



**COMPLIANCE AND INITIATIVE IN
THE PRODUCTION OF SAFETY.
A SYSTEMS PERSPECTIVE ON
MANAGING TENSIONS AND
BUILDING COMPLEMENTARITY**

Jean-Christophe Le Coze y Benoît Journé
(Editores)
Colección *Springer Briefs in Safety
Management*
Springer (2024)
ISBN 978-3031450549

La gestión de la seguridad en organizaciones de alto riesgo ha evolucionado desde enfoques centrados en la prescripción normativa hacia modelos que reconocen la importancia de la iniciativa local y la resiliencia organizacional. Este libro colectivo aborda una de las tensiones más relevantes en este campo: la articulación entre el cumplimiento normativo (*compliance*) y la iniciativa adaptativa (*initiative*) en la producción de seguridad. A través de una perspectiva sistémica, se exploran los desafíos que enfrentan las organizaciones al intentar equilibrar la estandarización con la autonomía operativa, en contextos marcados por la complejidad, la incertidumbre y la presión institucional.

El volumen ha sido editado por Jean-Christophe Le Coze, investigador del Instituto Nacional Francés para el Medio

Ambiente Industrial y los Riesgos (Ineris), y Benoît Journé, profesor en la Universidad de Nantes, ambos reconocidos por sus contribuciones al estudio de la seguridad organizacional desde enfoques sociotécnicos. El libro reúne a destacados académicos internacionales como Gudela Grote, Ruthanne Huising, Paul Almond, Rangaraj Ramanujam, Moshe Farjoun y David D. Woods, cuyas trayectorias abarcan disciplinas como la psicología organizacional, la criminología corporativa, la ingeniería cognitiva y la teoría de sistemas complejos.

La obra se compone de ocho capítulos, organizados en tres bloques temáticos:

El capítulo introductorio, a cargo de Le Coze, contextualiza históricamente la tensión entre seguridad reglada y seguridad gestionada, y ofrece una síntesis de los aportes del volumen. Argumenta que las normas, aunque fundamentales para prevenir riesgos, no pueden aplicarse de forma universal ni descontextualizada, ya que su eficacia depende de factores históricos, organizativos y culturales. Le Coze propone una mirada crítica que reconoce tanto el valor de las reglas como la necesidad de autonomía, juicio profesional y adaptación frente a la complejidad del trabajo real.

En el primer bloque se incluyen los capítulos 2 a 4 que tratan sobre cómo encontrar o perder el equilibrio entre reglas e iniciativa.

Gudela Grote propone en el capítulo 2 un marco teórico-práctico para la regulación de la incertidumbre en organizaciones de alto riesgo, basado en la distinción entre comportamientos de apertura (que aumentan la incertidumbre) y de cierre (que la reducen). Introduce el concepto de “reglas flexibles”, que se adaptan al nivel de incertidumbre de las situaciones, y defiende su utilidad para fomentar tanto la seguridad como la autonomía. La autora ofrece una tipología de reglas (de acción, de proceso y de objetivo) y sugiere un enfoque participativo para su diseño, implementación y revisión.

En el capítulo 3, Ruthanne Huising analiza, a través de una etnografía organizacional, cómo se produce el cumplimiento normativo en la práctica cotidiana. Describe el tra-

bajo de los oficiales de cumplimiento como una labor de interpretación, adaptación y narración, que transforma infraestructuras de rendición de cuentas en sistemas vivos y contextualizados. La autora destaca la importancia de reconocer la variabilidad organizacional y de aceptar múltiples narrativas de cumplimiento como expresión de aprendizaje y adaptación.

Kristine Vedal Størkersen y Håkon Fyhn denuncian en el capítulo 4 la proliferación de tareas burocráticas inútiles (“bullshit tasks”) en los sistemas de gestión de la seguridad. A partir de investigaciones empíricas en sectores como la construcción y la acuicultura, los autores muestran cómo la presión regulatoria y la lógica de la auditoría generan una sobrecarga documental que interfiere con el trabajo real. Proponen estrategias para identificar, relocalizar o eliminar estas tareas, y abogan por una “revolución de la confianza” que devuelva protagonismo al juicio profesional.

El libro se adentra después de este capítulo en el bloque II que analiza el papel de la gestión intermedia y la alta dirección a lo largo de los capítulos 5 y 6. En el capítulo 5, Paul Almond examina, desde una perspectiva criminológica, cómo los mandos intermedios enfrentan ambigüedades normativas, desacoplamiento estructurales y déficits de autonomía. Argumenta que estos factores explican muchas desviaciones respecto a las reglas formales, no como actos individuales de mala conducta, sino como respuestas organizacionales a tensiones sistémicas. El capítulo destaca la necesidad de reconocer la complejidad del rol intermedio y de dotarlo de mayor capacidad de agencia.

Por su parte, Rangaraj Ramanujam introduce en el capítulo 6 el concepto de “orientación hacia la fiabilidad organizacional” de los equipos directivos, distinguiendo entre una orientación modular (basada en el cumplimiento estricto) y una sistémica (basada en la iniciativa local). A partir de estudios en hospitales estadounidenses, muestra cómo estas orientaciones afectan el diseño organizativo, los incentivos y la gestión de incidentes. El autor aboga por una transición hacia enfoques más sisté-

micos, especialmente en contextos post-COVID marcados por la incertidumbre y la presión pública.

Por último se presenta el bloque III que analiza la situación que se da cuando la autonomía, la iniciativa y la resiliencia toman el liderazgo

Moshe Farjoun conceptualiza en el capítulo 7 las “sorpresas interconectadas” como fenómenos complejos, acumulativos y transversales que desafían los marcos tradicionales de gestión del riesgo. A través de ejemplos como la pandemia de COVID-19 o el cambio climático, argumenta que las organizaciones deben desarrollar capacidades de anticipación, variedad estructural y experimentación inteligente para responder a estos desafíos. El capítulo ofrece un enfoque ecológico y procesual de la sorpresa, que enfatiza la interdependencia y la adaptabilidad.

Y, por último, David D. Woods aborda en el capítulo 8 el “paradigma de la adaptabilidad guiada” como respuesta al dilema entre el control centralizado (“plan and conform”) y la adaptación local (“plan and revise”). Basado en décadas de investigación en ingeniería de la resiliencia, el autor sostiene que los sistemas complejos deben estar preparados para revisar sus planes y reorganizarse ante eventos inesperados. Propone una arquitectura organizacional que favorezca la extensibilidad, la coordinación y el aprendizaje continuo, y critica la sobredependencia en el cumplimiento como fuente de fragilidad sistémica.

El libro realiza una aportación relevante al debate actual sobre la gobernanza de la seguridad en sistemas sociotécnicos, al plantear una serie de ideas que amplían y profundizan la comprensión de este campo. En primer lugar, propone entender la seguridad no como un estado estático ni como el simple resultado del cumplimiento normativo, sino como un fenómeno emergente fruto de la tensión constante entre control y autonomía dentro de las organizaciones. Esta perspectiva permite abordar la complejidad de los sistemas reales, donde las reglas deben convivir con la necesidad de adaptación.

Asimismo, la obra desarrolla marcos analíticos que integran distintas aproximaciones (psicológicas, organizacionales y sistémicas), ofreciendo una visión más completa de los factores que inciden en la producción de seguridad. En este sentido, cuestiona también el crecimiento desmedido de tareas burocráticas, argumentando que estas, lejos de reforzar la seguridad, pueden entorpecerla al generar una carga administrativa que aleja a los profesionales de las prácticas con valor operativo.

Frente a estos enfoques rígidos, el libro defiende la resiliencia como una capacidad organizacional distribuida que se ejerce en la práctica cotidiana, y que trasciende el cumplimiento formal de normas. Para ello, introduce conceptos clave como las “reglas flexibles”, la “orientación sistémica” o la “adaptabilidad guiada”, herramientas teó-

ricas que permiten pensar en una gestión de la seguridad más contextual, proactiva y ajustada a las exigencias reales de los entornos complejos.

Este volumen resulta de gran utilidad para investigadores, profesionales de la seguridad industrial, reguladores y responsables de políticas públicas. Su enfoque interdisciplinar y su anclaje empírico lo convierten en una referencia clave para comprender los desafíos contemporáneos de la gestión de la seguridad en sectores como la energía, el transporte, la salud o la construcción. Además, su lectura invita a repensar los modelos tradicionales de control organizacional, abriendo espacio para enfoques más adaptativos, participativos y contextualmente sensibles.

Nélida Dávila

Universidad Complutense de Madrid