

**VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho.
O Trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas**

Número y Título del GT: GT 14 - Violencia y Riesgos en el Trabajo

Título del trabajo: Antiguas y nuevas formas de subcontratación: ¿de islas antropotecnológicas a centros de irradiación?

Nombre del autor: Jorge Walter

Pertenencia institucional: Centro de Investigaciones por una Cultura de Seguridad.
Universidad de San Andrés. Argentina.

Dirección de correo electrónico: walter@udesa.edu.ar

Resumen simple

La ponencia retoma el debate sobre las islas antropotecnológicas (Wisner, 1985), a la luz de una serie de observaciones efectuadas recientemente en sectores tan diferentes como el agroalimentario y el petrolero en los tres países del cono sur de América Latina (Chile, Uruguay y Argentina). Por oposición a las formas tradicionales de subcontratación, basadas casi exclusivamente en el precio, nuestras observaciones ponen en evidencia la aparición de nuevas formas de subcontratación que implican un vínculo menos aleatorio y una transferencia de responsabilidades, saberes y saber-hacer en materia de gestión de riesgos hacia los proveedores, con la finalidad de hacer frente a nuevas exigencias tanto a nivel global como en los mercados domésticos. Se trata de un proceso de difusión de tecnologías de gestión de riesgos embrionario, pero que se inscribe claramente en ruptura con el aislamiento securitario que caracterizaba las islas antropotecnológicas.

Resumen Extendido

Antiguas y nuevas formas de subcontratación: ¿de islas antropotecnológicas a centros de irradiación?

Jorge Walter

**Centro de Investigaciones por una Cultura de Seguridad
Universidad de San Andrés**

Resumen

Este texto replantea el debate sobre las islas antropotecnológicas (Wisner, 1985), a la luz de una serie de observaciones que efectuamos durante la década pasada sobre el funcionamiento de las cadenas de aprovisionamiento en sectores tan diferentes como el agroalimentario y el petrolero en tres países del cono sur de América Latina (Chile, Uruguay y Argentina). Por oposición a las formas tradicionales de « subcontratación cautiva », basadas casi exclusivamente en el precio de los insumos o productos adquiridos, nuestras observaciones pusieron en evidencia la aparición de nuevas formas de « subcontratación modular » (Gereffi, Sturgeon, Humphrey, 2005) que implican un vínculo menos aleatorio y una transferencia de responsabilidades, saberes y saber-hacer en materia de gestión de riesgos laborales y tecnológicos hacia los proveedores, con la finalidad de hacer frente a las nuevas exigencias aparecidas a nivel global y local, de carácter tanto público como privado. Se trata de un proceso de difusión ciertamente embrionario, pero que se inscribe claramente en ruptura con el aislamiento securitario que caracterizaba las islas antropotecnológicas.

1. Introducción

Nos referiremos primero a las Islas antropotecnológicas, que dejaron una fuerte impronta en los años ochenta en los estudios sobre transferencia de tecnologías. Se trata de una vieja imagen muy fuerte, que es una referencia tanto para los estudios realizados dentro de esta línea de investigaciones como para aquella –en la cual nos inscribimos con mi colega Lyonés Jean Ruffier- de la teoría de las redes de traducción técnico-económicas de Michel Callon.

Nos referiremos luego al desmonte de la firma multinacional divisional y jerarquizada (la firma M) que es el punto de referencia de las investigaciones clásicas sobre transferencia de tecnologías, y de su reemplazo –externalizaciones y reducciones de tamaño mediante- por la organización transaccional (Walter, 2000). Nos referiremos también a dos momentos en el proceso de externalización, inicialmente de actividades secundarias (durante los años ochenta) y luego de actividades centrales de tales firmas, directamente relacionadas con la gestión de los riesgos.

Finalmente daremos cuenta de algunas contratendencias producto del progreso en la reglamentación, primero a nivel internacional (y más específicamente de la Unión Europea) y a continuación a nivel local (legislación chilena y argentina que en ambos casos modificó leyes de gobiernos militares) con la finalidad de poner límites al ascenso de las incertidumbres derivado de la primacía de las lógicas de mercado.

Ilustraremos por último esas contra tendencias por medio de evidencias provenientes de investigaciones que realizamos durante estos últimos diez años en Argentina, Chile y Uruguay, a menudo en colaboración con colegas franceses.

2. Las Islas Antropotecnológicas

Hemos querido retomar esta noción propuesta por el ergónomo francés Alain Wisner en un libro célebre de 1984, para mejor poner en evidencia el desmonte de la forma de organización con la cual estaba relacionada : la empresa multinacional divisional, integrada verticalmente (Williamson).

Las Islas Antropotecnológicas son « isolats protégés » (ilustradas por Wisner con ejemplos de Brasil, la India y Francia en el XIXe. siècle). Incluso bajo tales condiciones, las fábricas funcionan en régimen degradado, debido a anomalías en los procesos de transferencia de tecnología, a menudo “incompletos”, “imperfectos” o “inadecuados”.

El desmonte de ésta forma organizacional, que comienza en el mismo momento en que el libro de Alain Wisner es publicado en 1984, se vincula con el “ascenso de las incertidumbres” y, en términos de Robert Castel, con la institucionalización de la precarización, con sus consecuencias en términos de desafiliación.

A lo cual hay que agregar, como lo ha dicho el propio Robert Castel, las consecuencias mucho más graves de éste proceso cuando se trata de mercados de trabajo estructuralmente marcados por la desocupación y la informalidad, como es común en los países de América Latina.

Este desmontaje y remontaje bajo forma de redes interorganizacionales ha dado origen a lo que ciertos autores de sociología de las organizaciones han denominado « organización Transaccional » (Walter, 2000).

¿Cuáles han sido las consecuencias de estos cambios en las formas de organización en lo que respecta a la gestión de riesgos ?

Estudios específicos referidos a la subcontratación en materia de seguridad (ver por ejemplo Tazi, 2009), muestran que el proceso atravesó por dos fases: durante la primera se externalizaron actividades secundarias, y durante una posterior se subcontrataron actividades centrales desde el punto de vista de la gestión de la seguridad.

3. Aspectos metodológicos del trabajo

La investigación está basada en tres encuestas, que combinaron metodología cuantitativa y cualitativa. La primera fue sin embargo esencialmente cuantitativa, si bien abarcó la totalidad de los productores exportadores de cítricos de una región transfronteriza argentino-uruguaya, y recurrimos al hacerla a entrevistas semiestructuradas a productores, gerentes y trabajadores, en todos los eslabones de las cadenas, incluido el de los compradores extranjeros. El equipo de investigaciones tuvo composición multinacional.

En la segunda y la tercera realizamos primero una encuesta estructurada (1400 trabajadores de todos los niveles jerárquicos en la primera, 90% del personal propio y subcontratado; y

1800 trabajadores en la segunda, también 90% del personal propio y subcontratado que realizaba actividades en la organización). A partir de los resultados cuantitativos realizamos luego una serie de entrevistas individuales y colectivas (grupos focales).

4. Guía de lectura, a modo de índice

A continuación nos referiremos a los resultados de tres investigaciones realizadas en los años 2000 en Argentina, Chile y Uruguay. El objeto de la primera fue la innovación en las redes de subcontratación. En la segunda y tercera las redes de subcontratación fueron parte importante de la investigación debido al peso cuantitativo muy importante de la presencia de personal de empresas subcontratadas en las actividades riesgosas realizadas en las empresas estudiadas.

La primera investigación trató sobre las cadenas de valor que vinculan a pequeños productores familiares argentinos y uruguayos de cítricos a sus clientes europeos (el mercado europeo era el destino privilegiado de sus exportaciones). Más específicamente, vamos a referirnos a la relación que algunos de estos productores mantenían con la “Filière Qualité” (cadena calidad) del supermercado francés Carrefour.

La segunda nos permitió estudiar el funcionamiento de las redes de subcontratación en dos empresas productoras de gas y petróleo : ENAP, la empresa nacional de petróleos de Chile, y Total Austral, filial argentina del grupo económico Total, de Francia, segunda empresa petrolera del país.

5. Los estudios de caso

6.1 Introducción

Lo que hemos encontrado en los tres casos, que sin embargo son muy diferentes, es una misma evolución en las formas de subcontratación consistente en el paso de lo que los especialistas en cadenas de valor llaman “cadenas cautivas”, hacia una nueva forma de articulación que denominan “modular” (Gereffi, Sturgeon, Humphrey, 2005).

En forma simplificada podemos decir que la primera modalidad –subcontratación cautiva- es una forma de externalización que pone el acento en el precio de los productos comprados, y que consiste en hacer competir a los proveedores : Carrefour ha sido por otra parte históricamente un muy buen ejemplo de esta forma de subcontratación sometida al dominio todopoderoso de los compradores¹.

La segunda –subcontratación modular- es una nueva forma en la cual la relación es más equilibrada debido a que el producto provisto debe tener características organolépticas relativas a su calidad como producto comercializable y a la vez ofrecer garantías desde el punto de vista fitosanitario. En éste caso los contratos no pueden restringirse al corto plazo ni poner énfasis en el precio y deben permitir crear las condiciones para que los proveedores puedan progresivamente alcanzar los niveles de calidad e inocuidad necesarios. De lo cual han resultado –como lo ilustra la filière qualité de Carrefour– contratos firmados en función de una foja de especificaciones técnicas a satisfacer por el proveedor, y de una serie de mejoras

¹ Las agroalimentarias son típicamente cadenas “controladas por productores”, en términos de Gereffi.

incrementales a realizar por éste, a cambio de una garantía de mediano plazo ofrecida por el comprador en cuanto a la estabilidad de los precios de los productos.

¿Por qué la calidad y sobre todo la inocuidad de la fruta fresca de exportación cobraron semejante importancia y han tenido semejante influencia?

6.2 Las exportaciones de cítricos: cambios recientes de la reglamentación en Europa y recurso a contratos modulares

En materia de exportaciones de alimentos ha tenido lugar en forma relativamente reciente una serie de cambios en la « gobernanza global » y en la “gobernanza doméstica”, tanto pública como privada:

- a. En lo que respecta a la **inocuidad**, en primer lugar la evolución de la reglamentación europea tras el síndrome de la vaca loca, y la imposición de la trazabilidad como condición para la exportación hacia la UE a partir de 2002, fecha en la cual Carrefour precisamente implementó en Buenos Aires la Filière Qualité. A nivel privado, el acuerdo establecido a fines de los años noventa entre las principales cadenas de supermercados europeas sobre normas comunes denominadas Eurep Gap –GAP (Good Agricole Practices). Estas buenas prácticas agrícolas implican condiciones no solamente en materia de protección del medio ambiente sino también de los trabajadores involucrados.
- b. En lo que respecta a la **calidad**: la cadena de supermercados inglesa TESCO (el país fue la cuna de la vaca loca), fue la primera que implementó los contratos modulares con vistas a “fidelizar” a sus proveedores. Carrefour no hizo sino seguir –imitar- lo actuado por TESCO, otra tendencia isomórfica también presente en estos procesos.

También han tenido lugar importantes cambios recientes en materia de gobernanza local. Para referirnos a ellas cambiaremos de sector de actividad y nos referiremos a dos empresas petroleras instaladas respectivamente en Chile y Argentina.

6.3. ENAP de Chile: cambios en la reglamentación local e implementación de nuevas herramientas de gestión de la seguridad

En 2006 el gobierno de la Presidenta Bachelet promulgó una Ley que instauró la corresponsabilidad de las empresas contratantes en los accidentes que tienen lugar en las empresas subcontratadas, que substituyó una ley del gobierno Pinochet extremadamente permisiva en materia de sistemas de subcontratación. Poco después de la promulgación de esta ley, la empresa pública ENAP implementó un sistema de management de la seguridad (SMS) según normas OHSAS 18.000. Entre las herramientas de gestión del sistema: reuniones matinales de supervisores para la preparación de permisos de trabajo para los subcontratistas, a los cuales se anexan análisis de riesgos de las tareas que éstos deben realizar. Tres años más tarde, en la fase cualitativa de nuestra encuesta, tuvimos la ocasión de entrevistar en Tierra del Fuego a grupos de obreros que trabajaban en las empresas subcontratistas de ENAP. He aquí sus testimonios, sintetizados en una frase:

« Antes (de la implementación de los permisos de trabajo), ENAP estaba acostumbrada a solicitarnos « 10 personas » sin precisar de antemano qué tareas debían realizar. Ahora

nos advierten sobre las tareas a realizar y precisan las competencias requeridas para realizarlas. Trabajamos menos, mejor y en forma más segura»

6.4 TOTAL Austral de Argentina: convergencias global-local en la reglamentación, pública y privada

Una Ley similar –que modificaba también una ley de la dictadura- fue aprobada por el Congreso de la Nación en la Argentina diez años antes que en Chile, en 1997, en un contexto de recesión que comenzaba a agravarse.² En 2011, algunos años después de la implementación de un SMS propio de la empresa en la filial argentina (en el marco de un plan de implementación en todas las filiales, a nivel mundial), tuvimos la ocasión de interrogar también, y en varias oportunidades, a operarios de las empresas subcontratadas. Las entrevistas fueron realizadas también en el marco de la encuesta a la cual nos referimos en el punto sobre la metodología. Cabe destacar que, de las 1800 personas que completaron el cuestionario (que como ya dijimos, equivalió a un 90% del personal propio o de contratistas que realizaban actividades para Total³):

- 28% eran empleados permanentes de Total
- 33% eran –según la denominación en uso- « orgánicos », es decir, empleados de empresas subcontratistas que trabajaban en Total en forma permanente (la mayoría de ellos desde la creación de la filial)
- 40% eran empleados de empresas subcontratadas que trabajaban para Total en proyectos de diferente duración, pero acotada

Llama la atención en dicha distribución lo siguiente:

- En primer lugar, la cantidad de gente que trabaja permanentemente en la empresa, pero que no es empleado de ella (72%). Se trata claramente, por lo tanto, de una organización transaccional.
- En segundo lugar, la categoría « orgánico ». ¿Qué es un orgánico?

Ocupan posiciones jerárquicas en Total, en la Gerencia de Proyectos, donde supervisan a los empleados de subcontratistas que trabajan en tales proyectos⁴. Se trata en consecuencia de una forma de subcontratación que involucra actividades centrales de la firma. A éstos empleados se los denomina orgánicos porque son tratados como “iguales”, puesto que representan la empresa frente a otras empresas y que tienen derecho a las formaciones en materia de gestión de la seguridad que se les brinda a los empleados permanentes de Total⁵. Se trata por lo tanto, estimamos, de una forma modular de subcontratación.

² En mercados de trabajo estructuralmente débiles la coyuntura afecta directamente la aplicación de las reglamentaciones: desregulación durante las crisis, reregulación –aunque menos fácilmente- en contextos de crecimiento. Volveremos sobre ésta asunto en las conclusiones.

³ La encuesta no recurrió a una muestra, porque su objetivo era doble; no solo producir conocimiento sobre las percepciones del personal sino, sobre todo, obrar como un factor de movilización.

⁴ En éste sentido, podríamos avanzar en la caracterización de la forma transaccional, calificándola de híbrido, en los términos de Bradach y Eccles (1989).

⁵ Se trata de una igualdad entre comillas porque en los campamentos de la empresa no poseen, por ejemplo, las mismas condiciones de hábitat que los permanentes: estos últimos viven en hoteles y los orgánicos en casillas rodantes.

Nos llamó fuertemente la atención, en la encuesta cuantitativa y sobre todo en los grupos focales, constatar el excelente desempeño de los orgánicos comparados con los permanentes, en materia de gestión de la seguridad (se anexarán cuadros a la ponencia). Lo más interesante fueron sin embargo los testimonios recogidos en las reuniones con los obreros de subcontratistas controlados por los orgánicos, que sintetizaremos en la siguiente frase:

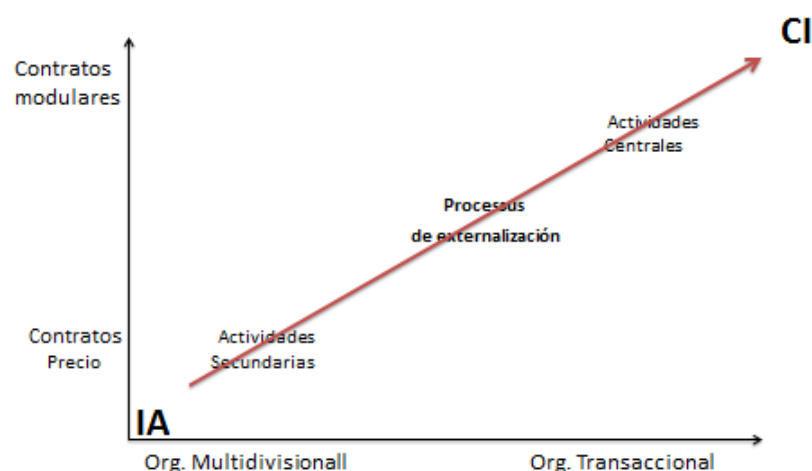
«Total Austral es considerada una escuela en materia de implementación de normas de seguridad, benéfica para el sector (petrolero) en su conjunto».

La seguridad como un claro factor de diferenciación de la empresa en su medio industrial de referencia.

1. Conclusión preliminar: ¿de islas antropotecnológicas a centros de irradiación?

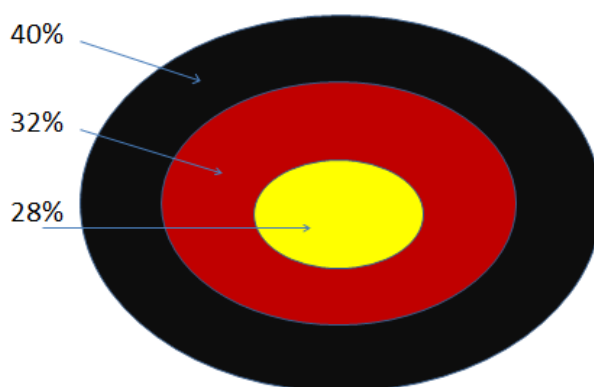
Comenzamos refiriéndonos a las islas antropotecnológicas, nos referimos luego del desmonte de la organización divisional, integrada verticalmente, y el ascenso de la incertidumbre vinculado con los procesos de externalización. Nos referimos entonces a las transformaciones sorprendentes en los comportamientos de Carrefour como una reacción ante los comportamientos de la competencia inglesa en Europa, y de las nuevas normas privadas (Eurep GAP) y públicas (trazabilidad) derivadas de la legislación fitosanitaria europea, así como a la evolución en las herramientas y prácticas de la empresa nacional chilena productora de petróleo, tras la promulgación de la Ley Bachelet en 2006. Presentamos por último el caso de una multinacional estructurada como una red transaccional, que subcontrata procesos centrales desde el punto de vista de la seguridad, y que es calificada por los subcontratistas como un... centro de irradiación de las nuevas tecnologías de gestión de riesgos. En síntesis: comenzamos por las islas antropotecnológicas, y nos encontramos, treinta años después, con formas -tal vez incipientes y frágiles, como diremos más adelante- de centros de irradiación de las nuevas tecnologías de gestión de los riesgos.

Las tendencias a las cuales nos hemos referido pueden resumirse en el siguiente gráfico:



De las Islas Antropotecnológicas (IA) a los Centros de Irradiación (CI)

¿Se trata de una visión optimista? Posiblemente lo sea, porque las tendencias reseñadas tomaron forma durante un período –los años 2000- de muy fuerte crecimiento y de reequilibraje respecto a las reformas neoliberales de los años noventa, en un contexto reglamentario heredado de los gobiernos militares. No debe olvidarse, que desde el punto de vista de la gestión, como bien lo remarca Tazi (), la externalización persigue esencialmente una finalidad de reducción de costos. En este sentido, en un período de crisis no es el segundo círculo sino el tercero (nos referimos a los permanentes, los orgánicos, y los subcontratados), es decir al 40% del personal empleado por Total.



En segundo lugar, irradiación no significa generalización. En una visita realizada al Polo Petroquímico de Bahía Blanca, cuyas empresas poseen una política conjunta muy estricta en materia de subcontratación, nos señalaron que los contratos de las empresas subcontratistas con las empresas del Polo tenían un sobrecosto atribuible a la seguridad de aproximadamente 3 a 1, comparados con los mismos contratos firmados por esas mismas empresas con otras empresas exteriores al Polo.

2. Referencias bibliográficas

AFIM. Association française des ingénieurs et responsables de maintenance. "Health and safety: maintenance trades on the first lines". Paris, 2003.

Berger, S. *Made in Monde*. Seuil, 2006.

Bradach, J. L. and Eccles, R. (1991), "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms" in Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. SAGE Publications, London, 277-293..

Castel, R., *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*. Seuil, 2009.

Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T.; "The governance of global value chains". Review of International Political Economy 12:1 February 2005: 78–104

Echeverría Tortello, Magdalena. *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. División de Estudios. Dirección del Trabajo , Gobierno de Chile, 2009.

Mayew et al., "The effects of subcontracting in occupational health and safety; survey evidence from our Australian Industries". Safety Science, vol. 25, 1997.

Saussois, J.-M., "L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans". In Besson, P., Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation. Institut Vital Roux, Vuibert, 1997

Tazi, D., "Safety and management of the subcontracting or maintenance work in a petrochemical plant". CISAP, 2008. (<http://www.icsi-eu.org/francais/recherche/sous-traitance-securite/Tazi-CISAP-2008.pdf>).

Walter, Jorge. "La organización transaccional". Revista Enoikos año IX, nº 18. Pp. 34-43. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, abril de 2001.

Walter, J., Poy, M. et Darmohraj, A., "Confiance, intelligence de la règle et coopération". In de Terssac, G et al. *La Sécurité en Action*. Octarès, 2009.

Williamson, O., *Les institutions de l'économie*. Paris, InterEditions, 1985.

Wisner, A.

- «Organization transfer towards industrially developing countries». In J.W Hendrick and O. Brown Jr. (ed.). Human factors in Organizational Design and Management. Elsevier, 1984.
- *Quand voyagent les usines*. Paris. Syros, 1985.