

# Gestión del riesgo, organización y recursos humanos: experiencias uruguayas

Francisco Pucci

Departamento de Sociología

FCS UDELAR

# Elementos conceptuales

- Modelos de seguridad, síntesis de Alamberti
  - Modelo ultraseguro
  - Modelo HRO
  - Modelo resiliente
- 
- El eje de la tipología son los procesos de regulación del riesgo

# Configuraciones organizacionales

- Tipología de Mintzberg
  - Empresarial
  - Burocrática Maquinal
  - Adhocrática
- 
- El eje de la tipología son los mecanismos de coordinación, que también son formas de regulación de la actividad

# Modelos de gestión de rrhh

## Tipología de Pichault y Nizet

- Arbitrario
  - Objetivante
  - Individualizante
- 
- El eje de la tipología son las relaciones sociales inherentes a los procesos de coordinación de la cooperación y de regulación de la actividad.

# Experiencias de gestión del riesgo

- Empresas Forestales
- Industria láctea
- Papeleras

# Forestales

- Modelo “toyotista precario” Múltiples contradicciones entre lógicas de gestión del riesgo modernas con formas de contratación y de organización del trabajo precarias: tercerización, figura del contratista, contratos zafrales, incentivos de productividad
- Segmentación interna: estables y zafrales
- Combinación de riesgos naturales e industriales
- Fuerte desarrollo de culturas de riesgo
- Debilidad de las organizaciones sindicales
- Negociación implícita de los umbrales de riesgo.
- Formas de regulación autónoma del riesgo

- Mejora de las condiciones de trabajo del sector
- Límites estructurales al desarrollo de procesos de gestión del riesgo eficientes.
- Lineamientos modernos inspirados en la perspectiva de las HRO, con dispositivos de autoridad de tipo particularista
- Combinación de componentes del modelo individualizante con modelo empresarial

# Industria láctea

- Desarrollo de modelo ultraseguro basado en la regulación del riesgo y el desarrollo de procedimientos y dispositivos de seguridad.
- Fuerte cultura normativa a nivel de dirección.
- Los supuestos básicos subyacentes de la cultura organizacional se articulan en torno a la productividad y a las exigencias de calidad en la producción.
- Este desfasaje entre valores declarados y supuestos básicos en relación a la seguridad, se expresa en que la empresa invierte en la compra de elementos de protección personal y en dispositivos de seguridad, pero no se preocupa por desarrollar un sistema normativo dotado de los dispositivos necesarios para obligar a los trabajadores a utilizar los mismos de manera correcta



- Normalización del desvío como práctica permanente. Fuertes tensiones entre jefes y subordinados
- Si bien existen normas y procedimientos de seguridad, que tienen su origen en un diseño de seguridad altamente regulado, la normalización del desvío se transforma en una práctica permanente, por lo que 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.
- El modelo de seguridad se acerca a los modelos artesanales definidos por Amalberti, en los cuales encontramos una escasa regulación de la seguridad, que depende sustantivamente de las cualidades y competencias de los operadores.

- La cultura de seguridad basada en el oficio que desarrollan los trabajadores, es el resultado de esta articulación entre un modelo artesanal de seguridad, que requiere de una adaptación permanente de los operadores directos a las situaciones de riesgo, y una cultura organizativa cuyos supuestos básicos se estructuran en torno a la importancia de la producción para la adaptación externa de la organización.

# Papeleras

- Proceso productivo con una matriz taylorista débil, que se articula con relaciones de tipo tradicional y donde existen 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.

- La empresa ha intentado regular técnicamente la gestión del riesgo a través de normas y procedimientos, pero estos tienen una legitimidad muy débil, por lo que la normalización del desvío se transforma en una práctica permanente.
- 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

- Las políticas de seguridad 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 a negociar los impactos de las nuevas políticas de gestión del trabajo y del empleo en la empresa.