



Jean Pariès

Director científico Icsi-Foncsi

## Gestión de riesgos y Covid-19: resiliencia organizacional

**¿Qué es la resiliencia en materia de seguridad industrial? ¿Cuáles son los mecanismos de resiliencia organizacional? ¿Qué herramientas se pueden utilizar? Testimonio de Jean Pariès, director científico Icsi-Foncsi, extraído del seminario web del Icsi del 8 de abril de 2021.**

### ¿Qué es la resiliencia en materia de seguridad industrial?

El psicoanalista y neuropsiquiatra Boris Cyrulnik ha popularizado con éxito una de las muchas aplicaciones del **concepto de resiliencia** en los campos de la psicología y la neurociencia. La resiliencia se refiere a la capacidad de vivir, de alcanzar las propias metas, de avanzar a pesar de las adversidades y de reconstruirse a sí mismo después de sufrir un trauma. Dentro de este enfoque, **el significado que los individuos son capaces de otorgar a lo que les sucede es fundamental para superar el trauma**, al igual que el hecho de compartir con los demás o de formar vínculos sociales.

La palabra resiliencia tiene muchos otros usos. Se aplica a las organizaciones, a la sociedad en su conjunto, y se utiliza ampliamente en el contexto de la crisis

de la Covid-19. El uso que más se aproxima al que nos interesa en esta oportunidad es probablemente el de **las ciencias de la ecología, de los ecosistemas**. El modelo por excelencia es el de los seres vivos, el de la evolución darwiniana. La resiliencia, en este caso, es simplemente la **capacidad de sobrevivir** a pesar de los cambios (por ejemplo, el cambio climático), a pesar de los impactos de gran magnitud que pueden conducir incluso a la extinción masiva de especies. Los mecanismos de esta resiliencia son complejos pero podemos basarnos en ellos para entender cómo se pueden comprender y superar mejor las conmociones, las desestabilizaciones y las grandes rupturas dentro de una organización.

### ¿Cuáles son los mecanismos de la resiliencia organizacional?

Voy a continuar utilizando la metáfora de los sistemas vivos. En primer lugar, existe la idea de que la vida -y por lo tanto la resiliencia- constituye una **evolución permanente**. Lo que no evoluciona desaparece. Y la noción de evolución articula dos ideas potentes que son en parte contradictorias:

1. La primera idea incluye **la memoria, la identidad y la invariancia**. No hay supervivencia, no hay evolución

posible sin que se conserve un cierto orden u organización. La identidad, la conciencia de pertenecer a una organización es, por lo tanto, una condición importante para la resiliencia.

2. La segunda idea, por el contrario, es la **del cambio**. No hay resiliencia sin diversificación, sin errores de replicación. En el contexto de la pandemia actual se habla mucho de este tema cuando se hace referencia a las variantes del virus. Pero las vacunas constituyen también un muy buen ejemplo: el éxito histórico de la producción de vacunas se debe en gran medida a la diversidad de intentos que se han hecho en todo el mundo. Por lo tanto, una organización resiliente constantemente genera variantes. Es innovadora, se adapta.

Luego está **la idea del estrés y la compensación**. Las organizaciones están sometidas a constantes exigencias para sobrevivir. Y aquí es donde nos topamos con las cuestiones de seguridad. Cuando las organizaciones están sometidas a presiones -todos los niveles están expuestos a ellas, desde el operario hasta el comité ejecutivo-, **compensan y absorben constantemente las perturbaciones**. De hecho, las perturbaciones y sus efectos no se reflejan en los indicadores de desempeño de la organización. Pero el

gran problema que se presenta entonces es que la compensación permanente tiene sus límites. Puede llegar un momento en que **los mecanismos de compensación se saturan**. Entonces se produce una **descompensación**, un colapso. Y es entonces cuando pueden ocurrir los accidentes.

Ahora bien, tanto en el caso de las organizaciones como en el de los individuos, los factores de estrés son acumulativos. Cuanto más operemos al límite de nuestra capacidad, menos márgenes tendremos y menos podremos absorber las perturbaciones. **Una organización resiliente** conserva ciertos márgenes, guarda reservas, existencias y redundancias aparentemente inútiles. No sólo tiene músculos, sino también reservas de grasa. Se abstiene de la optimización total.

## ¿Hay señales débiles antes de la crisis, antes de la descompensación?

Sí, en general las hay. Sin embargo, las organizaciones tienen pocos recursos cuando se trata de procesar o generar estas señales. Es esencial **crear detectores de las pequeñas turbulencias que preceden a la gran crisis**. Y no hay una respuesta genérica: depende totalmente de la profesión, de la actividad, de la organización y del contexto. Pero es un objetivo esencial si nos preocupa la resiliencia.

## ¿Qué mecanismos pueden utilizarse para mejorar la resiliencia organizacional?

Algunos son más accesibles que otros:

- Generar vínculos sociales, compartir el sentido de lo que se hace, desarrollar el orgullo de pertenecer a la empresa
- Alentar la diversidad
- Crear y gestionar márgenes
- Analizar las actividades y las compensaciones que se realizan
- Imponer obligaciones de desaceleración o de parada

Quizá lo más difícil sea **aceptar las dimensiones de la resiliencia que tienen que ver con la sub-optimización voluntaria**. Esta se opone a la búsqueda de

un funcionamiento que sea lo más optimizado y eficiente posible, del stock cero, del "Just in time" que a veces vemos en las empresas. Cuando lo hacemos, somos anti-resilientes. Construimos un sistema que es extremadamente eficiente y fiable dentro del ámbito del diseño, pero que no resistirá la **exposición a lo imprevisto**. Es fundamental reconocer **nuestros límites a la hora de anticipar**, prever, y construir modelos, mapas de riesgo y algoritmos. Tenemos que mantener o introducir los principios de precaución en nuestra gestión de riesgos y preguntarnos qué ocurre cuando **salimos del ámbito del diseño**.

Todos estos mecanismos nos permiten mantener **la capacidad de absorber lo imprevisto**. Pero esto no es fácil ni obvio, porque va en contra de la lógica fundamental de la competencia y de la optimización a corto plazo sobre las que se ha construido la civilización occidental desde la revolución neolítica.

## ¿Qué posibilidades existen para el futuro del control de riesgos?

Uno de los grandes retos del futuro es la **articulación de la denominada inteligencia artificial con la inteligencia humana** en la gestión y el control de nuestras sociedades. Volvamos a citar a Cyrulnik cuando dice, con razón, que "*la modernidad no es un factor de adaptación psicológica*". Esto se ve claramente en materia de seguridad. Cuanto más seguro es un sistema, más insoportables son los accidentes ligados a los riesgos residuales; cuanto más automatizado y confiable, más drásticos son sus requisitos de seguridad. Estamos inmersos en una carrera, en una espiral interminable entre:

- por un lado, la búsqueda de la predeterminación total, del control total, con un rechazo obsesivo de las vulnerabilidades identificadas;
- por el otro, la pérdida de resiliencia, la vulnerabilidad a los "cisnes negros" que la búsqueda de este Grial moderno genera precisa e inexorablemente.

Es posible interpretar esta situación como una llamada de atención que nos lleve a

# Más información:

[» Seguir la campaña "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)

[El Icsi aborda la crisis de Covid-19 desde el punto de vista "crisis sanitaria y control de riesgos mayores" y propone un programa de reflexión y acción en torno a 3 ejes: un observatorio, intercambios prospectivos, una perspectiva internacional.](#)

[Descubra nuestra sección web "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)

### » Referencias

Hollnagel E., Paries J., Woods, D. D. & Wreathall J. (2010). Resilience engineering in practice: A guidebook, Farnham, UK: Ashgate

Motet, G. & Bieder, C. (Eds) (2017) The Illusion of Risk Control What Does it Take to Live With Uncertainty? Springer Briefs in Applied Sciences and Technology. Safety Management. Springer Open.

"cambiar de paradigma": abandonar algunas ilusiones y reconocer y aceptar las vulnerabilidades para, paradójicamente, protegernos mejor frente a ellas.

