

La gestión de la seguridad en las redes de subcontratación ante una encrucijada

Jorge Walter

Centro de Investigaciones por una Cultura de Seguridad

CONICET - Universidad de San Andrés, Argentina

walter@udesa.edu.ar

- Estadísticas muy recientes muestran que las empresas subcontratistas tienen peores indicadores de seguridad que las contratantes
 - Los estudiosos del tema se preguntan por qué y han identificado una larga lista de problemas
- Proponemos una mirada alternativa: no todo es negativo
 - Aunque para ver lo positivo sea necesario sacarse los anteojos ahumados y ponerse los de aumento



Las fallas de la subcontratación

Indicadores negativos

- “Encontramos (en nuestra investigación) que los trabajadores subcontratados tienen mayor riesgo de contraer enfermedades relacionadas con el trabajo y una tasa mayor de ausentismo que los trabajadores de las firmas contratantes” (Min, 2013).

Fuente: Korean Working Conditions Survey [2010].

- “En el período 1998-2007 la probabilidad de lesiones fatales versus no fatales era en la minería (norteamericana) cerca de tres veces más alta para los contratistas que para los operadores” (Muzaffar et al., 2013).
- Una investigación más reciente “detectó (en los EE.UU.) un incremento significativo de las lesiones traumáticas en las minas operadas por los contratistas más pequeños: el incremento es significativo, reclama por lo tanto atención” (Buessing, M.G., 2016).

Fuente: Mine Accident, Injury, and Illness Report, US Department of Labor.

El porqué de los indicadores negativos

(Valluru, Dekker y Rae 2017)

- Por un lado los contratistas se hacen cargo de las **tareas más riesgosas** (tercerización de los riesgos)
- Por el otro sus empleados están **menos protegidos**:
 - a. Por los mecanismos institucionales
 - selección por precio, pagos diferidos, incentivos contradictorios (producción vs. seguridad), más horas de trabajo en tareas múltiples, si se reporta se teme perder el empleo
 - b. Por los sistemas de management de la seguridad
 - Son pequeñas empresas de 20 empleados en promedio (construcción y minería), no pueden desarrollarlos sin ayuda
 - c. Por la regulación
 - inapropiada para la pequeña empresa, pensada para la grande
 - sin apoyo sindical

Desastres mineros y subcontratación

(Quinlan, 2014: 154-158)

- En Australia, Gran Bretaña, Canadá, Nueva Zelanda y EE.UU.
- **Subcontratación en cascada** (tercerizando los riesgos hacia el eslabón más débil)
- Tendencias contraproducentes en las **auditorías externas** (que no deben confundirse con los sistemas internos de monitoreo):
 - A no transmitir malas noticias
 - A no escuchar a personas clave para la seguridad
 - A no anticipar las consecuencias de las reestructuraciones organizacionales y los cambios en la organización del trabajo
 - A no ayudar a mantener la atención sobre los escenarios de alto riesgo
 - A enfocarse en las tareas de rutina, no en áreas o prácticas con consecuencias potencialmente catastróficas

Pero no todo es negativo

(Cantero, 2008)

- Tesis de doctorado sobre la gestión de la seguridad en las redes de subcontratación de 5 polos petroquímicos franceses:
 - Inicialmente los subcontratistas tenían peores indicadores de frecuencia y gravedad
 - Aparecieron al principio Decretos y Reglamentos oficiales (prohibición de la subcontratación en cascada, corresponsabilidad del contratante, gestión paritaria...) que luego se transformaron en Leyes
 - Las asociaciones empresarias tomaron nota y acompañaron, apoyando los cambios necesarios en las empresas miembro (Certificación MASE por ejemplo, primero en Francia, luego hacia otros países).
 - Se redujo la brecha, y en algunos polos petroquímicos las empresas contratistas comenzaron a mostrar mejores resultados de seguridad que las empresas contratantes.
 - Además tuvieron lugar avances significativos hacia una gestión concertada de la seguridad entre las empresas contratantes de los polos

Textos de referencia

Buessing, M. (2016). “The impact of contract operations on safety in underground coal mines”. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(9), 952–956.

Cantero, J. (2008). *La gouvernance de la gestion des risques industriels : entre la sécurité et la performance économique. Le cas des plateformes chimiques rhône-alpines*. Thèse pour l’obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion. Université Jean Moulin Lyon 3, France

Muzaffar, S., Cummings, K., Hobbs, G., Allison, P., & Kreiss, K. (2013). “Factors associated with fatal mining injuries among contractors and operators”. *Journal of Occupational & Environmental Medicinem*, 55(11), 1337–1344.

Quinlan, M. (2014). *Ten pathways to death and disaster: learning from fatal incidents in mines and other high hazard workplaces*. Sydney (Australia): The Federation Press.

Valluru, C. T., Dekker, S., & Rae, A. (2017). “How and why do subcontractors experience different safety on high-risk work sites?”. *Cognition, Technology & Work*, 19(4), 785–794.



Viejas y nuevas formas de subcontratación

Resultados de una encuesta en dos empresas petroleras

(Walter, 2017a)

GENECH: viejas formas, pero...

- Empresa estatal, **integrada verticalmente**
- Implementación de normas OSHAS 18001 en 2008 (tras promulgación de Ley Nacional que regula la subcontratación)
- 1.270 cuestionarios sobre la Cultura de Seguridad en 2011, **incluyendo:**
 - a. Permanentes GENECH: 47,1%
 - Edad promedio: 56 años
 - b. Temporarios (6 meses): 20,4 %**
 - En “Boca de pozo” (puestos de más riesgo, con tecnología obsoleta)
 - c. Permanentes de Contratistas de obras: 32,5%

RESULTADOS DE SEGURIDAD

De 59 accidentes 2006-2011, el 93% (55) lo había sufrido el personal temporario.

GEAR: nuevas formas, pero...

- Filial de empresa multinacional, **subcontrata procesos centrales**
- Normas propias en todas las filiales (2005)
- 1.836 cuestionarios sobre la Cultura de Seguridad en 2011, **incluyendo:**
 - a. Permanentes GEAR: 29,9%
 - b. “Contratados Orgánicos”: 31,6%**
 - c. Permanentes de Contratistas de obras: 39.5%
- Antigüedades similares

RESULTADOS DE SEGURIDAD

La filial estaba ranqueada entre las mejores a nivel mundial en gestión de la seguridad, y tenía la reputación de “escuela de seguridad” entre los contratistas locales.

Sobre diez ítems, el mejor evaluado por las auditorías externas periódicas eran los resultados de seguridad en las obras a cargo de proveedores y contratistas.

Nuevas y viejas formas

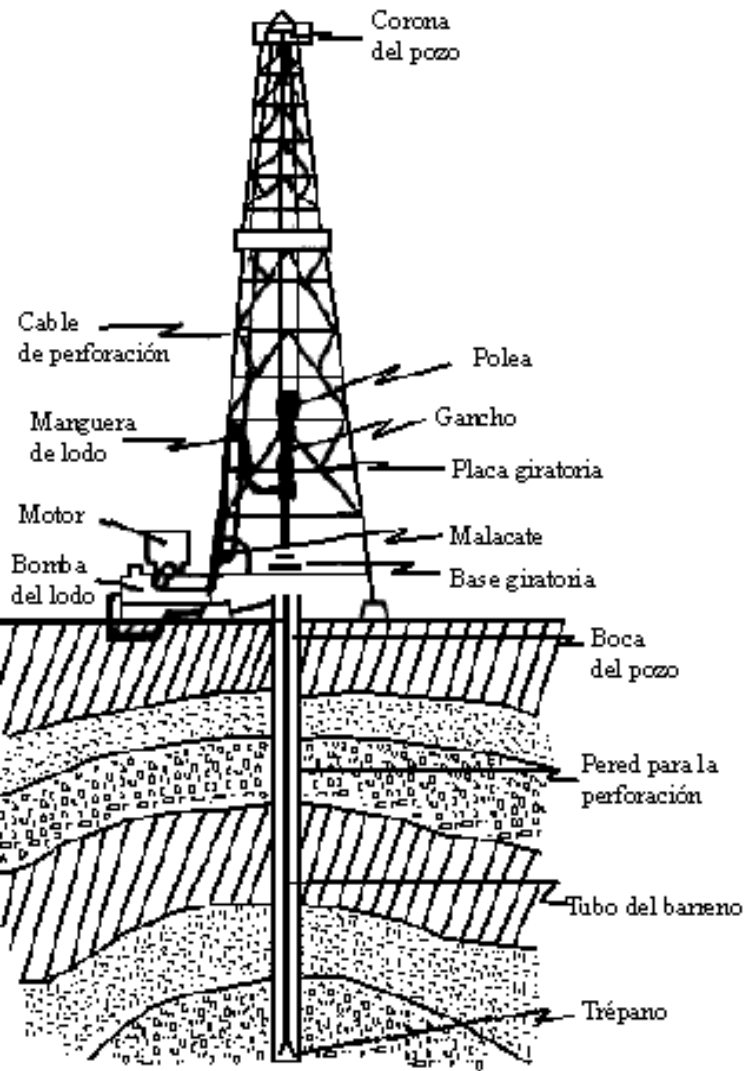
Viejas formas (GENECH):

- Integración vertical, solo subcontrata las Obras (tendido de redes)
- Personal permanente envejecido y precarización del empleo en los puestos más riesgosos

Nuevas formas (GEAR):

- Subcontrata la perforación
- Subcontrata la gestión de procesos centrales (seguridad, mantenimiento)
- Pone a cargo de ellos una categoría híbrida: “contratado orgánico”

Perforación y bombeo



ESTADO DE OBRAS

FECHA: 18/02/2016

SUBCONTRATISTAS DE OBRAS

Instalación de redes eléctricas y de transporte de fluidos que van desde el pozo hasta la planta de compresión (que a su vez impulsa el fluido hasta el oleoducto y el gasoducto)

- Pozos**
- Otros
 - En Perforación / Terminación
 - Productor de Alta
 - Productor de Baja
 - Proyectados
 - Pozos No Activos
- Lineas Estado**
- EN EJECUCION
 - PROYECTADA
 - TERMINADA



**Planta de
Compresión**



GENECH - Avances con grillete

Los avances (SMS)

Permisos de trabajo: un cambio cultural

- “Ya es un hábito. La mayoría de los análisis de riesgos ya la hemos hecho” (focus con supervisores de GENECH)
- “Antes nos pedían 10 personas sin precisar para qué” (supervisores). “Ahora trabajamos menos, mejor y en forma más segura” (focus con operarios de contratistas de obras)
- “Es la primera vez que nos preguntan que opinamos sobre la gestión de la seguridad” (focus con gerentes de contratistas).

Pero...

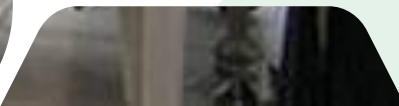
El Grillete de las viejas formas

“Seguimos contratando exclusivamente por precio, aunque dispongamos de estadísticas de seguridad de las empresas contratistas” (Responsable de la gestión de contratos)

Continuaba la contratación de personas por seis meses para los puestos de mayor riesgo, y tasa de accidentes (boca de pozo).

“No hay coordinación entre las empresas presentes en los campamentos de GENECH, por ejemplo, en caso de emergencias” (gerentes de contratistas).





GEAR

**En el muro de
los lamentos
de la
excelencia**

“Excelencia”: los rasgos del modelo

- Obra del gerente fundador del Area de Proyectos en el Sitio
- Implementó un sistema basado (entrevista personal) en:
 - a. Dar a los Orgánicos Contratados la misma formación que los permanentes de GEAR
 - b. Ayudar a las contratistas de obras a desarrollar su propia área de seguridad
 - La supervisión de GENECH (en su mayoría orgánicos contratados) se dedicaba a la formación de los supervisores y operarios de las empresas contratadas, “con un enfoque participativo”
 - c. Poner el control de los sitios de construcción bajo la responsabilidad de los supervisores del contratista (los supervisores de GENECH solo efectuaban recorridos diarios).
 - d. Como corolario y soporte de todo lo anterior, **confiar en el profesionalismo del personal de seguridad de las empresas contratadas**
- **Pero...**

Un psicólogo por favor!



- Los orgánicos contratados, pieza clave de la eficacia del modelo GEAR, **sufrían**:
 - Un muy alto nivel de ansiedad, debido a (grupo focal):
 - Una **fuerte exigencia**: supervisados por los supervisores de GEAR
 - Pero **insatisfactorio reconocimiento**: “Somos empleados de la contratista pero no tenemos su ropa”; “No tenemos a quién reclamar” (reflejado en sus condiciones de vida en el campamento).
 - Es la configuración típica del **estrés** (Karasek, 1999).
- Los mineros conocen bien el “síndrome del marido intermitente” (Morrice, 1978)
- Son los **riesgos psicosociales** propios del trabajo en turno largo (Walter, 2015, 2017a y b), agudizados por las consecuencias de una doble pertenencia institucional.

Textos de referencia

Karasek, R. (1999). “El modelo de demandas/control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos.” In OIT. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo (pp. 6–16). OIT.

Morrice, J., & Taylor, R. (1978). “Intermittent Husband Syndrome.” *New Society*.

Walter, J.

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

(2017b) “Riesgos Psicosociales en un campamento petrolero patagónico: un psicólogo por favor!” Caso pedagógico en coautoría con Adrián Darmohraj. Colección de casos pedagógicos de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés. Abril de 2017. Caso y nota pedagógica.

(2015). "Riesgos sociales del trabajo en turno largo. Vida familiar y laboral en crisis en un campamento petrolero patagónico". *Revista Laboréal*, XI(2).

En síntesis

- La subcontratación enfrenta una encrucijada
- Los abusos en la subcontratación han provocado una reacción, que está creando las condiciones para una reversión de las tendencias negativas
- Bajo la forma de avances en territorio hostil, como en GENECH, donde los riesgos “clásicos” (físicos) siguen estando a la orden del día
- Y bajo la forma de **innovaciones** en la forma de relacionarse con los contratistas, como en GEAR, basadas en la subcontratación de procesos centrales y el desarrollo de la autonomía del contratista
- Donde el énfasis en los riesgos físicos dejará quizás de estar reñido con una mayor y mejor atención a los riesgos psicosociales que afectan no solo al personal estable de las empresas contratantes