

## CONCLUSIONES GENERALES

Tal como planteamos en la introducción de este trabajo, la comparación de casos sólo tiene sentido en la medida en que nos permita extraer elementos teóricos en relación a la problemática tratada. En este sentido, la comparación entre los componentes de semejanza y de diferencia entre ambos casos, nos debe permitir avanzar algunas conclusiones generales sobre los procesos de gestión, aceptación y valoración del riesgo en las sociedades modernas.

Un primer aspecto que podríamos destacar en la comparación es que, en ambos casos, nos encontramos frente a la presencia de sistemas típicos de la modernidad reflexiva. El sector de la construcción, si bien tradicionalmente fue una actividad riesgosa, ha realizado en los últimos tiempos transformaciones productivas que modifican la gestión del riesgo, y la valoración y percepción que del mismo tienen los actores. En el caso del riesgo en las actividades hospitalarias, el mismo es producido por el funcionamiento de un sistema de salud que participa, pese a estar situado en un país subdesarrollado, de las características de los sistemas de salud a escala internacional. Los parámetros de funcionamiento y eficiencia del Hospital de Clínicas son construidos con medios similares o comparables a los utilizados en los polos más desarrollados e incorporados en la práctica cotidiana de regiones con menores niveles de desarrollo relativo.

Un segundo aspecto que podríamos destacar es que en ambos casos, se construyen sistemas reflexivos centrados en relaciones marcadas por la ausencia de certeza. En la medida en que los actores participan de un mismo contexto de incertidumbre, resulta claro que es imposible alcanzar una situación de riesgo cero. La preocupación pasa, por lo tanto, por la negociación y definición de los umbrales aceptables de riesgo en una situación determinada.

En el marco de relaciones sociales marcadas por la incertidumbre, el análisis de la lógica de acción de los actores se desplazó de una perspectiva teórica centrada en el análisis estratégico, a una perspectiva centrada en categorías como la traducción, la confianza, la acción común y la cooperación. La comparación entre los dos casos muestra que a mayor desarrollo de la racionalidad estratégica liga-

da a los intereses de los actores, el riesgo tiende a aumentar. Por el contrario, cuanto mayor es la confianza y la cooperación entre los mismos, las posibilidades de riesgo disminuyen.

En este sentido, **la primera conclusión** que surge de la comparación es que, frente a las situaciones de riesgo, los actores ponen en juego un acervo de valores y de conocimientos que tienen incorporados a través de las rutinas cotidianas, y que utilizan de manera no totalmente consciente y explícita. En este sentido, los procesos de valoración y selección de riesgos, en ambos casos, tienen un fuerte componente implícito, en la medida en que están más orientados por la conciencia práctica que por la racionalidad instrumental.

De aquí se desprende **una segunda conclusión** del trabajo: la definición de los umbrales aceptables de riesgo no es el producto de una negociación explícita entre actores que defienden sus intereses estratégicos; se trata, más bien, de una negociación implícita en la cual intervienen las diferentes y heterogéneas representaciones del riesgo que realizan actores que participan de “mundos” diferentes. El intercambio entre principios y valores fundamentales de “mundos” diferentes, se realiza de manera espontánea, en las acciones concretas de la vida cotidiana, en función del contexto específico en el que se desarrolla la acción. Por otra parte, si consideramos que la definición de los umbrales aceptables de riesgo es implícita, debemos reconocer el carácter transitorio y dinámico de esta definición. Los límites aceptables de riesgo dependerán fuertemente de la contingencia de las situaciones y de las interacciones específicas que se realicen en las mismas.

La actitud frente el riesgo, tanto en un sistema poco organizado, articulado como una red precaria de actores heterogéneos, como en una organización compleja que cumple diversas funciones, supone la conjunción de actores que no sólo tienen intereses estratégicos diferentes, sino que se orientan a través de “mundos” diferentes, en el sentido que le dan Boltansky y Thevenot. La heterogeneidad de los actores que participan en la gestión del riesgo en la actividad de la construcción, así como las diferentes adscripciones técnicas, profesionales y laborales que confluyen en los procesos de trabajo del Hospital de Clínicas, pone en juego una multiplicidad de representaciones del riesgo que de alguna manera requieren múltiples traducciones para alcanzar una acción en común. En términos de cooperación, los acuerdos que se logran no son más que arreglos provisorios, que implican una transacción entre orientaciones de mundos diferentes.

**La tercera conclusión** que podemos extraer del trabajo, es que la construcción de relaciones de cooperación entre actores con sistemas de referencia heterogéneos, implica la puesta en marcha de procesos de traducción entre representaciones que se inscriben en “mundos” diferentes. La traducción parece

ser la condición para la elaboración de relaciones de confianza, condición a su vez para la construcción de relaciones de cooperación entre los diferentes actores. La construcción de relaciones de confianza se convierte necesariamente en un proceso conflictivo, que logra establecer, en algunos casos, soluciones precarias e inestables. Estas soluciones, a su vez, generan situaciones de seguridad en determinados niveles de la acción, pero son también fuente de riesgo en otros registros de comportamiento.

**La cuarta conclusión** que surge de la comparación es que, tanto el fenómeno de la descompartimentación de roles, como el multiposicionamiento de los individuos, explican aspectos sustantivos de la conducta de los actores frente al riesgo. En la industria de la construcción, el tema del riesgo involucra a actores que comparten una preocupación por el tema, que va más allá de los intereses que emanan de sus posiciones específicas. Si bien la perspectiva de estos actores está muy influida por sus intereses específicos, existe un campo de convergencia muy amplio que se sustenta en valores que no surgen de sus posiciones en la estructura social. El análisis del funcionamiento del Hospital de Clínicas, por su parte, muestra como, frente a expectativas contradictorias en relación al desempeño de los roles laborales, los individuos tienden a autonomizarse de las prescripciones del rol y desarrollan conductas orientadas por opciones individuales. Estas conductas autonomizadas del rol permiten que los individuos den cuenta de las exigencias contradictorias o poco específicas que se les presentan a diario en el desempeño de las tareas. Por otra parte, el desempeño de roles laborales en la actividad del Hospital pone muchas veces en juego representaciones y modelos que provienen de otros “mundos”, en particular del “mundo” familiar y doméstico. El componente afectivo presente en el trabajo de las enfermeras está muy asociado a roles como el de madre o esposa; las tareas de limpieza, en el caso de la mujer, son muchas veces la continuación de los roles domésticos, etc. En definitiva, el desempeño concreto de los roles laborales implica, en numerosas ocasiones, trascender las prescripciones específicas del rol e incorporar pautas de roles no laborales.

**La quinta conclusión** es que, en ambos casos, encontramos fuertes dificultades para lograr una eficaz intervención social en las situaciones de riesgo. La indeterminación del estatus de afectado o decisor, señalado por Luhmann, es uno de los factores que explica esta dificultad. En el caso de la industria de la construcción, las conclusiones mostraron las dificultades para encarar, tanto por parte de las autoridades públicas, como de los organismos técnicos y de las empresas privadas, una eficaz intervención social que permitiera reducir los componentes de riesgo presentes en los procesos de trabajo; en el caso del Hospital de Clínicas del Uruguay, pese a tratarse de una organización con límites más precisos, las dificultades de intervención social no son menores. Ni las autorida-

des ni los organismos técnicos consiguen una eficaz intervención social para prevenir o disminuir los riesgos, debido a la indeterminación aludida. Cualquier decisión implementada, tanto en los niveles superiores de la jerarquía, como en los inferiores, puede generar un peligro para aquellos que no intervienen en la decisión. En una organización compleja como el Hospital de Clínicas, que debe resolver innumerables situaciones prácticas en los diferentes niveles técnicos y laborales, todos los miembros toman a diario numerosas decisiones. La indeterminabilidad del estatus de afectado o decisor es el resultado de esta compleja red de decisiones que permite resolver los problemas prácticos de funcionamiento del Hospital, pero que dejan espacio para que las decisiones se influyan recíprocamente.

Las dificultades para lograr una eficaz intervención social llevan a Luhmann a hablar de acoplamiento estructural. Debido a que no se puede reducir el riesgo a través de una intervención social orientada por criterios técnicos o racionales, lo único que se puede esperar es que los actores logren una adaptación más o menos positiva al entorno de riesgo. En los dos casos analizados encontramos procesos de adaptación del tipo señalado por Luhmann, que permiten un ajuste de las conductas a las situaciones de riesgo, pero que no resuelven el mismo de una manera definitiva.

**La sexta conclusión** es que la construcción de reglas autónomas de funcionamiento es una pieza central para comprender el funcionamiento de estos sistemas de acción frente a las situaciones de riesgo. La actividad de regulación se realiza como defensa y como solución ante el contexto de incertidumbre de las diferentes situaciones de riesgo. Esta actividad cristaliza algunos de los componentes de la negociación implícita que mencionamos anteriormente. La actividad de regulación genera, en ocasiones, reglas y rutinas de trabajo defensivas, que producen importantes disfuncionamientos en las organizaciones. En otros casos, logra establecer reglas de cooperación y de autoridad, a partir de acuerdos precarios e inestables entre los diferentes actores que participan del proceso productivo.

**La última conclusión**, y a nuestro juicio, la más relevante, es que los procesos de aprendizaje organizacional y la presencia de nuevas modalidades de acción colectiva, son incipientes, sin alcanzar a constituirse en el tipo de acción dominante en los contextos de riesgo estudiados en este trabajo. Los procesos de traducción entre “mundos” diferentes son prácticamente inexistentes, lo que impide la elaboración de códigos de acción y de “culturas de riesgo” homogéneas y activas. Las relaciones de poder y la lógica estratégica son predominantes, impidiendo la construcción de relaciones de confianza y de comunicación entre los actores involucrados en la gestión del riesgo. La actividad de regulación no está plenamente desarrollada en ninguno de los dos casos. En la gestión de la

industria de la construcción, pese a existir un contexto favorable, su desarrollo es mínimo. En el caso del Hospital universitario de Montevideo, la regulación autónoma tiene un carácter defensivo y compensatorio en relación al vacío normativo de la institución, sin alcanzar a constituir reglas alternativas de acción en relación a las situaciones de riesgo. En ambos casos, el aprendizaje cultural o institucional de la gestión del riesgo es parcial y puntual; no existe un aprovechamiento social u organizacional de las respuestas autónomas y locales frente al riesgo, por lo que estas experiencias no pueden ser capitalizadas y consolidadas como respuestas positivas frente al riesgo.

La situación parece marcada por un claro contraste entre los desafíos producidos por el desarrollo de contextos de riesgo, y la permanencia de modalidades de acción típicas de los modelos de organización del trabajo de la sociedad industrial clásica. La racionalidad estratégica, la jerarquía y las relaciones de poder tienen más peso en la orientación de la conducta de los actores que las relaciones de confianza, la acción común y la traducción, lo que tiene como consecuencia que los actores tengan dificultades para desarrollar una gestión eficiente y positiva del riesgo. La construcción de irreversibilidades y la conformación de zonas de riesgo sistémico son los resultados no deseados del funcionamiento de los sistemas expertos y de la disociación entre los contextos de riesgo desplegados y las formas de acción prevalecientes. No sólo el funcionamiento de los sistemas expertos tiene efectos no deseados, en términos de su racionalidad: también las acciones de los actores tienen efectos no deseados, en la medida en que profundizan, en lugar de reducir, los componentes de riesgo de los sistemas expertos.

En este contexto, la negociación de los umbrales aceptables de riesgo no sólo tiene un carácter implícito; la misma se constituye en una actividad que no tiene capacidad para regular la conducta de los actores en la gestión del riesgo, ni para imponer acuerdos o compromisos que adquieran la centralidad necesaria como para reducir los riesgos. La negociación de los umbrales aceptables de riesgo se constituye en una actividad residual, escondida, que debe buscarse en el marco de las diferentes acciones que se desarrollan en los sistemas expertos, y que se confunde con acciones orientadas por el interés estratégico y la lucha de posiciones. Su efecto es limitado y parcial, con un ámbito de aplicación local que disminuye su importancia en la dinámica del funcionamiento general del sistema experto. Las formas de acción social que Beck, Luhmann y Giddens definieron como centrales y relevantes en las sociedades de modernidad avanzada, parecen tener una importancia secundaria y residual para explicar el comportamiento de los actores en los contextos de riesgo.

Estas conclusiones dejan abierta la pregunta de cuál es la respuesta adecuada a la creciente presencia de contextos de riesgo en nuestras sociedades. Las

mismas deben orientarse al desarrollo y profundización de acciones que incorporen la acción común, la traducción, la confianza y la regulación autónoma como orientadoras de la conducta, que se muestran, en los casos analizados, en forma incipiente y precaria. Esta afirmación nos lleva a discutir cuáles son las condiciones que permiten el desarrollo de acciones de este tipo, con el suficiente peso como para constituirse en respuestas alternativas a las situaciones de riesgo.

El análisis empírico realizado muestra que el desarrollo de los sistemas expertos introduce situaciones de riesgo en la vida de los individuos involucrados en el funcionamiento de los mismos, los cuales no parecen preparados para afrontarlo. El análisis empírico mostró que el aprendizaje de la gestión del riesgo nos enfrenta a un conjunto de instituciones, organizaciones y comunidades técnicas que se encuentran en el primer peldaño de este proceso de aprendizaje. Las “culturas de riesgo” institucionales también tienen un carácter limitado y específico. Incorporar la gestión del riesgo en las conductas cotidianas de usuarios, técnicos e instituciones implica un largo proceso de acumulación y aprendizaje, que se encuentra, en los casos analizados, en sus primeras etapas. La profundización de este proceso de aprendizaje dependerá del alcance y magnitud de las situaciones de riesgo, aunque nada indica, a priori, que estas situaciones sean aprovechadas y capitalizadas para mejorar su gestión.

Los rasgos de la gestión científico taylorista del trabajo se observan muy claramente en cómo se conceptualizan y tratan en el seno de estas organizaciones, los accidentes y los riesgos. El accidente, en este tipo de organización del trabajo se considera el resultado de errores de los operarios, faltas, incumplimientos o desempeños incorrectos. En todo caso, siempre hay una falla generadora. Inclusive los propios trabajadores tienden a reproducir este mismo discurso, sólo que en lugar de localizar los accidentes en fallas humanas individuales (del operario) señalan errores de organización del trabajo, de supervisión, de incumplimiento de normas de seguridad. En definitiva, ya sea en uno u otro nivel, los accidentes siempre son vistos a la luz de un error cometido.

Las políticas de seguridad se asocian a un modelo mecánico de evaluación de los riesgos, donde se considera que la reducción de los accidentes pasa principalmente por el cumplimiento de la normativa y la inversión económica, sin tomar en cuenta la complejidad de los procesos sociales asociados al riesgo y la irreductibilidad de los mismos. Esto se observa en la confianza que se posee en la cuantificación de los sucesos, de las probabilidades, y en los esfuerzos destinados desde la organización a investigar cada accidente que se genera. Tanto los incidentes como los accidentes son conceptualizados como entidades relativamente simples, los cuales pueden ser explicados en función de causas aislables mediante el uso de la razón o racionalidad técnica. Esta concepción traduce una

mirada no compleja de la causalidad, claramente visible en el énfasis que se le otorga a la información, tanto en el sistema de denuncias de incidentes, los reportes, los formularios, etc. Se parte de la base de que teniendo un aceitado sistema de información, contando con estadísticas actualizadas y realizándose los procesos de investigación adecuados, resulta posible llegar a las raíces del problema y resolverlo. Los procedimientos también reflejan una perspectiva mecánica de la gestión del riesgo, que se apoya fundamentalmente en la jerarquía vertical y en el cumplimiento de requisitos sometidos a controles externos, dejando de lado formatos más horizontales que den cuenta y se reapropien del saber y del *know how* de los operarios.

En este marco, la formación profesional se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional de gestión del riesgo. Las conclusiones de los casos empíricos analizados parecen sugerir algunas características que debe tener esta formación:

- a) La formación profesional hay que entenderla en el sentido del desarrollo de competencias generales para enfrentar los escenarios de incertidumbre, más que como el desarrollo de capacitaciones o calificaciones específicas en materia de seguridad o de gestión. Si bien la implementación de cursos de capacitación a diferentes niveles en materia de seguridad es imprescindible, no alcanzan, como se ha intentado demostrar en este trabajo, para alcanzar una gestión eficiente del riesgo. La formación debe orientarse a transformar las orientaciones de la acción de todos los actores involucrados, desarrollando competencias cognitivas y comunicativas adecuadas a los desafíos que se presentan.
- b) La formación profesional debe articularse con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.
- c) Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y agentes profanos, que genere condiciones de confianza. La jerarquía y la centralización de las decisiones deben ser sustituidas por formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el conocimiento técnico deje de ser el referente único y absoluto, generando espacios de intercambios y negociaciones permanentes entre expertos, decisores y trabajadores.

- d)** Los enfoques de formación profesional deben incorporar la noción de que los accidentes no se asocian de manera lineal con errores, falencias, problemas de cálculo, previsión o no cumplimiento de operaciones establecidas o pautadas de antemano. Si bien estos componentes muchas veces están presentes, los accidentes se deben comprender en el marco de la complejidad creciente de los sistemas productivos, que genera zonas de riesgo sistémico, consecuencias no deseadas y efectos perversos de diferente tipo, lo que obliga a trasladar la mirada desde la responsabilidad individual a la responsabilidad organizacional o colectiva.
- e)** Los procesos de formación profesional deben partir de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana, y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables del mismo. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la gestión del riesgo.
- f)** Por esta razón, la formación profesional no debe estar únicamente orientada a lograr una exitosa internalización de normas de conducta o de valores asociados a la seguridad. Si bien este aspecto parece una condición necesaria para una adecuada gestión del riesgo, la manera de resolver las incertidumbres que se presentan requiere de un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos, que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Las opciones y elecciones son por lo tanto mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente sobre el conocimiento práctico de los trabajadores. Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizadas y autorreguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía.
- g)** En consonancia con lo expuesto en los puntos anteriores, la recuperación y comunicación del saber práctico de los trabajadores y de su capacidad de generar, de manera colectiva, reglas de conducta adecuadas a los contextos de incertidumbre, debe ser una condición central en los procesos de formación profesional. Esto implica pensar los mismos, desde modelos más complejos que aseguren el aprendizaje permanente y la construcción cotidiana de comportamientos y reglas que articulen el saber técnico y el saber profano.
- h)** En este sentido, el aprendizaje se debe comprender como una experiencia de comunicación, que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las diversas racionalidades prácticas que están en juego, de manera de lo-

grar acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre.

- i) La formación profesional debe tomar en cuenta, no sólo las normas y las negociaciones explícitas que se establecen entre los actores laborales, sino también los procesos de negociación implícitos que se presentan en el trabajo cotidiano, y que se cristalizan en rutinas de trabajo. El carácter implícito de estos acuerdos no se opone al concepto de reflexividad que desarrollamos en el punto e). Por el contrario, si bien los mismos tienen un carácter invisible y no verbalizado, los actores tienen la capacidad de racionalizar su conducta y de dar cuenta de los mismos en cualquier situación. Esta capacidad permite la comunicación de los códigos y saberes prácticos, su modificación y su adaptación a nuevas situaciones.
- j) La formación profesional debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos, son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada "cultura organizacional", que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación a los determinantes estructurales o normativos de las conductas.

De esta manera, esperamos haber contribuido, a través del estudio de dos casos muy específicos, a una discusión más general sobre la problemática del riesgo en general y de los accidentes y enfermedades profesionales en particular, y de sus vínculos con los procesos de aprendizaje organizacional y de formación profesional.

