

POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y REGULACIÓN AUTÓNOMA

EL CASO DE UNA EMPRESA PAPELERA URUGUAYA

Francisco Pucci

Resumen

El trabajo analiza los procesos de regulación autónoma del riesgo en la empresa de producción de papel más importante de Uruguay. La cultura de seguridad dominante en esta empresa se sustenta en el conocimiento de oficio, que se conforma a través de un conjunto de reglas implícitas que regulan el proceso de formación y transmisión de saberes. Dicha cultura de oficio implica que las normas de protección de los trabajadores de los riesgos laborales no se imponen desde la dirección o las jefaturas, sino que se construyen en la interacción cotidiana de los trabajadores. En el marco de las dificultades para construir una regulación conjunta de la seguridad entre la dirección de la empresa y el sindicato, el conocimiento y la experiencia de los trabajadores aparecen como la fuente más eficaz de regulación de la seguridad. Sin embargo, esta gestión autónoma se encuentra atravesada por tensiones y contradicciones intergeneracionales y sectoriales que impiden la construcción de una reflexividad laboral en esta temática.

Palabras clave: Trabajo / seguridad / regulación / industria del papel.

Abstract

Policies of safety and autonomous regulation: the case of an Uruguayan paper company

The work analyzes the processes of autonomous regulation of the risk in the company's production of important role of the Uruguay. Key security in this company culture is based on the knowledge of trade, which is formed through a set of implicit rules that regulate the process of formation and transmission of knowledge. The culture of nursing involves standards for the protection of workers from occupational hazards are not imposed from the address or headquarters that are built into the daily interaction of workers. In the context of the difficulties to build a joint regulation of security between the management of the company and the Union, the knowledge and experience of workers appear as the source of more effective safety regulation. However, this autonomous management is crossed by tensions and contradictions, inter-generational and sectorial, preventing construction of a labour reflectivity in this theme.

Keywords: Work / security / regulation / paper industry.

Francisco Pucci: Doctor en Sociología, profesor titular del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (UDELAR), Uruguay.
E-mail: francisco.pucci@cienciassociales.edu.uy

Recibido: 25 de junio de 2015.

Aprobado: 14 de octubre de 2015.

Introducción

La gestión del riesgo en las organizaciones se articula de manera sustantiva con la gestión de los recursos humanos que se implementa en ellas. Las políticas de seguridad y las decisiones relacionadas con ella, si bien tienen un componente científico-técnico, también tienen un componente político-social que se fundamenta en la idea de que existen procesos formales e informales de selección de los riesgos, que dependen de múltiples factores, tales como las características del proceso productivo, la conformación de la fuerza de trabajo y la cultura organizacional. En este sentido, la gestión del riesgo implica una articulación con procesos globales de gestión de recursos humanos, sustentados en modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales.

En este trabajo, nos planteamos analizar la articulación entre la gestión del riesgo y los procesos de gestión de recursos humanos en una empresa papelera uruguaya, tomando como referencia los procesos de regulación autónoma y de regulación de control que se desarrollan en ella. Para alcanzar estos objetivos, seguiremos los siguientes pasos: i) desarrollo del marco teórico desde el cual se analizan los procesos de gestión del riesgo; ii) presentación de la metodología de la investigación; iii) caracterización a grandes rasgos de las políticas de gestión de recursos humanos que implementa la empresa; iv) descripción de las políticas de seguridad implementadas; v) análisis de los procesos de regulación autónomos implementados por los colectivos laborales.

Gestión y regulación del riesgo

Amalberti (2013) define la seguridad de los sistemas complejos como el resultado de la suma de dos factores: la seguridad derivada de las normas y procedimientos (seguridad regulada), y la inteligencia adaptativa de los operadores y los profesionales del sistema (seguridad gestionada). Los sistemas muy seguros cuentan con numerosos procedimientos y prohibiciones. Su grado de seguridad es elevado, pero la capacidad de adaptación de sus operadores es muy reducida, puesto que no se exponen a situaciones riesgosas y, por lo tanto, carecen del entrenamiento necesario para trabajar fuera del marco procedimental. Un ejemplo de este tipo de sistemas es el de la aviación, en la cual los pilotos deben seguir estrictamente procedimientos y normativas sin margen para la experimentación en situaciones de riesgo.

Los modelos artesanales, en cambio, implican que los operadores están expuestos al riesgo en un contexto de escasa regulación institucional: su seguridad total es bastante modesta y depende básicamente de las cualidades y competencias de los operadores, por lo que hay que tener en cuenta las fuertes variaciones inherentes a ellas. En cambio, la capacidad de adaptación a las condiciones fortuitas de estos expertos es destacable y forma parte de su día a día. Un ejemplo clásico de este tipo de sistemas es el hospital, donde la seguridad de los pacientes depende en buena medida de las capacidades profesionales de los médicos.

En esta línea, Amalberti sostiene que la idea de un modelo único de seguridad aplicable a todos los sistemas es inocente. La seguridad es una construcción social que se adapta a la demanda. Existen varias respuestas posibles que generan distintos modelos de seguridad, que poseen su propia lógica de funcionamiento, sus ventajas y sus límites. Estos modelos se diferencian unos de otros según el equilibrio que muestren entre el grado de seguridad y el de adaptabilidad

- La primera solución consiste en suprimir la exposición a los riesgos.
- La segunda, en aceptar la exposición, aceptando también las normas y los procedimientos.
- La tercera es aceptar la exposición al riesgo en condiciones no reguladas.

De estas tres premisas se deducen tres modelos de seguridad.

El modelo de los sistemas ultraseguros: requiere operadores equivalentes, intercambiables. Apuesta a las cualidades de supervisión que son las que van a evitar que estos operadores se expongan a los riesgos más fortuitos, limitando dicha exposición a una lista finita de fallos y dificultades.

El modelo de las organizaciones de alta fiabilidad¹ (HRO, por su sigla en inglés): hay que gestionar los riesgos diariamente aunque el objetivo principal sea controlarlos y no exponerse a ellos. La seguridad depende del grupo, de la organización, de los roles y las competencias de cada uno. El modelo analiza sus fracasos e intenta comprender sus causas. Las organizaciones de alta fiabilidad combinan la exposición al riesgo con reglas y procedimientos internalizados y legitimados por el colectivo laboral.

El modelo resiliente: la búsqueda de la exposición al riesgo constituye la esencia misma del modelo. La seguridad está asociada a ganar, sobrevivir, y sólo los ganadores transmiten sus conocimientos sobre seguridad a través de sus relatos.

1 High Reliability Organizations.

Esta tensión entre regulación y autonomía define los procesos de construcción social del riesgo en las organizaciones. En una perspectiva sociológica, el enfoque de la “conquista de la seguridad” parece asociada a los modelos ultraseguros (Dourlens, Galland y Vidal-Naquet, 1991), sustentados en conceptos mecánicos de la seguridad, como que la suma de medidas de seguridad parciales aumenta la seguridad global de los sistemas, o la idea de que un sistema se reduce a una cadena lineal de componentes, cuya fiabilidad es considerada como igual a la de su eslabón más débil.

El modelo HRO, en cambio, introduce la incertidumbre en el plano organizacional, generando espacios en la construcción de relaciones de confianza con el público y entre los grupos de individuos que participan. La Porte (2001) define las características que distinguen a las llamadas High Reliability Organizations (HRO): a) un uso flexible de la noción de autoridad y una estructura organizativa específica para situaciones de crisis; b) el reconocimiento activo, en todos los niveles, de las competencias, de los trabajadores y de su dedicación a la tarea; c) los esfuerzos constantes de formación; d) la existencia de un sistema que recompensa la detección de errores y valoriza la transmisión y puesta en común de las informaciones al respecto; e) la presencia de actitudes que favorecen o frenan el cambio técnico u organizacional, de acuerdo a los juicios positivos o negativos que sus efectos producen en la fiabilidad organizacional.

Por último, los modelos artesanales se sustentan en procesos de regulación autónoma (Reynaud, 1989) sobre la base de la distinción de dos grandes dimensiones en la organización del trabajo. La primera es la organización formal, sustentada en una lógica técnica y de eficacia. Es la lógica que proviene de la gerencia, de la dirección técnica de la producción y de los que estandarizan los procesos de producción. La lógica técnica es una lógica de control que busca resolver las coerciones externas de la organización: producción, plazos, calidad del producto, entre otras. La segunda es la organización informal, en la que imperan los sentimientos y los valores. Esta es la lógica de los trabajadores expresada en su trabajo cotidiano. La lógica de sentimientos es una lógica que busca resolver conflictos entre valores internos: constituye una forma de regulación que se opone a las regulaciones formales, y afirma la autonomía de los trabajadores frente a las tentativas de control por parte de los técnicos y jerarcas.

Desde esta perspectiva, en una organización siempre existen dos fuentes de regulación: la regulación de control y la regulación autónoma. La regulación de control es formal y explícita, orientada por criterios técnicos y racionales. La regulación autónoma, por su parte, si bien es informal, no es espontánea ni caprichosa. Es una regulación muy elaborada, compartida por los trabajadores, que se enseña a los nuevos miembros y que se

impone a aquellos que no la aceptan. Esta forma de regulación también es racional; a través de ella, los trabajadores pueden aceptar la racionalidad técnica de la producción y de la eficacia. Los valores afectivos que los trabajadores encarnan en la regulación autónoma no se explican por la oposición racional-afectiva, sino por las luchas de poder ligadas al encuentro de las dos formas de regulación.

Los modelos de seguridad reseñados orientarán el estudio de un caso específico de la realidad laboral uruguaya. La empresa papelera que analizaremos fue fundada en 1898. Se constituyó originalmente con capitales uruguayos, pero desde el año 2007 pertenece a un grupo forestoindustrial con operaciones en Argentina y Uruguay. A diferencia de lo que sucede con otras competidoras de la rama, esta empresa es la única que integra en su proceso de trabajo desde la forestación de los eucaliptos, la cosecha y trozado de la madera y la producción de celulosa, hasta el procesamiento para su transformación en papel y su posterior comercialización. En la presente investigación, el interés principal radica en la fase industrial del proceso, es decir, aquella que comprende desde el trozado de la madera hasta la producción de papel².

Metodología de investigación

En el trabajo de campo de esta investigación se implementó un abordaje metodológico cualitativo. El diseño de la investigación fue abierto, ya que existía la posibilidad de que se produjera información que no estuviera contemplada desde el inicio. La flexibilidad del diseño estuvo guiada por los objetivos de la investigación y se pretendió adaptar al contexto de descubrimiento en el que se encuentra inmersa la propia comprensión del fenómeno analizado, de acuerdo con la información que fue surgiendo del proceso de investigación (Pucci, Nión y Mannise, 2014).

La técnica de recolección de datos se basó, principalmente, en la realización de entrevistas semiestructuradas individuales a una muestra de trabajadores de los diferentes puestos y áreas. En este sentido, se contó con una pauta de entrevista mínima para guiar la conversación, al tiempo que se conservó la libertad de profundizar en temas o aspectos que pudieran emerger y se consideraran pertinentes para la comprensión del problema de investigación. El investigador dispuso de una serie de temas y preguntas que debía trabajar a lo largo de la entrevista, pero podía decidir si consideraba oportuno la inclusión de algún tema o pregunta que no estuviera previamente contemplado, así como el orden de introducción de los diversos temas en la conversación.

2 La descripción del proceso de trabajo excede los límites de este artículo, pero puede ser consultada en Pucci, Nión y Mannise (2014).

La estrategia de aproximación al trabajo de campo, dadas las dimensiones de la empresa y la multiplicidad de procesos de trabajo en ella, se inició con una primera entrevista exploratoria con la gerencia, para conocer las características de la empresa y sus diversos sectores y procesos que conforman el trabajo. Asimismo, se realizó el muestreo de entrevistas en dos planos: por sectores y por las características de los trabajadores/as (nivel jerárquico, antigüedad en la empresa, género). Se realizaron un total de 67 entrevistas, entre los meses de junio y octubre de 2013. En el texto, se optó por no realizar citas directas, debido a sus límites de extensión, pero toda la descripción y el análisis de los procesos de gestión del riesgo se sustenta en las opiniones recabadas en estas entrevistas.

Gestión de los recursos humanos

Los modelos de seguridad se insertan en estructuras organizacionales que tienen su lógica de funcionamiento y sus modos específicos de gestionar los recursos humanos. Como plantean Pichault y Nizet (2000), las políticas de gestión de recursos humanos dependen de las configuraciones específicas que encontramos en las organizaciones. Estas configuraciones, siguiendo el clásico trabajo de Mintzberg (1989), implican formas de organizarse y de funcionar que se establecen de manera contingente en las empresas o instituciones, de acuerdo a diferentes dimensiones: el papel de los diferentes sectores de la organización, las formas de coordinación de la actividad, los parámetros de diseño, las relaciones con el entorno, entre otras. Dentro de los tipos de configuración que plantea Mintzberg, la que más se aproxima a la empresa estudiada es la denominada burocrática maquinal. Esta configuración se caracteriza por llevar adelante una fuerte estandarización de los procedimientos, mediante herramientas de análisis de las operaciones de los trabajadores, descripción de puestos de trabajo y desarrollo de normas de comportamiento ligadas a estos puestos. En esta configuración, la fuerza predominante es la eficiencia que deriva de la estandarización de procesos. Estas organizaciones son estables y tienden a desarrollarse en entornos que no les generan fuertes incertidumbres, tienen fuerte resistencia al cambio y dificultades para adaptarse a demandas variadas y complejas. Las relaciones de poder, a su vez, pasan por los mecanismos de control jerárquico sobre la base del respeto a las normas de procedimiento y la planificación previa de la actividad.

El diseño organizacional de la empresa papelerana analizada se asocia fuertemente a esta configuración, aunque su conformación muestra rasgos más atenuados que los señalados por Mintzberg. La estandarización de procesos es relativa, debido a que mantiene fuertes componentes artesanales; las normas son muy laxas y las relaciones personales mantienen un peso considerable en el funcionamiento cotidiano de la organización. En ese sentido, si

bien la forma burocrática maquinal es la predominante, la empresa combina también rasgos de la configuración que Mintzberg denomina empresarial, caracterizada por una mayor informalidad en las relaciones y un estilo de conducción más personalizado.

Pichault y Nizet (2000), a su vez, desarrollan diferentes modelos de gestión de recursos humanos asociados a la tipología de Mintzberg. El modelo “objetivante” está asociado a la configuración maquinal descrita anteriormente. Las relaciones sociales, en este modelo, son reguladas de acuerdo a criterios impersonales, aplicados de manera universal a todos los integrantes de la organización. La cultura asociada al modelo “objetivante” valoriza el respeto de la autoridad jerárquica y la aplicación de la regla, a cambio de la protección que estas brindan a los integrantes. Las normas tienen un componente de protección en la medida en que preservan a los trabajadores de las arbitrariedades y de los favoritismos de los jefes. Las carreras profesionales se construyen en torno a reglas impersonales respetadas por todos: la antigüedad, los concursos o las credenciales educativas. En este modelo, el tiempo de trabajo está claramente establecido y diferenciado del tiempo de placer, y cualquier esfuerzo extra debe ser recompensado por la organización.

El estilo de gestión de recursos humanos de la empresa analizada combina elementos del modelo “objetivante” reseñado más arriba, con elementos del modelo “arbitrario”, que Pichault y Nizet asocian a la configuración empresarial. En este último tipo de gestión, la autoridad es más personalizada, las evaluaciones se realizan de manera informal e intuitiva, en tanto la cultura organizacional está centrada en la identificación con la empresa.

La gestión de recursos humanos se realiza en el marco de una conformación específica de su fuerza de trabajo. Se compone de un plantel de trabajadores entre los cuales predomina el sexo masculino (salvo en las áreas de terminación y administración), con un nivel educativo bajo, en su mayoría jornaleros. El predominio del perfil masculino está asociado a las características del trabajo, principalmente industrial, el cual en Uruguay ha sido tradicionalmente desempeñado casi siempre por hombres. No obstante, la empresa ha contratado también a mujeres, en particular en el área de terminación, quienes realizan tareas que requieren mayor concentración y manualidad, competencias asociadas generalmente a perfiles femeninos.

Los trabajadores de la empresa poseen baja calificación en materia de educación formal. La mayoría de los trabajadores (especialmente los más adultos) tienen acreditado el nivel primario de escolarización y, en algunos casos, algún nivel de educación secundaria. Son pocos los trabajadores que han ingresado con alguna formación u oficio específico, principalmente en el área de mantenimiento (soldador, mecánico, electricista). Existen casos de capacitación durante el trabajo, principalmente en temas administrativos,

técnicos prevencionistas y en cursos cortos vinculados a la prevención de incendios, primeros auxilios o al manejo de alguna tecnología específica. Si bien la realización de cursos entre los trabajadores no parece ser frecuente, la calificación y las competencias adquiridas por la experiencia en fábrica tienen un lugar central en la empresa, debido a que la tecnología utilizada es antigua y no existen cursos o formación para su utilización.

La estructura etaria de la empresa presenta una importante brecha generacional, vinculada a la antigüedad de los trabajadores dentro de la empresa. En este sentido, encontramos dos grandes grupos: uno de trabajadores jóvenes (de hasta 30 años, aproximadamente) y otro de trabajadores con mayor antigüedad y trayectoria, en algunos casos con más de 20 años de trabajo en la organización: los trabajadores más jóvenes ocupan los puestos de menor jerarquía, en tanto los de mayor antigüedad ocupan puestos de conductores o encargados. Estos últimos, de acuerdo a los testimonios recogidos en las entrevistas, poseen, además, la responsabilidad de enseñar y entrenar a los trabajadores más jóvenes en las tareas propias de sus puestos y en el funcionamiento general de la empresa. Finalmente, vale destacar que esta diferenciación entre los trabajadores introduce tensiones generacionales, asociadas a la legitimación de conocimientos y experiencias, entre trabajadores con mayor y menor antigüedad, que serán analizadas más adelante.

El desarrollo de las carreras laborales, a su vez, se caracteriza por la promoción de acuerdo a la antigüedad y la experiencia que cada trabajador posee dentro de la empresa. Asimismo, la selección de personal se basa en la recomendación de conocidos, especialmente por la relación que poseen los trabajadores entre sí (familia, vecinos, etcétera). Para los puestos de jerarquía y de especialización técnica, el proceso de selección e inducción tiene mayor complejidad y profesionalismo. Para ocupar puestos de mandos medios, en cambio, el régimen predominante es el ascenso por antigüedad. Esta forma de construcción de la carrera laboral combina, como vimos más arriba, criterios universales y objetivos propios del modelo maquinal, con componentes subjetivos y arbitrarios propios del modelo empresarial.

En relación con la estabilidad en el empleo, la gestión de recursos humanos de los últimos tiempos se orientó a promover retiros anticipados, despidos y reasignación de puestos y tareas. Esta situación provocó sentimientos y percepciones de incertidumbre sobre el futuro laboral de los trabajadores, así como sobre el futuro de la empresa. Dichas percepciones resultan más dramáticas, por razones obvias, entre los trabajadores de mayor edad, debido a las dificultades que representa para ellos reinsertarse en el mercado laboral. En este contexto, la empresa se enfrenta a un problema crucial para la continuidad de la producción: la ruptura de la cadena de transmisión del conocimiento debido a la alta rotación del personal, las jubi-

laciones y retiros del personal mejor formado y las diferencias etarias entre los más experimentados y los jóvenes.

Las dificultades de capacitación son especialmente importantes para la empresa, debido a que es uno de los pocos lugares en el país en el cual los trabajadores e ingenieros se pueden formar en los procesos de producción del papel. Las posibilidades de traer trabajadores de otras empresas de la rama o de reciclar rápidamente a trabajadores con experiencia en otras ramas de producción, se ven reducidas por la especificidad del proceso productivo y por la ausencia de espacios alternativos de formación profesional en este sector. Este problema obliga a acortar los tiempos de aprendizaje de los trabajadores, para dar cuenta de las exigencias de la producción, lo que tiene resultados negativos para la buena culminación de los procesos de formación y de capacitación. Esta situación se repite en relación con la formación en seguridad, la que sigue los mismos recorridos que la formación técnica: el aprendizaje de las situaciones de riesgo se realiza a través de la experiencia directa en estrecho contacto con los trabajadores de mayor antigüedad. Un ejemplo de este tipo de aprendizaje son las paradas de emergencia, que se realizan en caso de que surja algún riesgo en el proceso de trabajo. Las tensiones surgen debido a que estos procesos de formación en la temática de seguridad, por estar ligados a un vínculo directo con un trabajador más experimentado y de mayor jerarquía, están marcados por estas relaciones personales, que atraviesan el peso de las normas organizacionales y son fuente de conflicto en términos jerárquicos y generacionales.

Otra de las dimensiones de la formación tiene que ver con los procesos de gestión interna del conocimiento. El monopolio del conocimiento es una fuente de poder, en particular en los sistemas productivos conformados en torno al saber de los oficios. En los procesos altamente informatizados, el conocimiento de oficio se incorpora al sistema informático y los trabajadores son más sustituibles debido a que los nuevos se pueden incorporar rápidamente a las rutinas establecidas en el sistema. En la empresa analizada, buena parte de la producción está informatizada y se procesa a través de herramientas de control numérico, aunque esta informatización no implicó necesariamente la sustitución de trabajadores de oficio por trabajadores capacitados en el manejo de *software* industrial. Los operadores de esta tecnología son trabajadores de larga experiencia en la empresa, que se reciclaron y aprendieron a utilizar el equipamiento informático.

La introducción de la informática mitiga en parte el problema de transmisión del conocimiento, en la medida que permite el registro de conocimiento y su circulación a través de la propia herramienta. Sin embargo, no lo soluciona del todo. El proceso productivo de la empresa analizada requiere, en muchos sectores, habilidades artesanales que compensan o complementan

el funcionamiento del equipo informatizado, por lo que las dificultades de transmisión del conocimiento persisten. En este sentido, las entrevistas a los trabajadores señalan diferentes situaciones, que se asocian fuertemente a las posiciones de los entrevistados en la estructura jerárquica. Desde la perspectiva de los jefes y encargados, la información y el conocimiento se transmiten con fluidez entre el personal experimentado y los trabajadores jóvenes. Estos, en cambio, señalan que los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa se reservan el conocimiento y no lo transmiten a los más jóvenes, como mecanismo para mantener la distancia y la jerarquía. Estas opiniones relevadas indican que la gestión del conocimiento en la empresa papelera está atravesada por tensiones generacionales, aspecto que se liga claramente al desarrollo de las carreras internas. Estas tensiones forman parte de la cultura de seguridad de la empresa, y se expresan en los procesos de regulación autónoma del riesgo, como veremos más adelante.

La gestión de la seguridad

En años anteriores, la empresa tuvo una activa política de seguridad, con la presencia de encargados y de técnicos prevencionistas que desarrollaban acciones y normativas de prevención y reducción de riesgos. El desarrollo de estas políticas de seguridad estuvo asociado a la época de bonanza económica de la empresa, en el contexto de protección estatal de la industria nacional y de subsidios a la producción industrial. Este pasado luminoso choca con la realidad actual de la fábrica, en la que el tema de seguridad pasó a un segundo plano debido a las dificultades económicas, lo que no condice con el desarrollo de múltiples normativas de seguridad laboral acaecido en los últimos años en el país.

Este abandono de las políticas de seguridad es percibido por los trabajadores a través de diferentes dimensiones. Uno de los problemas de seguridad señalados está vinculado al diseño de las máquinas, dado que su funcionamiento cotidiano genera riesgos de diferente tipo, como exceso de presión, derrames o descargas peligrosas para la salud de los trabajadores. Otra dimensión importante en relación con la seguridad es la tensión permanente entre el área de mantenimiento y el área de producción. La falta de mantenimiento edilicio es percibida como un factor clave en la frecuencia de riesgos laborales, debido a que la tecnología es obsoleta, y la que ha sido de más reciente incorporación carece de las prevenciones de seguridad o del mantenimiento adecuado. El equipamiento viejo, a su vez, sufre roturas continuas, lo que pone en evidencia dos problemas cruciales vinculados al tema de seguridad. El primero tiene que ver con la ausencia de recursos para el mantenimiento necesario para recuperar las máquinas. El segundo alude a un tema de decisión estratégica: las reticencias de los mandos superiores a parar

las máquinas y detener la producción, requisito imprescindible para reparar o recomponer la maquinaria. Estas decisiones son claros indicadores de la prioridad que tiene la producción en la cultura organizacional de la empresa.

No sólo la maquinaria destinada a la producción tiene diferentes problemas vinculados a la seguridad. Lo mismo ocurre con la instalación eléctrica de la fábrica, que muchas veces no cuenta con los elementos de protección necesarios, o bien ya están deteriorados por el tiempo y el uso. Asimismo, en los últimos tiempos, la empresa perdió personal operativo de mucha experiencia, en especial del área de mantenimiento, debido a la competencia de otras industrias de la cadena papelera que ofrecen mejores condiciones de remuneración, o por la vía de reducción de plantilla mediante jubilaciones anticipadas. Esta sangría fue vaciando el acervo de conocimiento operativo dentro de las áreas de producción, constituyendo una fuente de disconformidad e incertidumbre, como fue señalado más arriba. Si bien recientemente se realizaron contrataciones, los trabajadores incorporados son jóvenes y no tienen la experiencia suficiente para realizar el trabajo de la manera más adecuada.

En este contexto, la empresa desarrolló una estrategia de traslado de responsabilidades por el mantenimiento a los trabajadores que operan de manera cotidiana con la maquinaria. Por otra parte, también se observa que los supervisores muchas veces realizan tareas de mantenimiento que les corresponden a los operarios. Esta política de la empresa generó fuertes resistencias entre los trabajadores, en la medida en que aumenta la carga de trabajo cotidiana sin una contrapartida salarial. El aumento de la carga de trabajo, en un contexto en el cual se pagan salarios mejores en otras empresas papeleras, termina agravando el problema de la falta de personal calificado, no sólo en mantenimiento, sino también en otros sectores de la producción. Por otra parte, este traslado de responsabilidades opera como vehículo para quitar el problema de la seguridad de la gestión empresarial y trasladar su responsabilidad al colectivo laboral, a su conocimiento y a sus destrezas.

Los trabajadores perciben también la ausencia, en los cuadros gerenciales y de responsabilidad, de liderazgos fuertes en materia de seguridad. Como señala Andriessen (1978), estos liderazgos tienden a tener un efecto de contagio positivo en los grados inferiores de mando, aspecto que se encuentra ausente en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Esta ausencia es un factor que también opera, de manera indirecta, en el traslado de responsabilidades, en materia de seguridad, hacia la acción de los operadores directos.

La normalización del desvío

El modelo de seguridad predominante en la empresa, a lo largo de su historia, se puede caracterizar como ultraseguro, siguiendo la clasificación de Amalberti reseñada más arriba. La apuesta se orientó al desarrollo de nor-

mas y procedimientos a través de los cuales los procesos de trabajo aumentaran en grados de seguridad para los operadores directos, los que debían atenerse a observar el cumplimiento de las normas. Este modelo de seguridad se acopla más fácilmente a una configuración organizacional de tipo maquina, en el sentido de Mintzberg, y a un estilo de gestión de recursos humanos “objetivante” de acuerdo a la clasificación de Pichault y Nizet, en los cuales el peso de las normas y de las reglas de funcionamiento es la base de coordinación de todo el sistema.

En este plano, la empresa aún cuenta con un conjunto de normas y protocolos de seguridad para prevenir accidentes. También suministra de manera permanente elementos de protección personal a los trabajadores. Pese a estos esfuerzos, los problemas de seguridad persisten debido a que estas normas, en la práctica, son violadas de manera cotidiana por los trabajadores y por los encargados de producción. Como lo indica Bourrier (2001), la normalización del desvío se presenta cuando la transgresión de reglas importantes de seguridad no sólo es ampliamente conocida, sino además tolerada y aceptada por los pares y la jerarquía. La fuerte tensión entre las presiones económicas y las exigencias de seguridad favorece este proceso. Los actores administran esta tensión desviándose habitualmente de ciertas normas de seguridad, debido a que estiman que su aplicación rigurosa es negativa para el desempeño económico de la empresa.

En el caso de la empresa analizada, la normalización del desvío es una práctica permanente de la organización. Un ejemplo de la normalización del desvío se puede encontrar en las normas referentes a la utilización de elementos de protección personal. Los más utilizados por los trabajadores de la empresa son: casco, lentes, antiparras, tapabocas, orejeras, guantes, chalecos, mascarillas, zapatos de protección. Esta diversidad de elementos de protección personal es brindada sin costo por la empresa a los trabajadores. El uso del casco y de los lentes está más generalizado que el del resto de los elementos de protección personal. Esto se debe a que los mecanismos de control, desde la oficina de seguridad a los jefes directos, se orientan a penalizar la falta de uso del casco y de los lentes de manera prioritaria. El uso del resto de los elementos de protección personal depende de las actividades productivas específicas que realizan los trabajadores. Pese a la disponibilidad de estos elementos, su uso no es generalizado. Las razones de estas conductas se encuentran en las diferentes fuentes de normalización del desvío que se presentan en la empresa.

Una de las causas de la normalización del desvío se produce, siguiendo a Boissières (2012), cuando las reglas y los procedimientos formales de seguridad son establecidos sin consultar a quienes los van a utilizar. En estos casos, es probable que a los supervisores y empleados les parezca normal transgredir

esas reglas para poder continuar haciendo su trabajo. En el caso de la empresa papelera, las normas de seguridad se discutían, en épocas pasadas, con los delegados de los comités de seguridad, distribuidos en diferentes sectores productivos. Al dejar de funcionar estos comités, los espacios de discusión desaparecieron y las normas de seguridad pasaron a ser percibidas como imposición empresarial, dificultando la adhesión a ellas por parte de los trabajadores.

Un clima social tenso también propicia el desvío normalizado, debido a que los supervisores no insisten demasiado en la aplicación de los procedimientos de seguridad para evitar crear un mayor descontento y para mantener la cooperación necesaria para el logro de los objetivos de producción (Boissières, 2012). En este plano, de los casi 350 trabajadores que tiene la empresa, unos 40 son supervisores o jefes, de los cuales siete son ingenieros, la mayoría de ellos jóvenes. El resto de los supervisores son trabajadores con larga trayectoria dentro de la empresa, promovidos básicamente por antigüedad. De acuerdo a lo que se desprende de las entrevistas realizadas, existen numerosas tensiones entre los trabajadores y los supervisores.

Una de ellas se refiere a la competencia entre los jefes por lograr los niveles más altos de producción, lo que se traduce en una presión constante sobre los trabajadores. Esta competencia deja relegado el tema de seguridad a un segundo plano, dada la priorización que se le da al incremento de la producción. Otra fuente de tensión es la rotación permanente de las jefaturas y la sangría de los cuadros gerenciales, lo que genera una fuerte pérdida de conocimientos y capacidades de gestión en la institución. Esta sangría es percibida por los trabajadores como una consecuencia de las altas exigencias que tienen los supervisores, lo que los lleva a buscar fuera de la empresa otras oportunidades laborales que sean menos absorbentes.

También se destacan en las entrevistas la arbitrariedad que, en algunos casos, tienen los mandos en la toma de decisiones respecto al proceso de trabajo. Estas actitudes son también una fuente de desconfianza que favorece el proceso de normalización del desvío. En la medida en que las normas y directivas del trabajo se cambian continuamente y de manera arbitraria, la legitimidad de las normas en general, y de las normas de seguridad, en particular, se erosiona de forma continua, por lo que su respeto tiende a decaer. Por otra parte, cualquier iniciativa de cambio o crítica a esta actitud se enfrenta a fuertes resistencias corporativas por parte de los mandos superiores. Las dificultades de diálogo y la falta de transparencia en las relaciones jerárquicas, son factores que tienden a profundizar los procesos de normalización del desvío.

Las tensiones jerárquicas muchas veces se confunden con las generacionales, debido a la estructura etaria y a las formas de promoción mencionadas más arriba: la edad y la antigüedad son factores determinantes en el desarrollo de la carrera laboral y en la posibilidad de acceso a los cargos

superiores. En este plano, desde la percepción de los jefes se manifiesta una pérdida de respeto a la autoridad por parte de los jóvenes. Esta falta de respeto se puede asociar a todos los problemas de legitimidad en la relación de autoridad que se manifiesta en las relaciones jerárquicas de la empresa. Una manera de manifestar esta rebeldía y disconformidad con los mandos es la resistencia a utilizar elementos de protección personal, como expresión concreta de la normalización del desvío producida por las diferentes tensiones mencionadas.

Por su lado, los jóvenes acusan a los jefes por no reconocer sus conocimientos ni sus capacidades, y de obstaculizar su carrera laboral dentro de la empresa. El mecanismo utilizado para dificultar la promoción de los jóvenes es calificarlos como “problemáticos”, lo que genera un entorno de desconfianza en relación con sus posibilidades de hacer carrera. Estas diferencias generacionales que transitan por diversos aspectos del mundo del trabajo, también se reflejan en la actitud hacia la seguridad. En este sentido, los jóvenes perciben a los de mayor antigüedad como trabajadores que tienen muchas mañas y que se resisten en algunos casos a tomar medidas de seguridad. Como señalan de la Garza y Poy (2009), “las pequeñas mañas” de los trabajadores son el reflejo de la experiencia como rasgo distintivo de la cultura de oficio, orientada a mejorar la seguridad a través del incumplimiento de las normas y procedimientos, de manera de dar cuenta del desajuste entre seguridad y producción. En este sentido, la percepción de los jóvenes denuncia de hecho los procesos de normalización del desvío que se producen a todos los niveles de la cadena jerárquica.

Regulación conjunta y regulación autónoma

La crisis de legitimidad de las normas que sustentan el modelo ultra-seguro de seguridad que la empresa ha cultivado tradicionalmente, y el creciente traslado de responsabilidades de aspectos de esta temática a los trabajadores, pone en primer plano la importancia de los procesos de regulación autónoma (Reynaud, 1989) como mecanismo central de gestión del riesgo en la empresa analizada. Esta centralidad se refuerza por el fracaso de los intentos de regulación conjunta entre gerencia y sindicato experimentados recientemente.

El primer intento de regulación conjunta fue la contratación a un ex operario de producción como encargado del área de seguridad, a partir de un acuerdo establecido entre la gerencia y el sindicato. En este contexto, el nuevo encargado desarrolló estrategias de prevención y control de la seguridad, donde se incluían tanto políticas enfocadas al cuidado de los trabajadores como al mantenimiento preventivo de la planta física (orden, limpieza, mantenimiento mecánico, señalización, dispositivos de seguridad de las máqui-

nas y equipos). Este acuerdo no fructificó debido a que el encargado renunció a su cargo por desacuerdos con la gerencia en relación con estos temas, dejando vacía el área de seguridad.

El delegado tampoco contó con respaldos firmes entre los propios trabajadores. Una de las causas de esta falta de respaldo se vincula al cese del funcionamiento de la comisión de seguridad e higiene de la empresa; esta comisión es de carácter bipartito y está refrendada por la normativa legal desarrollada a partir del año 2005. Si bien su funcionamiento es obligatorio por ley, las dificultades económicas y las políticas laborales de la empresa, orientadas a reducir la planta para abaratar costos, llevaron al abandono de esta comisión tanto por la gerencia, preocupada centralmente por la producción, como por los sindicatos, cuyas estrategias se encaminaron a la defensa de las fuentes de trabajo.

Otra de las causas de la ausencia de respaldo es la falta de funcionamiento real de la figura del delegado obrero de seguridad, también reglamentada a partir del año 2005. Si bien los trabajadores realizaron intentos para nombrar delegados obreros de seguridad por sector, nunca lograron un acuerdo con la empresa respecto a las funciones de este delegado. Uno de los puntos más controvertidos en torno a la figura del delegado obrero de seguridad fue si debía tener una dedicación exclusiva al tema o no. La empresa opuso resistencias a la implementación de la dedicación exclusiva, en tanto restaba trabajo a la producción, mientras que los trabajadores sostenían las dificultades de dedicarse a la vez a la producción y a la seguridad.

El segundo intento de regulación conjunta fue la creación de la figura del *líder* como eslabón en la cadena de mando entre los encargados y los trabajadores. Esta figura apuntaba a mejorar la legitimidad de los mandos y a limar las tensiones jerárquicas. La figura del líder fue creada como un cargo intermedio entre el jefe y el operador, realizando el nexo entre la función de supervisor y la de trabajador. Surgió como propuesta sindical debido a que los supervisores contratados en los últimos años eran ingenieros jóvenes que no contaban con la confianza de los trabajadores. El líder, en cambio, era un operario calificado, de larga trayectoria en la empresa y con mayor legitimidad frente a los demás trabajadores que los nuevos supervisores. Mientras los supervisores fueron en su momento compañeros de trabajo de los operarios de fábrica, los ingenieros son vistos como “recién llegados”, distantes y a los cuales no se les tiene la misma confianza. Los líderes se conformaron también como un nexo entre los trabajadores y el sindicato, debido a que la propuesta de instituir esta figura surgió del gremio de trabajadores.

La experiencia de conformación de la figura del líder no tuvo los resultados esperados. En algunos sectores, los responsables de la producción se resistieron a esa figura, en otros casos no quedó claro cuáles eran sus funcio-

nes, y en otros casos no fueron claros los criterios de selección, por lo que no tuvieron la legitimidad suficiente para desarrollar su rol. El nombramiento formal como líder no implica necesariamente que aquellos que ocupen ese puesto tengan condiciones de liderazgo. El contacto con los trabajadores, la capacidad de organización y la responsabilidad no surgen por el simple nombramiento; en este sentido, no siempre las personas que ocuparon el puesto de líder reunieron estas características. También surgieron problemas de legitimidad técnica, en la medida en que, en líneas generales, los seleccionados como líderes no siempre contaban con un conocimiento técnico tan profundo como los supervisores y encargados. Si bien la figura del líder generó cierto desdibujamiento en los roles de supervisión, las decisiones de estos siempre tuvieron mayor peso y respaldo que las del líder.

La debilidad de los mecanismos de regulación técnica y las dificultades para lograr una regulación conjunta entre gerencia y sindicato ponen de relieve la importancia de la regulación autónoma del riesgo en la empresa analizada. La regulación del riesgo descansa en los saberes prácticos de los trabajadores, conformados a través de su experiencia de trabajo y su formación técnica. En la medida en la cual la normalización del desvío se convierte en una práctica permanente, la seguridad se logra a través de la adaptación de los trabajadores a las situaciones de riesgo y a la construcción autónoma de los colectivos de trabajo.

Un ejemplo de regulación autónoma es la negativa de los trabajadores a realizar una tarea cuando perciben que las condiciones en las que se realiza son riesgosas. La coordinación de acciones y el aviso a los compañeros de trabajo de las maniobras realizadas también forman parte de estos procesos de regulación autónoma del riesgo. Otro ejemplo de regulación autónoma es la preocupación por la seguridad de los trabajadores nuevos, que no conocen el proceso de trabajo. La experiencia y el oficio llevan a los trabajadores a tomar precauciones en relación con diferentes maniobras realizadas en el proceso de trabajo, más allá de los protocolos de seguridad establecidos. El cuidado individual y la autoprotección son otra de las dimensiones vinculadas a la autorregulación.

La regulación autónoma del riesgo también se inserta en las relaciones jerárquicas, desarrollando regulaciones que se oponen a la lógica de control de la empresa. Dentro de las reglas que conforman la regulación autónoma, la más importante se refiere, como vimos más arriba, a la negativa de realizar tareas riesgosas aunque el jerarca lo ordene. Esta regla marca tensiones entre las jerarquías y los trabajadores, que debilitan la construcción de un saber colectivo a través del intercambio de saberes entre mandos medios y operarios para el desarrollo de estrategias consensuadas de gestión de la seguridad.

Conclusiones

La gestión del riesgo en la empresa analizada se implementa en un proceso productivo con una matriz taylorista débil, que se articula con relaciones de tipo tradicional, y existen en ella espacios para el desarrollo de lógicas artesanales sustentadas en el conocimiento técnico. Si bien el formato organizacional originario se estructura a partir de normas objetivas impersonales y universales, las políticas de gestión de los recursos humanos se sustentan en una lógica de tipo arbitrario, marcadas por la discrecionalidad, la desconfianza y la presencia de fuertes tensiones en las relaciones jerárquicas. Este estilo de gestión impide la construcción de confianza y de espacios de integración entre mandos y trabajadores, lo que aleja este caso del modelo de las organizaciones de alta fiabilidad (HRO) expuesto más arriba.

Si bien la empresa ha intentado regular técnicamente la gestión del riesgo a través de normas y procedimientos, estos tienen una legitimidad muy débil, por lo que la normalización del desvío se transforma en una práctica permanente. En este contexto, la seguridad en la organización se desplaza hacia la capacidad de los operadores directos para exponerse y adaptarse continuamente a las situaciones de riesgo inherentes al proceso de trabajo en la organización, en la cual ponen en juego su experiencia práctica y el conocimiento de oficio adquirido a través del aprendizaje práctico. Esta forma de gestión del riesgo aproxima el caso estudiado a los modelos artesanales definidos por Amalberti, en los cuales encontramos una escasa regulación de la seguridad, la que depende sustantivamente de las cualidades y competencias de los operadores.

Las observaciones de campo indican la presencia predominante de una cultura de oficio como mecanismo de regulación de la conducta de los trabajadores en relación con la seguridad. La regulación del riesgo que se construye desde la práctica de los trabajadores se ve permeada por lógicas de confrontación, además de las brechas generacionales y las “chacras” construidas por áreas y equipos de trabajo. Esta fragmentación amplía las áreas de riesgo de la organización, e impide su capitalización y su proyección por parte de la organización sindical de la empresa para desarrollar espacios alternativos de gestión de la seguridad frente a la ausencia de regulaciones de control eficientes. La regulación autónoma del riesgo también se inserta en las relaciones jerárquicas, desarrollando regulaciones que se oponen a la lógica de control de la empresa. Por otro lado, en el ámbito de la gerencia existe una tendencia al desconocimiento de las culturas de oficio existentes, que se expresa en políticas de gestión de personal que desvalorizan el acervo de conocimiento construido y acumulado en la experiencia de trabajo. Estas políticas se implementan en un contexto de constante superposición de herramientas de gestión de recursos humanos, que marcan un entorno de incertidumbre

laboral poco propicio para el desarrollo de formas de confianza entre trabajadores y gerencia, entre jerarquías y nivel operativo, entre sectores y equipos de trabajo, y entre generaciones de trabajadores.

En este enclave, el sindicato pierde capacidad de acción en materia de demandas orientadas a la seguridad preventiva y reactiva, ya que se encuentra enfocado en negociar los impactos de las nuevas políticas de gestión del trabajo y del empleo en la empresa. Asimismo, existe una escasa reflexividad por parte de los trabajadores en relación con los componentes de su cultura de oficio. Si bien esta opera de hecho, no es explicitada por el colectivo ni reconocida como tal en el marco de tensiones y competencias entre sectores y equipos de trabajo, lo que muestra la fragilidad de los procesos de gestión de la seguridad en la empresa analizada.

Referencias bibliográficas

- Amalberti, R. (2013). *Construir la seguridad: compromisos individuales y colectivos para afrontar los grandes riesgos*. Madrid: Modus Laborandi.
- Andriessen, J. (1978). Safe behavior and safety motivation. *Journal of Occupational Accidents*, 1(4), pp. 363-376.
- Boissières, I. (2012). La cultura de seguridad. Documento presentado en el Seminario Safetygranada: *Los factores humanos de la seguridad operacional en los sistemas complejos de alto riesgo*. Universidad de Granada. Granada, España, 16 al 18 de mayo de 2012.
- Bourrier, M. (2001). La fiabilité est une question d'organisation. En: M. Bourrier, dir. *Organiser la fiabilité*. París: L'Harmattan, pp. 9-38.
- De la Garza, C. y M. Poy (2009). Seguridad y salud laboral, seguridad industrial: desafíos de un enfoque de prevención sustentable. *Laboreal*, V(1), pp. 94-105.
- Dourlens, C.; J.P. Galland y P.A. Vidal-Naquet (1991). Introduction. En: C. Dourlens, J.P. Galland, J. Theys y P.A. Vidal-Naquet. *Conquête de la sécurité, gestion des risques*. París: L'Harmattan, pp. 11-43.
- La Porte, T. (2001). Fiabilité et légitimité soutenable. En: M. Bourrier, dir. *Organiser la fiabilité*. París: L'Harmattan, pp. 71-106.
- Mintzberg, H. (1989). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Pichault, F. y J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. París: Économie.
- Pucci, F.; S. Nión y S. Mannise (2014). La regulación autónoma del riesgo: el caso de una empresa papelera. *El Uruguay desde la Sociología*, XII. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-UDELAR, pp. 189-200.
- Reynaud, J.D. (1989). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. París: Armand Colin.