos riesgos que pueden medirse y cuyas probabilidades pueden estimarse con métodos científicos. Sin embargo, hay que contar también con el factor humano, o lo que es lo mismo, con los errores y con las decisiones humanas de asumir o de evitar riesgos medibles. El control del riesgo está repleto de juicios morales.

El técnico de prevención de riesgos se enfrenta continuamente a dilemas morales de vida o muerte, aunque sólo analiza los riesgos evaluables. Sabe que la dirección de la empresa está moralmente obligada a eliminar riesgos que pongan en peligro la integridad, la salud o la propiedad de los trabajadores y a evitar que éstos o el público en general manipule la propiedad de la organización. Ello da pie a multitud de debates entre la plantilla y la dirección de la empresa, y entre la institución y el público, en torno a la responsabilidad que tiene cada uno de ellos. La gente asume voluntariamente sus riesgos,

272

no sólo en los llamados deportes de alto riesgo sino también en el hogar: un suelo resbaladizo, una escalera destartada, etc. Las personas imponen también riesgos a otras, por ejemplo, el perro que muerde al cartero, la utilización de maquinaria defectuosa en el trabajo, un automóvil estropeado o las carreteras peligrosas, sin mencionar los residuos industriales.

Todos tenemos buenas razones para aceptar riesgos. En ocasiones, se puede asumir conscientemente un riesgo porque merece la pena hacerlo para alcanzar algo, como la persona ideal, u otros fines valiosos. Otras razones válidas para aceptar riesgos están relacionadas con los medios. Algunos riesgos se asumen racionalmente para ahorrar tiempo o dinero y alcanzar los fines deseados. No estoy muy segura de hasta qué punto el técnico de prevención de riesgos estará dispuesto a involucrarse en decidir la validez de los fines. Aunque sospecho que probablemente no lo haga en absoluto.

Siempre ha existido una alianza natural entre los analistas que miden riesgos y los

economistas que analizan la economía de la asunción de riesgos. Comparten la misma lengua, las mismas premisas y métodos. Su colaboración resulta más fácil en la medida en que ambos están de acuerdo en que la valoración de los fines morales está fuera de su radio de acción. Aunque conveniente, esta limitación de su ámbito de trabajo crea una laguna en la materia de la que se ocupan, ya que la aceptación de un riesgo siempre tiene implicaciones morales. El estudio del riesgo, definido a través de la medición y de los costes, está a años luz de la filosofía moral y, por esa razón, está también a años luz de los seres humanos que hay que proteger. Todas las conversaciones sobre riesgos, desde los trabajadores hasta los consejos de administración, pasando por los parlamentos democráticos, tratan sobre las responsabilidades morales. El discurso en torno a los riesgos del mundo profesional deja a un lado esta cuestión principal, debido a la fragmentación de las materias académicas.

Para unir las distintas posturas de este diálogo, la discusión sobre el riesgo debe si-

tuarse en su contexto social. Esto se hace habitualmente de forma poco sistemática, aquí y allá, enfrentando un riesgo a una serie de objetivos. Es raro encontrar algún libro que trate sobre la filosofía moral del riesgo y que entienda también la aceptación de riesgos como una parte de la vida social de los seres morales. De vez en cuando, los filósofos escriben sobre el riesgo; lo hacen de una manera fría, intentando relacionarlo con las condiciones sociales¹. En ocasiones, también los científicos escriben sobre la credibilidad y la filosofía del conocimiento². Buena parte de la literatura trata sobre una serie de riesgos seleccionados para ilustrar una determinada posición política, como hace Beck en *The Risk Society*³ -quien alude a una catástrofe apocalíptica, relacionada con la ola de desencanto ante la modernidad en el mundo occidental contemporáneo-, o para atacar una determinada posición política, tal y como hace Shrader Frechette en su radical obra *Risk and Rationality*⁴.

“FONDO DE RIESGO”

273

UNA EXCEPCIÓN destacable es un libro relativamente antiguo de Charles Fried⁵ llamado *The Anatomy of Value*. Seguro que hay otros autores que han desarrollado una filosofía moral del riesgo en el contexto de una teoría general de la sociedad, pero deben ser pocos. Fried comienza con la idea de que un primer objetivo del ser racional es vivir en una sociedad justa. Sostiene que es imposible llevar una vida sin riesgos e intenta aplicar sistemáticamente la idea de justicia a la de riesgo.

“...cualquier decisión afecta, aunque sea ligeramente, a la probabilidad de muerte. Para cualquier decisión siempre se puede encontrar una alternativa que es más probable que acabe con nuestra muerte o la muerte de otros (y otras alternativas que lo sean menos)” (p. 155).

Esto es algo que debe saber el joven candidato de la entrevista, que tenía la absurda idea de que era el responsable de todos los riesgos posibles. Por ello pidió que se prohibiera el alcohol y, si por él fuera, haría

274

lo mismo con todas las demás cosas buenas de la vida. Prohibiría también cualquier adorno, prevería cualquier posibilidad de golpearse el dedo de un pie o de caerse a una alcantarilla o a un estanque. Pero su intento de conseguir una vida austeramente controlada es erróneo. El riesgo cero no existe, y se tiene que dar cuenta de que todo lo que uno hace entraña riesgos: incluso beber un vaso de *Coca-Cola* o cruzar la calle para comprar el periódico.

La idea de una sociedad libre significa que cualquier persona que elige incurrir en riesgos pone a otros en situación de riesgo. Esto coloca la cuestión del riesgo en el centro de la filosofía moral. Para desarrollar este tema, Fried utiliza tres ideas: la de “plan de vida” personal, la de “presupuesto de riesgo” personal y la de “fondo de riesgo” común.

El “plan de vida” personal se deduce de la idea de que un ser racional tiene como objetivo dar sentido a su vida y hacerla coherente. Del principio de que no hay ninguna forma de vida que carezca de riesgos se sigue que el individuo racional debe esperar incurrir en riesgos y debe relacionarlos con

los objetivos que configuran su “plan de vida”. Ésta es una interpretación actuarial, que se puede ejemplificar fácilmente a través del mundo de los seguros. Los seres racionales deciden sobre su identidad y los valores que adoptan; su “plan de vida” establece la magnitud del riesgo que la persona aceptará en diferentes situaciones. Puesto que cada decisión lleva consigo un riesgo, cada “plan de vida” implica un “presupuesto de riesgo”. Las acciones y los valores elegidos se sopesan con los riesgos contabilizados que merece la pena asumir.

Esto nos conduce al derecho de imponer riesgos a otros. Cada elección que hace una persona afecta a su riesgo de muerte y también a los “presupuestos de riesgo” de otras personas. El meollo del problema moral es éste. Cuando hago el “presupuesto de riesgo” de mi vida, ¿puedo hacer uso de otras vidas tanto como yo quiera?, o ¿hay algún principio ético que me obligue a elegir fines que contribuyan activamente a una prolongación óptima de la vida de otros? Esto último sería una severa limitación de mi libertad; Fried, el citado autor-juez-filósofo, se

declara en contra de esta postura sin titubeos y encara de forma radical y provocativa sus implicaciones:

“Es obvio que negar el derecho de utilizar las vidas ajenas, en el sentido amplio en el que se utiliza aquí, significa restringir la libertad y negar objetivos y capacidades humanas a todos” (p. 184).

Fried hace una llamada a la justicia a la hora de aceptar riesgos y al principio kantiano del derecho: por ley general, toda persona tiene derecho a la máxima cantidad de libertad compatible con un grado similar de la libertad de los demás. Esto significa que, por ley general, toda persona tiene la máxima libertad para imponer a los demás el riesgo de muerte compatible con un derecho semejante de los otros a imponerle riesgos de muerte a ella. Por ejemplo: si voy a cazar en un grupo, acepto el riesgo de morir a causa del disparo de uno de sus miembros, al igual que los demás aceptan la posibilidad de morir a causa de uno de mis disparos. Por eso, antes de permitir que alguien participe en una cacería, se establecen normas sobre la utilización del mismo tipo de armas y distintas reglas de tiro.

Los riesgos se comparten y su grado de unión está limitado por las leyes. Esto sólo funciona si se acepta una burda igualdad entre las contraprestaciones de todas las personas racionales. La idea del “fondo de riesgo” es el equivalente social del “presupuesto de riesgo” personal.

“Todas las personas contribuyen, en virtud de sus acciones, a un fondo común de riesgo que pueden imponerse mutuamente y al que pueden recurrir cuando persiguen fines con un grado apropiado de seriedad” (p. 189).

Lo que queda fuera del fondo de riesgo es la previa renuncia a exponer a los demás a riesgos que se aceptan como necesarios para conseguir fines comunes u objetivos privados. Cualquiera que se exceda de la parte de riesgo que había aceptado está obligado a indemnizar a los demás, es decir, está sujeto a sanciones penales. De este modo llegamos al nivel legal.

Fried nunca trata el riesgo de forma separada, ni siquiera alude al riesgo y a los valores como elementos diferenciados. La sociedad y sus reglas de justicia se contextualizan en el

marco político-económico en el que se hacen los juicios sobre valores y riesgos. Ello permite la diversidad cultural. En las diferentes culturas, los miembros de la sociedad han establecido valores y fines comunes que les obligan a organizar formas muy diversas de fondos de riesgo, cada una de ellas de acuerdo con una serie coherente de valores comunes que ellos han propugnado y de fines que han aceptado conseguir. Este argumento, completamente abstracto, aparece repleto de huecos que hay que llenar con ejemplos de fines y de sus correspondientes presupuestos de riesgo, creados por cada sociedad para que sus miembros alcancen sus planes de vida factibles, sin impedir que los demás también lo hagan. Para completar este entramado, deberíamos establecer una tipología de instituciones con sus respectivos tipos de fondo de riesgo. Nos horroriza pensar en el efecto que la exposición de estas cuestiones producirá a nuestro entusiasta candidato a técnico de prevención de riesgos. Deberíamos convencerle de que no puede preguntar a sus entrevistadores sobre el fondo de riesgo de la

empresa en la que quiere trabajar.

Para Fried el riesgo es como una tienda de campaña, una especie de cubierta formada por principios morales que cobija a las personas cuando entablan discusiones políticas. Los riesgos son reales y cualquier cosa que alguien haga los cambia, de tal forma que nunca son estáticos. La imagen de una serie de personas inmersas en una red de discusiones sobre valores y riesgos permite al antropólogo concebir el riesgo de una forma distinta y más completa: se escoge una institución, por ejemplo, un gobierno local, una fábrica o un sistema de transporte, y se estudia como un marco productor y controlador de riesgos.

Del mismo modo que todos los miembros de una sociedad están en el mismo barco, el riesgo es una experiencia comprehensiva que no tiene nada de estática. Cuando interactúan, las personas se ponen mutuamente en situaciones de riesgo y conciben medidas de protección contra él, acordando qué riesgos van a asumir y determinando cuáles no aceptarán nunca. De modo rutinario, los miembros de una

sociedad se persiguen mutuamente cuando han sido expuestos a riesgos inaceptables y, también de forma rutinaria, se pagan unos a otros las compensaciones acordadas. Si las leyes contra la asunción de riesgos se relajan, como las de responsabilidad financiera limitada, o se endurecen, como las leyes en materia de riesgos alimentarios, otras instituciones cambian también. Se discute continuamente sobre los valores y fines compartidos, o sea, sobre los límites del fondo de riesgo. De aquí se deduce que la teoría sobre el riesgo está obligada a considerar los valores que protejan de los riesgos que se van a aceptar. Ello implica hacer una clasificación de instituciones arriesgadas.

ACCIDENTES EN LOS SISTEMAS

CHARLES Perrow hace una clasificación de instituciones de alto riesgo, que va más allá de la idea comúnmente aceptada de que el riesgo tiene incrementos de escala. Este autor ha identificado ciertos accidentes, que él denomina “accidentes en los sistemas”, que son el re-

sultado de unas formas específicas de organización. Un candidato al puesto de técnico de prevención de riesgos no necesita preguntar en su entrevista cuál es la probabilidad de que se produzca una catástrofe si ha leído *Normal Accidents. Living with High Risk Technologies*⁶. Sólo leyendo su folleto de presentación sabrá si la institución que pretende contratarle es propensa a sufrir accidentes en los sistemas. Puesto que las tecnologías de alto riesgo son siempre de gran escala y aunque todas ellas son igualmente propensas al riesgo, Perrow se ha centrado en las interacciones que existen entre los grupos que las componen:

a- Las “interacciones lineales” se perciben como secuencias de mantenimiento o producción de procesos planificadas o esperadas: son conocidas y visibles. La palabra “lineal” alude también a secuencias que son visibles aunque no hayan sido planificadas necesariamente. En definitiva, se trata de la capacidad de predicción en el tiempo y en el espacio que afecta a las redes de suministro de electricidad, a las presas, al transporte por ferrocarril y al ma-

rino y, yo añadiría, a los servicios postales.

b- Las “interacciones complejas” se dan en secuencias desconocidas, no planificadas, no esperadas, invisibles o incomprensibles. Por ejemplo, cuanto más especializado es un trabajo en diferentes departamentos, menor es el conocimiento que se tiene sobre lo que está ocurriendo, y más invisibles e inesperadas son las interacciones. Las organizaciones “complejas” no son necesariamente más propensas al riesgo, pero como Perrow ha añadido una nueva dimensión, ha identificado un tipo de organización que es más susceptible de sufrir lo que él llama accidentes normales.

c- La “compatibilidad” es otra dimensión, que implica que las interacciones están más cercanas en el espacio y en el tiempo. Son “compactos” aquellos procesos que sitúan los objetos tan juntos en el espacio que no queda lugar para maniobrar, o aquellos que van tan rápido de un estado a otro que no hay tiempo para reaccionar. En estas condiciones no puede haber sustituciones. Los márgenes de error y las repeticiones (que ocurren de forma natural en

los sistemas lineales) tienen que diseñarse de forma deliberada.

d- Lo “difuso” es lo opuesto a lo “compacto”. En términos organizativos, significa escaso en el espacio, o lento con interrupciones. Se pueden dar sustituciones, el orden de la secuencia puede cambiar y pueden aparecer redundancias laborales: si una unidad falla, puede usarse otra en su lugar; todo es mucho más relajado.

Es fácil ver que las industrias cuyas interacciones son complejas y también compactas son mucho más propensas a la catástrofe. Los accidentes de los sistemas son normales en plantas nucleares, misiones espaciales, plantas químicas y sistemas militares de alarma. Algunos procesos de producción a gran escala, como las líneas de ensamblaje y buena parte de las manufacturas, son flexibles y lineales y, por tanto, no propensos a sufrir accidentes de sistemas. El tamaño no es el problema más importante. Las compañías de I+D, las delegaciones de la Seguridad Social y las universidades son grandes y complejas, pero al mismo tiempo flexibles, por eso, a pesar de su tamaño, son más seguras

en lo que a accidentes de sistemas se refiere.

El esquema de Perrow está relacionado con riesgos reales en términos medibles. Éstos están determinados por los procesos físicos y por los servicios para los que han sido creados, lo que tiene una gran influencia en el diseño de las instituciones. ¿Cuál sería el tipo adecuado de relaciones sociales que crearía una organización propensa a tener accidentes de sistemas? Esta pregunta está fuera del alcance de nuestro trabajo, aunque el autor sugiere que los empleados deberían conocerse bien, confiar entre sí y ser capaces de predecir las reacciones de los demás. Cuesta años llegar a este tipo de familiaridad, por eso Perrow propone que el índice de movilidad laboral sea muy bajo. La redundancia laboral, en el sentido de la existencia de capacidades humanas en la reserva, debería incluirse necesariamente para complementar lo impredecible y las presiones de los procesos materiales. De lo poco que sé, éstos parecen ser requisitos para el personal de las instituciones propensas al riesgo. Ello sugiere que las interacciones arriesgadas de

los procesos de producción complejos y compactos tienden a manejarse a través de un sistema social igualmente denso y compacto, sin posibilidad de volver atrás o de cambiar de opinión: en definitiva, se trata de una comunidad de confianza no estructurada.

El esquema de Perrow está específicamente diseñado para identificar procesos de producción arriesgados. Aunque no dice nada sobre cómo surgen los problemas morales o hasta qué punto la amenaza de riesgos catastróficos afecta a la construcción de fondos de riesgo, da pistas sobre cómo pueden controlarse. Todavía estamos interesados en saber por qué algunas grandes instituciones utilizan a un técnico de prevención de riesgos y por qué otras no lo hacen. ¿Es simplemente porque las que sí cuentan con un especialista son más sensibles a los riesgos a los que están expuestos sus trabajadores que las que no lo tienen? ¿Las que dejan este asunto en manos de un ejecutivo son menos sensibles moralmente?, ¿o más?, ¿los posibles escándalos en los medios de comunicación tienen algo que ver con ello?, ¿de verdad

piensan las grandes empresas que no contratan a un técnico de prevención de riesgos que son tan inteligentes que han logrado eliminar los mayores riesgos?, ¿o es que su filosofía defiende posturas como “que se encargue el siguiente” o “al diablo con el que venga detrás”? Una especulación tan siniestra es altamente improbable: si no tuvieran principios morales ni planes para contemplar los riesgos, si no tuvieran valores incorporados a sus instituciones, esas empresas no durarían ni un día. Las instituciones son acuerdos formales para la interacción. Sus miembros deben interactuar y, al hacerlo, crean su propio fondo de riesgo; la institución debe interactuar también con agentes externos y aceptar los principios del fondo de riesgo de un nivel superior. En caso contrario, pueden ser penalizadas.

De acuerdo con la teoría de “accidentes de sistemas”, si el sistema es compacto no habrá ni espacio ni tiempo para la intervención del técnico de prevención de riesgos; si el sistema es complejo, el técnico no sabrá lo suficiente sobre los procesos implicados como para establecer normas

o para controlar su seguimiento. En las instituciones que son más propensas a accidentes de sistemas, necesariamente cada sección debe velar por sí misma. El candidato a técnico de prevención de riesgos seguramente no encontrará ningún puesto de trabajo en ese tipo de instituciones.

INSTITUCIONES PERVERSAS QUE SE AUTOCONDUCCEN AL COLAPSO

INTENDEMOS verlo desde el punto de vista contrario, sin preocuparnos por los riesgos que el trabajo en las instituciones causa a las personas y a las propiedades, sino más bien de los riesgos para la institución, de su riesgo de hundirse. Un estudio de Christopher Hood sobre variedad institucional⁷ se centra en este problema. ¿Cuáles son realmente los peligros que acechan a los diferentes tipos de burocracia? Esto nada tiene que ver con riesgos reales, sino con riesgos de que se produzcan malentendidos y colapsos que puedan echar por tierra los mejores esfuerzos de los administradores públicos. Hood ha tomado de la teoría cultural sus cuatro tipos básicos de cul-

tura⁸, y los ha utilizado de forma creativa para analizar los mecanismos auto-desequilibrantes que producen los diferentes tipos de control usados en grandes instituciones. Se trata de una historia lúgubre. Cada tipo de control tiene un fin específico y cada uno de ellos puede producir efectos perversos. El autor no pregunta si el recurso de contratar a un técnico de prevención de riesgos especializado es un control efectivo del riesgo. El tema es sin duda sugerente.

1- “ALEATORIEDAD ARTIFICIAL”

Este tipo de institución está preocupada por la corrupción y la conspiración. Intenta controlar a sus empleados con métodos variados que asignan los trabajos de forma aleatoria, como por ejemplo, seleccionándolos por grupos. Los procesos de vigilancia son igualmente impredecibles, de forma que nadie sabe con quién trabajará el año siguiente; los trabajadores no permanecen en el mismo puesto el tiempo suficiente como para crear grupos anti-sistema. Estas deficiencias son tentaciones habituales en las burocracias, por ejemplo en hacienda, tanto en las delegaciones como en las grandes

oficinas centrales. Estos son lugares donde la aleatoriedad artificial es la forma favorita de control. Aunque la institución adopte esta forma de control para protegerse de prácticas dudosas y conspiraciones, puede estar cavando su propia tumba al destruir los incentivos para innovar o competir. El personal al que se separa sistemáticamente del grupo adolece de falta de responsabilidad y tiende a crear una cultura de la apatía individual.

Nuestro esperanzado técnico de prevención de riesgos tiene ahora nuevas preocupaciones para plantear en la entrevista. Lo más probable es que desee preguntar cuál es la forma de control imperante. Si se trata de un control aleatorio, se encontrará con trabajadores poco comprometidos, desmotivados y aislados. ¿Por qué razón van a hacer más caso de sus recomendaciones que de las de sus jefes? No tienen nada en juego en ese sistema, son apáticos y fatalistas. En este caso, todo dependerá del entusiasmo que el candidato muestre por ese puesto de trabajo. Si piensa que hay otros muchos trabajos entre los que puede elegir, segura-

mente hará bien en no aceptar éste.

2- "MUTUALIDAD"

El segundo tipo de control trata de disuadir cualquier iniciativa contra el sistema, cualquier tentación de los individuos de desviar beneficios para obtener ventajas personales. En lugar de separar a las personas, este control utiliza las solidaridades de grupos igualitarios. El objeto de tal control no es otro que la creación de un tipo tradicional de organización colegiada, que se refuerza con la rotación de los puestos de autoridad, con reglas de consenso, con el recurso a la mutua vigilancia, al asesoramiento entre grupos y al veto. En términos de la teoría cultural, se espera impedir el amiguismo y el gorroneo alentando a las personas a formar enclaves semi-cerrados. Dentro de un grupo de amigos hay confianza e intimidad, de tal forma que es triste esperar que esos amigos se vigilen mutuamente para el fortalecimiento de la compañía. Las ventajas de este sistema consisten en que proporciona márgenes de seguridad para los ricos flujos de información. Pero su debilidad, de acuerdo con la bibliografía sobre *ma-*

nagement citada, es que aunque pueda frenar el gorroneo individual, está lo suficientemente expuesto a trampas de la misma naturaleza por parte de los distintos grupos.

Suponiendo que la siguiente entrevista de trabajo demuestre a nuestro joven candidato que el tipo de control utilizado es el consenso entre grupos, hará bien en dudar una vez más. La pregunta que surge es si esos colegas le harán sufrir como a un agente externo. Seguramente sí, y si cree que eso no tiene importancia está equivocado. Le molestará bastante que los empleados piensen que sólo las personas de dentro pueden saber qué es lo realmente arriesgado, y que aborrezcan cualquier control externo. Los trabajadores del sodio -que aparecen en el libro de Bloor sobre las tendencias culturales de los científicos del mundo industrial- formaron un grupo cerrado cuyos miembros compartían todo: comían, bebían y trabajaban juntos. Estos grupos de colegas suelen resistir cualquier intento de control externo. En este sentido, Bloor relata una entrevista con estos científicos del sodio:

‘Significativamente, la principal restricción en la situación del Dr. Merchiston es su director inmediatamente superior... “En la actualidad nos encontramos en una situación en la que hay un director de sección de otra división que tiene muchos problemas para entender qué hacemos, y que es precisamente quien debe tomar la decisión última sobre si construimos los aparatos o no. Es muy frustrante pensar que no sólo un director de otra sección, sino cualquiera de otro departamento, puede influir en tu forma de hacer el trabajo. La cuestión es que a esta persona le han hecho responsable de la seguridad del sodio y probablemente sabe menos que nadie en todo el edificio sobre esa cuestión”’⁹.

Es duro trabajar con un grupo de personas que se convierte en intensamente hostil a las interferencias de cualquier tipo. El hecho de venir de fuera puede causar problemas al técnico de prevención de riesgos cuando su trabajo requiere que ejerza autoridad sobre los trabajadores. Es más, éste es el contexto en el que aparecen los accidentes de sistemas porque, como hemos di-

cho, la complejidad y rigidez de los procesos de producción impide que haya un flujo libre de información. Por ello, éste tiende a ser controlado por grupos de colegas, y éstos pueden poner pegas al conocimiento capaz de salvar sus vidas, con consecuencias desastrosas¹⁰.

3- “COMPETENCIA”

El sistema radicalmente opuesto es el de competencia dentro de la institución. La dirección inventa competiciones para todo: para la selección, para los presupuestos, para la promoción, para los clientes. La teoría establece que esa rivalidad debe fortalecerse de tal modo que la ambición frene a la ambición, la rivalidad reduzca el despilfarro y ponga en jaque el comportamiento interesado. Las ventajas de este sistema radican en que se promueve la innovación y se acrecienta el nivel de resultados, pero su desventaja es que se produce una cartelización en el seno de la institución.

Si nuestro posible técnico de prevención de riesgos ha pensado que era inteligente rechazar el último trabajo, para él será igual de preocupante descubrir que la competencia

284

es la forma preferente de control en el siguiente puesto de trabajo al que aspira. En este caso, puede estar prácticamente seguro de que los empleados le ignorarán e incluso le despreciarán profundamente. La dirección les exhorta a cumplir plazos imposibles, a innovar, a hacer todo deprisa, a simplificar las cosas y a recortar precios. Parecerá que el técnico está siempre poniendo obstáculos inútiles a las personas para quienes el peligro es un reto. Las condiciones de este trabajo atraen a los tipos duros, que se alegran de mostrar su desprecio por la seguridad personal¹¹. Uno de los recursos que utilizan en su mutua rivalidad es el componente de riesgo que distingue a su trabajo. Se enfrentan al peligro para afianzar su reputación personal de ser los tipos más intrépidos, más locos, más despreocupados. Dejando a un lado los mecanismos desequilibrantes que pueden minar la institución, éste es el peor de los ambientes para un técnico de prevención de riesgos: se burlarán de él, le engañarán y no encontrará a nadie dispuesto a colaborar. Además, este lugar es muy propenso a los riesgos.

El técnico debería pedir mucho dinero si acepta este trabajo, por el estrés que le causará. Estaría mucho mejor en una institución ordenada y tranquila, en un sistema lineal y flexible, en términos de Charles Perrow.

4- “REVISIÓN Y REGULACIÓN”

Finalmente llegamos a un sistema jerárquico, donde el juicio regular, la referencia a la autoridad, la regulación y la inspección son las formas comunes de control. La teoría dice que una revisión continua mantiene el sistema dentro de unos límites críticos y controla los abusos, al permitir el recurso a una autoridad superior y al proporcionar una guía desde arriba. Los objetivos jerárquicos están dominados por el valor que otorgan a la ordenación racional de las transacciones. Adoptar las formas de control del mercado sería un sacrificio de coherencia. Este sistema aprecia la tradición como justificación de los demás valores y organiza a sus miembros según sus posiciones y rangos. Una de sus formas de control, al igual que en el caso de la aleatoriedad artificial (descrito líneas arriba), es el con-

trol por parte de alguien de rango superior sobre otro de nivel inferior. Cualquier interacción debe justificarse en referencia a todo el sistema y debe estar de acuerdo con su pasado y su futuro. No hay necesidad de inventar márgenes adicionales de seguridad para responder a las emergencias, que son inherentes al sistema.

Los beneficios constituyen una gran presión para la integración, homogeneización y transferencia de “la mejor forma de hacer las cosas” en este sistema. Entre las sobradamente conocidas desventajas de la jerarquía se encuentran los bloqueos institucionales en los flujos de información y una contraproducente jurisdicción interna. A pesar de ello, el técnico encontrará apoyo en un lugar como éste. No se quedará más al margen que ningún otro empleado y no será objeto de mofa.

Como dice Hood, éstos son los cuatro tipos de control, cada uno de ellos con sus propios caminos hacia el fracaso. En la práctica es posible encontrar los cuatro, en diferentes formas y niveles, en una misma gran institución. Llevados al extremo, los contro-

les producen efectos perversos. Un énfasis demasiado exclusivo en los peligros de corrupción interna y abuso pueden llevarnos a malgastar demasiada astucia en la vigilancia y en el control con artimañas. Tratar de liberarse de los impulsos egoístas para aumentar la productividad o la innovación puede llevar a la escisión. La institución que se decide completamente por uno de los tipos de control prepara su propio final.

Los dos autores que hemos citado tienen en común que prestan atención a la autodestrucción institucional: Perrow desde las precondiciones institucionales para los accidentes violentos a gran escala, y Hood desde el autodesequilibrio insidioso. Ahora tenemos una visión de conjunto de la diversidad institucional. Podemos comenzar a llenar algunos de los casilleros del modelo de Charles Fried sobre los fondos de riesgo basados en convenciones morales. La teoría cultural puede añadir valores y normas positivas a los distintos tipos de instituciones que han sido expuestos.

FONDOS DE RIESGO NO
SIEMPRE PRESENTES

LA ESTRATEGIA de Hood, al desarrollar su teoría de las organizaciones, fue comenzar escogiendo un sistema de control y dejar que eso le condujera a los diferentes tipos de comportamiento a los que daba lugar. En todos ellos enfatizó la ansiedad de hacer trampas y el fracaso de los objetivos comunes. Siempre aparece la misma clase de problemas: el comportamiento gorrón o la conspiración colectiva. Dejar que el comportamiento oportunista quede impune pondría en peligro la vida de la institución. El objetivo de justicia que plantea Charles Fried fracasaría si sus miembros, de forma individual o en grupos, pudieran desviar los recursos destinados a fines comunes hacia sus propios fines.

Demos la vuelta a la tipología de Hood para encontrar diversos fines morales que puedan iluminar la tipología de Charles Perrow sobre instituciones peligrosas. Los individuos aislados y apáticos que operan en el sistema de aleatoriedad artificial nunca han tenido la oportunidad de conce-

bir un fondo de riesgo que constituyera un fundamento moral de la sociedad. No tienen una sociedad, apenas tienen un plan de vida individual y, por definición y diseño, casi no se relacionan de forma habitual. Por tanto, en este caso, el fondo de riesgo está subdesarrollado. Estos individuos escogen los valores de forma ecléctica, e incluso su presupuesto de riesgo personal es indefinido. Parece evidente que la información en una institución regida por estos criterios se verá entorpecida; esta institución estará siempre amenazada por cambios externos imprevisibles.

Del mismo modo, el espacio que queda para crear un fondo de riesgo común entre los oportunistas del mercado será pequeño. La protección de los bienes comunes no es una de sus prioridades, ya que son más favorables al derecho individual a saquear lo común. Por definición, el concepto de construcción de un fondo común de riesgo es menos aplicable a los individuos que a los grupos; esto apela de forma más directa a la jerarquía o enclave. Evidentemente, ni los objetivos de la jerarquía, ni los métodos para alcanzarlos son

compatibles con los del mercado. El intento de control por revisión y regulación es fastidioso para las personas a las que no les gustan las barreras que les separan de los demás y para aquellos a quienes disgusta el control impersonal.

Por contraste, los fondos de riesgo jerárquicos comparten las características de la cultura jerárquica. Ésta pretende incluir los intereses de todos, también los de las generaciones pasadas y futuras, aunque se trate de un entramado de pequeños fondos, de derechos de riesgo cuidadosamente definidos en cada punto y nivel¹².

La tecnología y otros factores permiten la formación de grupos igualitarios y no estructurados, que se resisten al control por parte de extraños. Esto puede llevar a la autoridad a tratar de controlarlos con un sistema de vigilancia mutua. Por lo general, estos grupos se basan en su desacuerdo con los juicios de la mayoría; sus miembros desarrollan una perspectiva distintiva, milenarista, del tiempo y del espacio. También es frecuente una falta de realismo sobre los riesgos personales¹³. La buena disposición para aceptar riesgos se convierte en

una de las notas características de estos grupos; la idea de que los agentes extraños les puedan imponer riesgos a ellos y a otros inocentes es uno de los llamamientos que unen a los partidarios leales, que se arriesgan para defenderse unos a otros. Dicho de otro modo, su fondo de riesgo es enorme, impreciso y no compartimentado. Puesto que estas personas están preparadas colectivamente para asumir riesgos en defensa de un principio central, también están preparadas para imponerse riesgos severos tanto entre ellos como a los agentes externos que rechacen su principio fundador.

Lo anterior nos da cierta idea de la diversidad implícita en la propuesta de un fondo de riesgo institucional y también de a cuántas dificultades institucionales debería hacer frente el técnico de prevención de riesgos en la vida real. Solamente la jerarquía produce certeza y compromiso a largo plazo. Al final, el técnico de prevención especializado aparece como el instrumento idóneo en el sistema jerárquico. Está en su elemento llevando a cabo revisiones, inspecciones y regulaciones dentro de la jerarquía, porque ahí, y en nin-

gún otro sitio, se le reconoce su trabajo apropiadamente. No obstante, la escalofriante descripción que hace Hood sobre cómo funcionan los mecanismos de control en la jerarquía sugiere la frustración total de nuestro querido candidato a técnico de prevención.

Este trabajo ha constituido un sondeo impresionista acerca de las características reticulares de las instituciones¹⁴. La mejor opción para combatir los peligros de las inciertas y repentinas interacciones físicas es probablemente algo así como un híbrido entre el sistema de colegas y el de la jerarquía. Sin embargo, una vez más, Christopher Hood insiste de forma acertada en que tratar de combinar dos principios de organización contrarios provoca muchos problemas, ya que los principios del mercado son incompatibles con los de la jerarquía. Los enclavistas sectarios odian que los extraños les impongan normas, mientras que los jerrarcas continuarán tratando de reglamentarlos. Por tanto, no podemos recomendar ninguna institución idónea para el control de riesgos, pero sí es posible advertir sobre el lugar más

seguro para que el técnico de prevención de riesgos escoja su puesto trabajo. Es el mismo que el lugar más seguro para cualquier otra persona: una jerarquía cuyos procesos, en terminología de Perrow, sean lineales y flexibles. Sin embargo, el candidato quiere trabajar en una institución que le permita localizar a la autoridad en el punto de interacción más adecuado; el aspirante a técnico de prevención de riesgos no quiere un ambiente obsesionado con la desconfianza y lleno de mecanismos de control.

Sería genial ser técnico de prevención en la oficina de correos. Una carta sospechosa de ser una bomba, o el intento de atraco a un conductor de correos serán comunicados al superior inmediato, como cualquier otra cosa que vaya mal, y el informe seguirá ascendiendo hasta quien quiera que tenga la autoridad para hacerse cargo del asunto. El trabajo de controlar los riesgos alcanzará a todos, sin ser nunca trivializado, y las normas tendrán un fuerte respaldo. Sin embargo, ése es precisamente el lugar que centraliza todas las responsabilidades en manos del

LOS RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTA UN TÉCNICO DE PREVENCIÓN ...

director general, que debe ser, *de facto*, el técnico de prevención de riesgos. Si se tuviera que emplear a un especialista en prevención de riesgos en tal jerarquía, su capacidad de actuación estaría tremendamente

restringida. Claramente, no tendría posibilidades de ascenso y es probable que acabara siendo un individuo apático y aislado, controlado por la aleatoriedad artificial, como los demás.

289



- 1 Hacking, Ian (1990), *The Taming of Chance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 2 Wynne, B. (ed) (1988), *Risk Management and Hazardous Waste, Implementation and the Dialectics of Credibility*, Springer, Berlín.
- 3 Beck, U. (1992), *Risk Society, Towards a New Modernity*, Sage, Londres
- 4 Shrader-Frechette, K. S. (1991), *Risk and Rationality, Philosophical Foundations for Populist Reforms*, University of California Press, Berkeley.
- 5 Fried, Charles (1970), *An Anatomy of Values, Problems of Personal and Social Choice*, Harvard University Press, Londres.
- 6 Perrow, Charles (1984), *Normal Accidents, Living with High Risk Technologies*, Basic Books, Nueva York.
- 7 Hood, Christopher (1996), "Control over Bureaucracy: Cultural Theory and Institutional Variety", *Journal of Public Policy*, vol. 15, nº 3, pp. 207-230. Del mismo autor (1998), *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*, Clarendon, Oxford.
- 8 Thompson, M. y Wildavsky, A. (1992), *Cultural Theory*, Westview Press, Boulder.
- 9 Bloor, David y Bloor, Celia (1982), "Twenty Industrial Scientists: A Preliminary Exercise", en Douglas, Mary (ed), *Essays in the Sociology of Perception*, Routledge y Kegan Paul, Londres, pp. 83-102.
- 10 Se ha estudiado mucho el desastre del Challenger desde los puntos de vista técnico y político, pero no tanto desde el punto de vista de los mecanismos auto-desequilibrantes. Como a los miembros del equipo se les obligó a confiar entre sí, generaron fácilmente una falsa confianza que les llevo a desoír las advertencias sobre el diseño de la nave.
- 11 Rayner, Steve (1986), "Management of Radiation Hazards in Hospitals: Plural Rationalities in a Single Institution", *Social Studies of Science*, nº 16, pp. 573-591.
- 12 Nota del traductor: en el original en inglés, la autora hace un juego de palabras con el término "pool" (fondo, y también charco, alberca) y otras palabras que tienen un contenido relacionado con el agua (locks, weirs, bridges), que no se ha incluido en castellano.
- 13 Rayner, Steve (1982), "Time and Space in a Millenarian Sect", en Douglas, Mary (ed), *Essays in the Sociology of Perception*, Routledge y Kegan Paul, Londres.
- 14 Esta es la técnica de análisis propuesta en *Natural Symbols* hace treinta años y que en la actualidad ha dado lugar a un gran aparato crítico denominado "Teoría Cultural", que cuenta con una bibliografía demasiado extensa para incluirse aquí.