

# Culturas de seguridad y gestión del cambio

Avances y desafíos para la investigación y la acción

# Desplazamientos en los estudios sobre seguridad

**Jorge Walter**

Director del CICS, Centro de Investigaciones por una Cultura de Seguridad

Escuela de Administración y Negocios, Universidad de San Andrés

**CIECTI, 31 de agosto de 2017**

# Tres desplazamientos adentro-afuera

1. De la cultura de seguridad en la gran empresa a la cultura de seguridad en las redes de subcontratación
2. De la violencia interna (en las relaciones con jefes y compañeros: bullying, mobbing, acoso sexual...) a la violencia externa ("customer violence")
3. De la gestión de riesgos en las empresas a las relaciones regulador-regulado

# Fuentes

Primer desplazamiento: encuestas sobre la cultura de seguridad en empresas petroleras, que incluyeron al personal de las empresas contratadas (con Mario Poy, Adrián Darmohraj, Diego Turjanski y Marina Medrano, financiadas por las empresas)

Segundo desplazamiento: Encuesta Nacional 2009 a Trabajadores sobre Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral, que incorporó por primera vez un apartado sobre riesgos psicosociales (con Alexis Blankjleder, contrato MTESS)

Tercer desplazamiento: a partir de varios informes previos (Auditoría General del Municipio, Defensor del Pueblo de la Ciudad) y de uno posterior (Comisión Investigadora Municipal), sobre la Tragedia de Cromañón (Tesis de Doctorado de Marina Calamari)

# De la Cultura de Seguridad en la gran empresa a las redes de subcontratación

# Pateando el hormiguero

- En las empresas petroleras, la operación está casi totalmente a cargo de empresas contratadas (en Total Austral por ejemplo: más del 70% del personal a cargo de las operaciones (perforación, obras, etc.) es asalariado de empresas contratadas)
- No solo se subcontrata la operación, también la gestión, y en particular de las actividades relacionadas con la seguridad: el mantenimiento, y la gestión de la seguridad propiamente dicha. Aparecen figuras híbridas (red/jerarquía): “contratados de estructura”
- ¿Cómo se gestiona la seguridad en las redes de subcontratación? (en sectores que, como el petrolero, subcontratan intensivamente)

- En la **encuesta** nos llevamos una gran sorpresa: la “antigüedad” de los contratados, similar a la del personal permanente de las empresas contratadas. Interesante forma de preservar la cultura interorganizacional de seguridad.
- En los **grupos focales** posteriores a su realización, relevamos información valiosa sobre el punto de vista del personal de las empresas contratadas.
- Sus testimonios nos permitieron constatar:
  - a. Los efectos muy positivos de la instalación **herramientas de gestión** como los permisos de trabajo,
  - b. Experiencias valiosas de desarrollo de **vínculos de cooperación** con los subcontratistas, que evidencian la posibilidad de cultivar relaciones de nuevo tipo (ya observadas por Javier Cantero en su tesis de doctorado sobre la gestión de la seguridad en las plataformas del pasillo de la siderurgia del sudeste de Francia).

- Publicamos en enero de 2017 un artículo en *Safety Science* resumiendo estos hallazgos

Walter, J. (2017) “ Safety management at the frontier: Cooperation with contractors in oil and gas companies”. *Safety Science* 91, Pp. 394–404.

- Presentamos con Javier Cantero y Marina Calamari (UNGS), Joaquín Garcilazo y Julián Torreblanca (UCA y Universidad Adventista-Santa Fé) un proyecto (PICT 2017, en evaluación) para indagar sobre esta cuestión “desde el punto de vista del contratado”.



De la violencia interna a la violencia de clientes  
("customer violence", violencia de prestatarios)

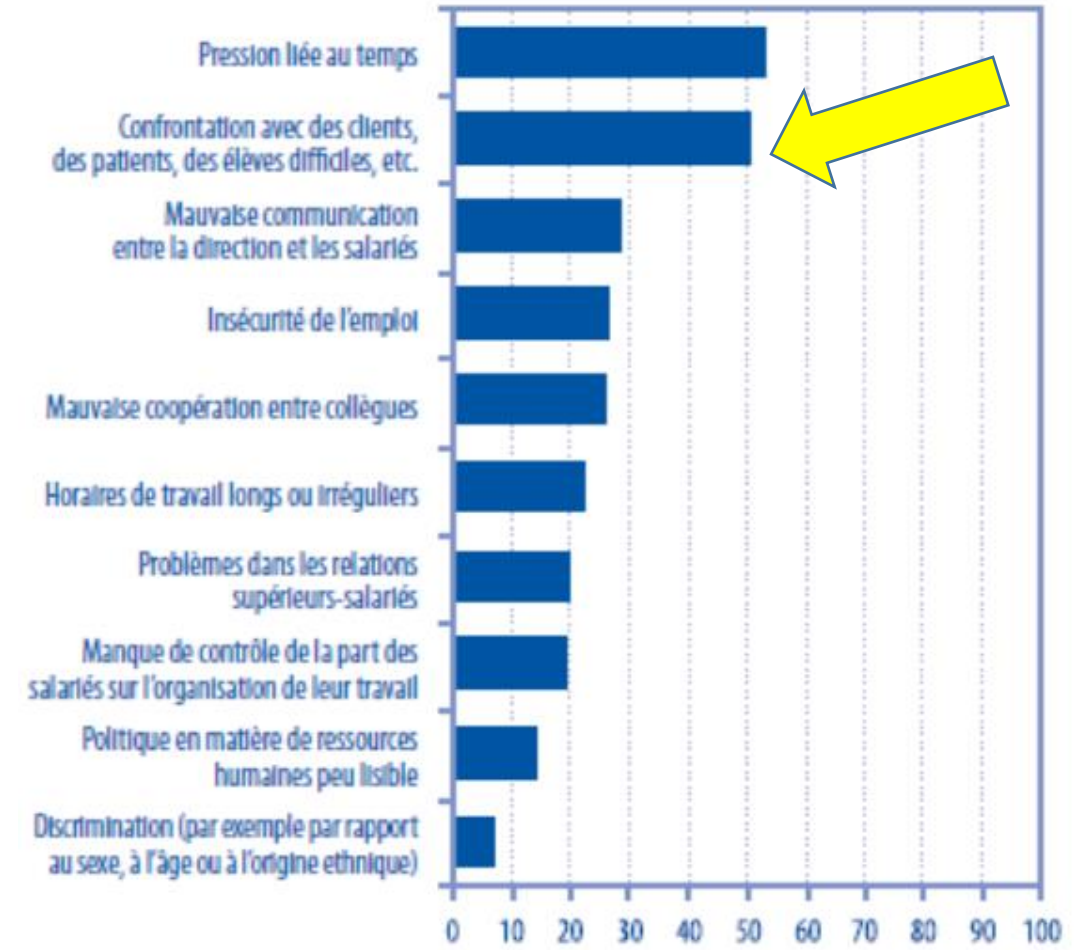
# Emergencia reciente del concepto

- OPS incorpora los Riesgos Psicosociales del Trabajo (RPST) en 1988, pero la **violencia de prestatarios de servicios (VPS)** está ausente en la definición.
- Los sindicatos ingleses plantean el problema de la VPS a fines de los noventa (1999)
- El primer texto académico que lo define (“customer violence”) data de 2002 (Boyd, 2002)
- OIT recién lo plantea en 2004 (con restricciones, por la oposición empresaria a reconocer la VPS que no sea de carácter físico).
- Pero la Asociación Francesa de Bancos lo plantea en 2006 como un serio problema.
- Y la **encuesta europea a empresarios ESENER** lo registra en 2009, en el mismo año que la Encuesta argentina.

# Encuesta Europea 2009 a las empresas acerca de los riesgos nuevos y emergentes

Agencia Europea por la Salud y  
la Seguridad en el Trabajo

**Graphique 7** — Préoccupations des dirigeants quant  
aux facteurs contribuant aux risques psychosociaux  
au travail (% d'entreprises dans l'EU-27)



Base: toutes entreprises.

# La muestra de la encuesta argentina

- 7.200 trabajadores registrados en 1.516 empresas privadas.
- **68,4% de las empresas pertenecen al sector servicios** (Comercio, restaurantes y hoteles; Servicios financieros y a las empresas; Servicios sociales, comunales y personales; Electricidad, gas y agua; Transporte), 31,6% a la Industria y la Construcción.
- **Incorpora por primera vez los riesgos psicosociales** (además de los clásicos, biomecánicos).

# Glosario

- **Riesgos psicosociales (RPS):** “incluyen el estrés, las amenazas, el agotamiento en el trabajo y la violencia en el trabajo, que pueden provocar enfermedades ocupacionales como las depresiones, las enfermedades psicosomáticas, los problemas de sueño, pero también trastornos músculo-esqueléticos, enfermedades cardiovasculares e, inclusive, accidentes de trabajo” (trad. nuestra de: <http://www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-definition.php>).
- **Proceso de trabajo interactivo de servicios (“interactive service labour process”):** procesos de trabajo que involucran la interacción entre un prestador y un prestatario de servicios (Boyd, 2002a: 2).
- **Trabajo Emocional:** “el esfuerzo, la planificación y el control requeridos para desplegar la emociones deseadas en las transacciones interpersonales” (Morris & Feldman, 1996: 987).

**Encuesta Nacional a Trabajadores. Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral.**

E21) COMPARADO CON 2008, ¿DURANTE EL 2009 EMPEORARON LAS CONDICIONES EN SU LUGAR DE TRABAJO RESPECTO DE...? (Si responde negativamente a todas las opciones pase al siguiente bloque).....	Si	No
...La limpieza .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
...La iluminación .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
...El mobiliario .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
...Las protecciones y señalizaciones .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
...La provisión de elementos de protección personal .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

E22) ESTE EMPEORAMIENTO, USTED LO ATRIBUYE A...	Si	No
Su situación particular .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situación particular de la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situación de Argentina, que se vio afectada por la crisis internacional .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACTORES PSICOSOCIALES			
F1) EN QUE MEDIDA EN SU TRABAJO .....	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Obtiene ayuda de sus compañeros si la pide .....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtiene ayuda de sus superiores/jefes si la pide .....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las relaciones personales son buenas .....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F2) EN ESTE ESTABLECIMIENTO, ¿CON QUE FRECUENCIA LOS TRABAJADORES HAN SIDO OBJETO DE...? .....	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Situaciones de presión/agresión de sus jefes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Situaciones de presión/agresión de sus compañeros .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amenazas de despido .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Situaciones de acoso sexual o moral .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

F3) EN LOS ULTIMOS 12 MESES, ¿CON QUE FRECUENCIA USTED FUE OBJETO DE...? .....	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Situaciones de presión/agresión de sus jefes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Situaciones de presión/agresión de sus compañeros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Amenazas de despido .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Situaciones de acoso sexual o moral .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

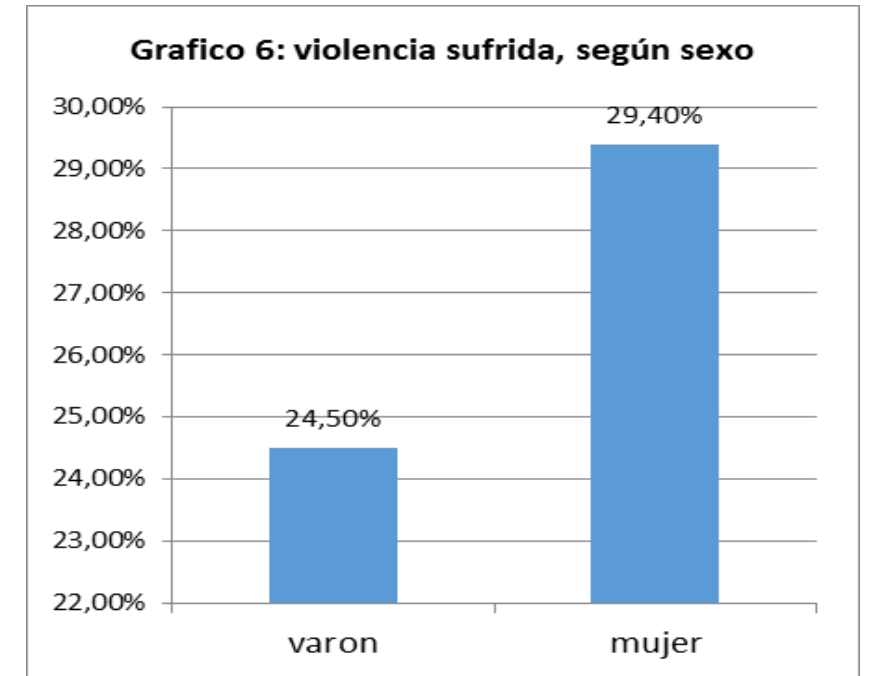
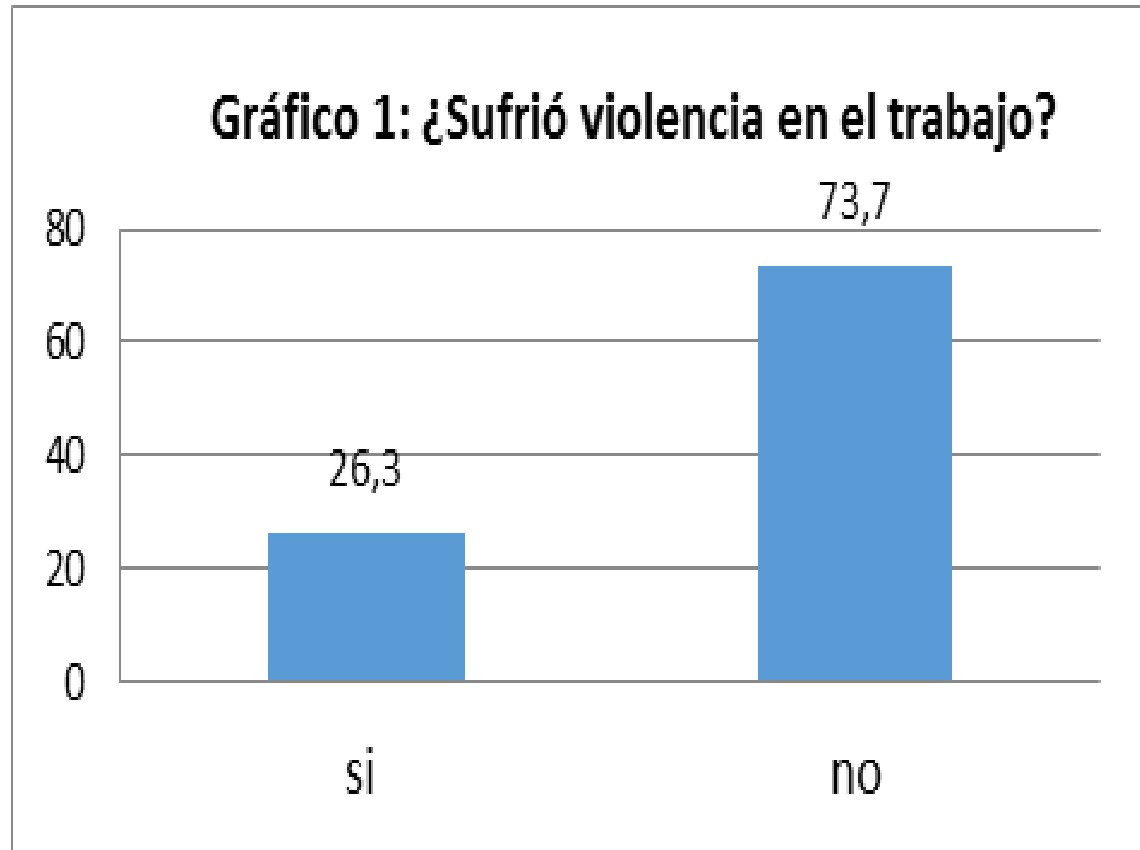
**F3) EN LOS ULTIMOS 12 MESES: ¿CON QUE FRECUENCIA USTED FUE OBJETO DE...?**

- Situaciones de presión/agresión de sus jefes
- Situaciones de presión/agresión de sus compañeros
- **Situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, públicos, etc.**
- Amenazas de despido
- Situaciones de acosos sexual o moral

**“Usted”, y “últimos 12 meses”**

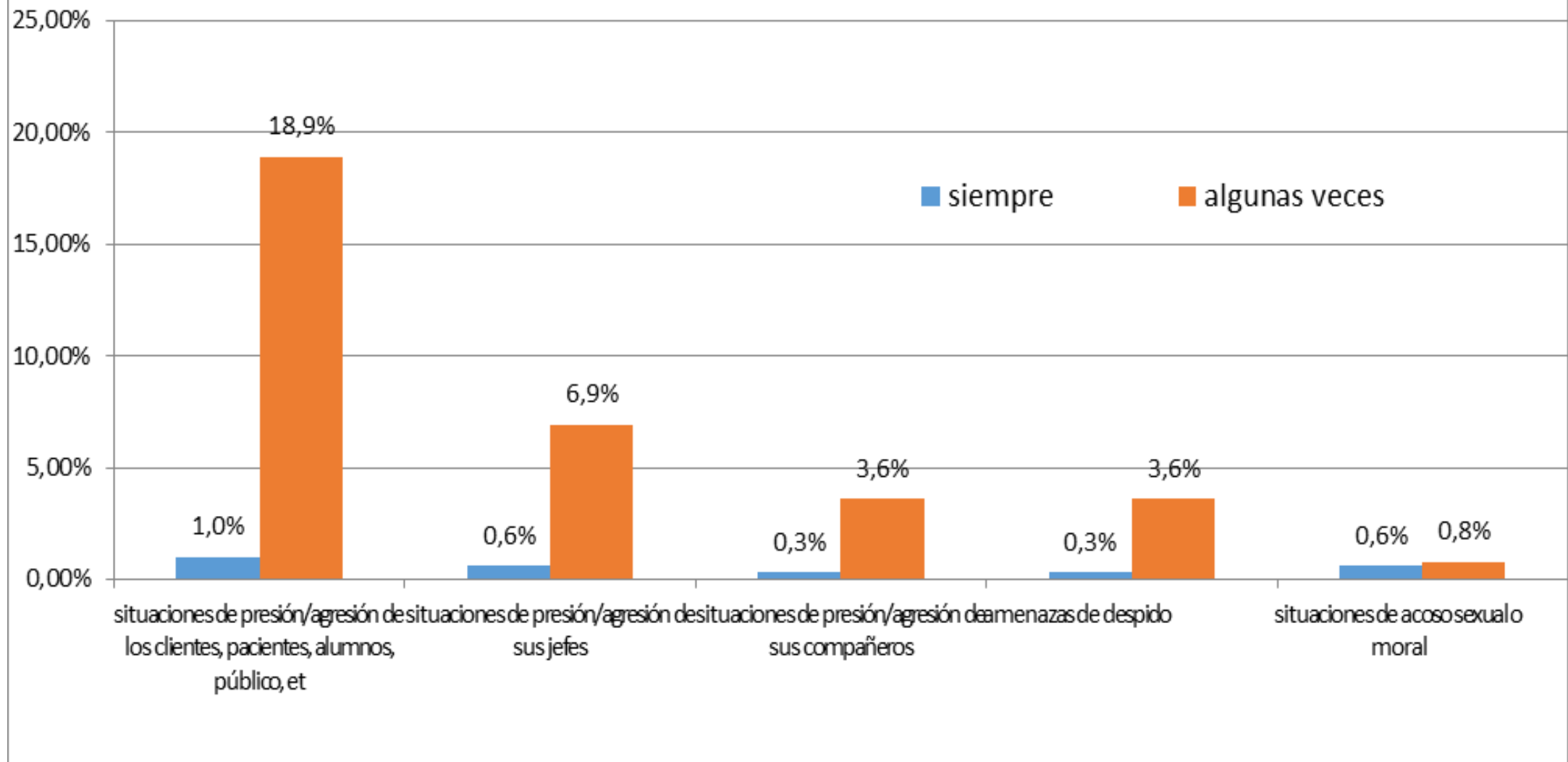


# Algunos datos de la encuesta 2009



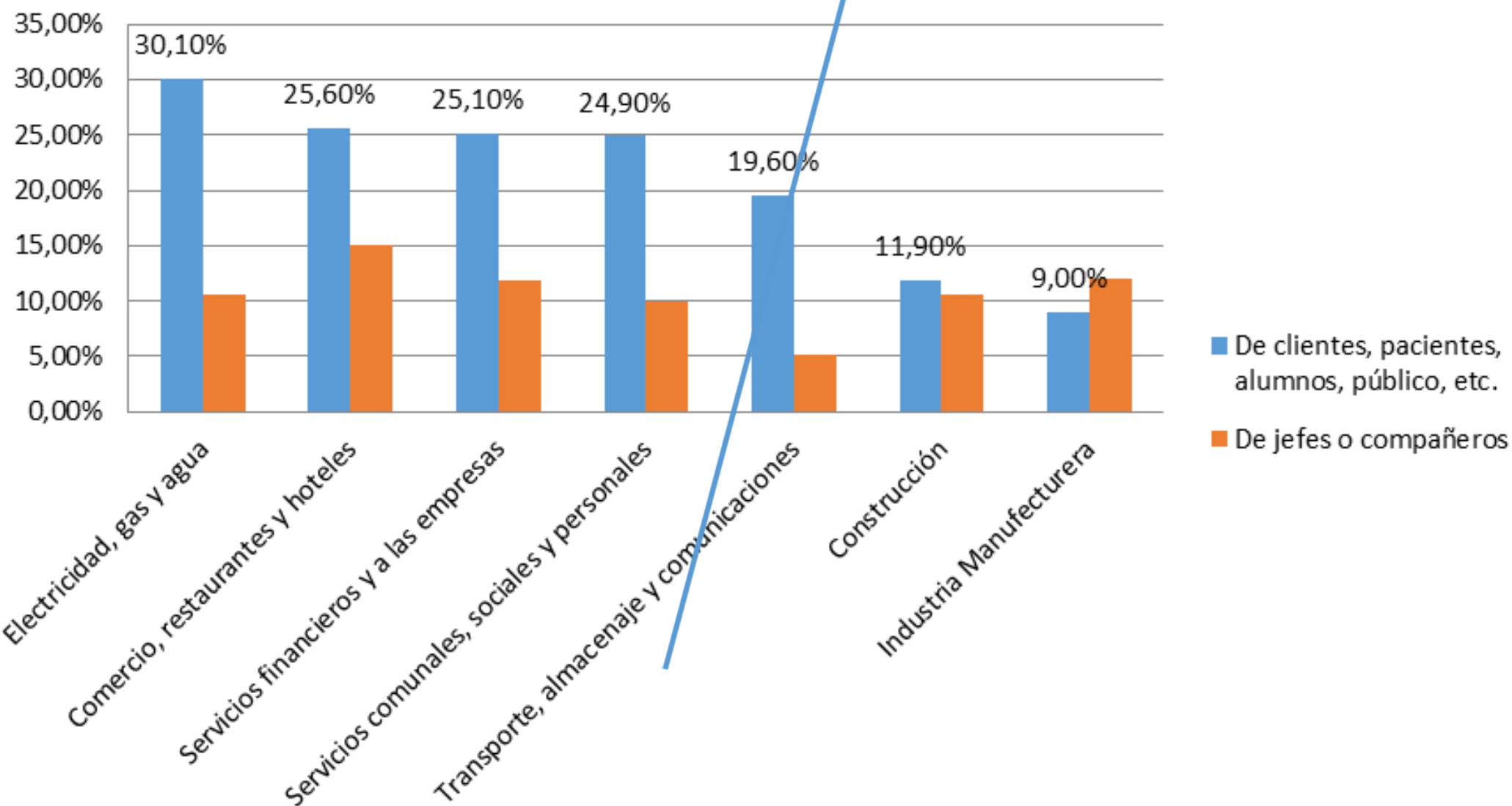
Perpetradores vs. damnificadas

**Gráfico 4: frecuencia de diferentes situaciones de agresión**





**Gráfico 5: sufrió presión o agresión durante los últimos 12 meses**



# Dos líneas para un programa de estudios de caso

## **Sobre nuevos riesgos (VPS) en nuevos sectores (servicios)**

Tesis doctoral terminada: Rosanna Cacivio: RPS en el trabajo de extensionistas rurales

Tesinas de Grado terminadas: Karen Blanchard: RPS en el trabajo bancario

Tesis doctoral en curso: Paloma Fidmay: VPS en las guardias de los hospitales.

Tesis de maestría en curso: Estefanía de Benedetto: VPS en el trabajo de la tripulación de cabina en aviones de larga distancia.

## **Sobre nuevos riesgos (VPS) en “viejos” sectores (empresas petroleras)**

Jorge Walter: artículo en laboreal sobre riesgos sociales del trabajo en turno largo en los campamentos petroleros

Tesina de grado terminada: Ivan Kindruk: RPS en el trabajo de los boca de pozo de DLS.

De la gestión de riesgos en la empresa a  
las relaciones regulador-regulado

# Cromañón, o la regulación como negocio

- El **análisis de los documentos** puso de manifiesto una impronta indeleble del modelo normativo clásico de regulación, inadaptado para la gestión de riesgos en actividades de alta complejidad, que hacen necesario el desarrollo de capacidades de autorregulación (Hopkins, A., & Hale, A., 2002; Vaughan, 1990).
- El **estudio del caso** puso de manifiesto una práctica sistemática de manipulación de las clasificaciones, para situar los espectáculos públicos en un nivel inferior de complejidad (y de ese modo reducir costos de gestión de la seguridad).
  - Un microestadio estaba categorizado –y su seguridad gerenciada- como si se tratara de un salón bailable (a su vez, los salones bailables eran categorizados como restaurants).
- La trampa: al aplicarse una regulación correspondiente a una actividad de menor complejidad, la “discoteca” Cromañón no contaba con un sistema preventivo de **gestión de los riesgos** a la altura de los mismos. Peor aún: tampoco disponía de un sistema adecuado para la **gestión de las emergencias**.
- Muchos voluntarios dejaron su vida debido a la total improvisación del rescate.

# Dos tesis en curso sobre el tema

- Marina Calamari: sobre capacidades institucionales en la regulación de riesgos. Doctorado en Administración. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Tesina de grado dirigida por Adrián Darmohraj y Diego Pando sobre capacidades institucionales de gestión de riesgos en el Municipio de Olavarría en ocasión del recital del Indio Solari.

# Textos citados

Boyd, Carol (2002), "Customer violence and employee health and safety". *Work, employment and society*. Volume 16(1): 151–169. SAGE Publications.

Cacivio, Rossana (2017), "Hablemos de nuestro trabajo. Riesgos psicosociales en entornos de trabajo de extensionistas agropecuarios de la argentina". *Laboreal*, Vol. XIII, nº1, Pp. 39-55.

Hochschild, A. R. (2008). *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.

Hopkins, A., & Hale, A. (2002). *Issues in the Regulation of Safety: Setting the Scene*. In B. Kirwan, A. Hale, & A. Hopkins (Eds.), *Changing Regulation: Controlling Risks in Society*. Oxford: Pergamon-Elsevier Ltd.

Robens, A. (1972). *Safety and Health at Work. Report of the Committee 1970-1972*. Londres.

Vaughan, D. (1990). *Autonomy, Interdependence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 225–257.

Walter, J.; Calamari, M., Pando, D. y Darmohraj, A. (en prensa). “Deficiencias en la regulación y el control de riesgos y en la gestión de la seguridad en la catástrofe de la “discoteca” República Cromañón (Buenos Aires, 2004)”. *Centro de Sistemas Públicos*, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile.

Walter, J. (2017) “ Safety management at the frontier: Cooperation with contractors in oil and gas companies”. *Safety Science* 91, Pp. 394–404.

Walter, J. (2015) “Riesgos sociales del trabajo en turno largo. Vida familiar y laboral en crisis en un campamento petrolero patagónico”. *Laboreal* vol. XI, nº 2 , Pp. 36 – 52.

Walter, J. (2015) “Violencia de prestatarios de servicios. Un riesgo psicosocial que reclama atención en Argentina”. *Revista de Ciencias Sociales*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Uruguay, Volumen 37, número 2, diciembre de 2015.