

Francisco Pucci

Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo

Oficina Internacional del Trabajo



Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

PUCCI, F.

**Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo. Montevideo : CINTERFOR, 2004.
267 p. (Herramientas para la Transformación, 23)**

Bibliografía: p.263-267

ISBN: 92-9088-164-X

**/SOCIOLOGIA OCUPACIONAL/ /SEGURIDAD EN EL TRABAJO/
/INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION/ /PERSONAL MEDICO/
/RIESGO/ /TRABAJO/ /ACCIDENTE DE TRABAJO/ /TRABAJADOR/
/FORMACION PROFESIONAL/ /URUGUAY/ /PUB CINTERFOR/**

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: www.cinterfor.org.uy

ÍNDICE

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	13
1. La problemática del riesgo	13
2. Las diferentes perspectivas sobre el riesgo	15
3. Objetivos e hipótesis del trabajo	17
4. Metodología de investigación	22
5. Desarrollo del trabajo	24
Capítulo 1	
TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES Y GESTIÓN DEL RIESGO .	27
1.1. Modernidad simple y modernidad reflexiva	27
1.2. Las sociedades de riesgo	34
1.3. La percepción y aceptación del riesgo	40
1.4. El riesgo en el campo de la gestión: el riesgo aceptable	44
1.5. El riesgo en las organizaciones	50
1.6. El riesgo y las nuevas lógicas de acción	57
Capítulo 2	
LAS NUEVAS FORMAS DE ACCIÓN SOCIAL	61
2.1. Riesgo y subjetividad	61
2.2. Del comportamiento estratégico a la acción común	62
2.3. El problema de la cooperación	67
2.4. La traducción	71
2.5. La construcción de reglas	75
2.6. El cálculo del riesgo	80
2.7. La construcción de irreversibilidades	81

2.8. Los sistemas de interdependencia	85
2.9. Aprendizaje organizacional y nuevas lógicas de acción	87
Capítulo 3	
EL RIESGO EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA CONSTRUCCIÓN .	97
3.1. Las condiciones de trabajo en la construcción	97
3.2. Metodología de investigación	98
3.3. Cambios en la organización productiva	100
3.4. Las transformaciones productivas en el Uruguay	108
3.5. Caracterización general de la industria de la construcción	111
3.6. Los procesos de trabajo en la construcción	113
3.7. Las nuevas tecnologías en la construcción	118
3.8. Calificación y riesgo	121
3.9. La perspectiva de los empresarios	131
3.10. La perspectiva del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ...	135
3.11. La figura del técnico prevencionista	141
3.12. El delegado obrero de seguridad	145
Conclusiones del primer caso	151
Capítulo 4	
EL RIESGO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SALUD.	
El Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela”	157
4.1. El Hospital de Clínicas en el contexto uruguayo	157
4.2. Metodología de investigación	158
4.3. El sistema de salud uruguayo	160
4.4. Historia del Hospital de Clínicas	166
4.5. La división del trabajo médico y los principales sectores estudiados	169
4.6. La gestión del riesgo en diferentes zonas y espacios	175
4.7. Las actividades transversales: la circulación y tratamiento del material descartable	177
4.8. El riesgo en el Centro de Materiales	181
4.9. La negociación de los umbrales aceptables de riesgo	194
4.10. La percepción del riesgo en un medio de trabajo no calificado: el caso del sector de Higiene y Limpieza	203
4.11. Riesgo y rutinas de trabajo: el Sector de Recolección de residuos ..	217

4.12. El Sector de Emergencia	225
4.13. Las consecuencias de la ausencia de autoridad formal: el Departamento de Nutrición	234
4.14. La función de la antigüedad: el Sector de Policlínicas	240
4.15. Ausentismo y sobrecarga de trabajo como factor de riesgo en los Servicios de Hospitalización Quirúrgica y en el Centro de Tratamiento Intensivo	242
Conclusiones del segundo caso	246
CONCLUSIONES GENERALES	253
BIBLIOGRAFÍA	263

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

PRÓLOGO

El libro de Francisco Pucci que presentamos es un texto que recoge, en lo sustantivo, su tesis doctoral, y en particular, lo atinente a su investigación en Uruguay. Se inscribe, además, en el Programa de Investigación de Sociología del Trabajo que llevamos a cabo en el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.

Este Programa de Investigación tiene, a nuestro entender, tres características principales en su desarrollo:

Primeramente, se entiende a la Sociología del Trabajo como una subdisciplina, que no tiene pretensiones de transformarse en una disciplina en el sentido cabal del concepto. Es decir, se trata de un ámbito específico donde se observa el rendimiento de las teorías y metodologías generales de la Sociología y donde se cruzan problemas, también generales, que tienen las sociedades. Intenta, por lo tanto, como subdisciplina, aportar una mirada sobre problemas generales poniendo de relevancia la dimensión del trabajo, o mejor aun, la especificidad de esta dimensión *trabajo* en la discusión general sobre la sociedad. Los problemas que se abordan están vinculados a la globalización, la innovación, la incertidumbre y el riesgo, la construcción de identidades, la reflexividad, la flexibilidad y la desregulación, el aprendizaje y la formación, y particularmente, la gestión y la autogestión que los actores realizan de cada uno de ellos.

Nuestro enfoque es que todos estos problemas, sin ser privativos del mundo del trabajo, toman características particulares en él y conforman una dimensión importante de los nuevos problemas generales de las sociedades contemporáneas, particularmente las latinoamericanas. Este es, quizás, nuestro principal acuerdo entre los investigadores del Programa, cuyo corolario es el de atribuirle una centralidad al trabajo en la organización de nuestras sociedades.

En este sentido la publicación que presentamos intenta abordar los problemas del aprendizaje organizacional y la formación profesional para la gestión del riesgo. Problema específico del mundo del trabajo, pero que expresa proble-

mas de nuestra sociedad actual, problemas nuevos que exigen modificar las miradas tradicionales que teníamos del mismo pero también de nuestras sociedades, obligándonos a rever nuestras teorías sobre estos temas y aun a crear nuevas categorías analíticas para dar cuenta de ellas.

En particular, en el libro se plantea si los actores, en el mundo crecientemente complejo en que viven, orientan su conducta por las lógicas de acción adecuadas a los nuevos contextos de riesgo o si perduran las lógicas de acción propias de una sociedad racional, ordenada y jerarquizada como la sociedad industrial. El análisis referido a sectores específicos de trabajo deja planteadas interrogantes mucho más generales vinculadas a nuestras sociedades tal cual se producen y reproducen actualmente.

En segundo lugar, en la medida en que el programa de investigación que desarrollamos es de Sociología del Trabajo, debemos asumir la particular conformación y desarrollo de esta subdisciplina en América Latina. Es decir, reconocer que ella ha oscilado constantemente entre una *sociología política* y una *sociología económica* –en función de los distintos períodos y coyunturas que la propia sociedad latinoamericana ha vivido– y ello, sin poder estabilizar su mirada. Desde la creación de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST) hace una docena de años, la subdisciplina parece también evolucionar entre una *sociología crítica* y una *sociología de ayuda de las decisiones*. Creemos que estos desplazamientos de las perspectivas de la Sociología del Trabajo, lejos de ser negativos, se inscriben en una *sociología del desarrollo* ya que todas estas perspectivas deben estar presentes y necesariamente deben dialogar entre sí. Porque, ¿cómo pensar el desarrollo sin una sociología política o una sociología económica?, ¿cómo pensar en una *sociología crítica* en esta coyuntura sin combinarla a una *sociología de ayuda a las decisiones*? O al revés, ¿cómo pensar una *sociología de ayuda a las decisiones* sin inscribirla en una *sociología crítica*?, y de no hacerlo, ¿cómo no caer en una suerte de tecnología o de propuestas normativas relativamente estandarizadas haciéndole perder el carácter esencial a la Sociología y su desafío para interpretar las sociedades contemporáneas?

En este marco, el trabajo de Francisco Pucci da cuenta de la complejidad en que se vive y abre puertas para revisar el fundamento de las políticas de gestión del riesgo y de formación profesional que se tomen en el futuro, poniendo en duda que ésta sea tenida en cuenta por los sistemas expertos que se desarrollan. Señala la necesidad de asumir la existencia de una “cultura de riesgo”, en la línea ya planteada por Mary Douglas, dependiente de una valoración del riesgo que se construye en los sistemas sociales y dentro de ellos por cada actor –que no lo hace de una forma homogénea– y que depende también de valores más generales y de las reglas implícitas o explícitas que conforman su historia.

La tesis que se plantea es que, cuanto más desarrollada esté esta “cultura de riesgo”, el proceso de aprendizaje será más accesible y tendrá más utilidad para los actores involucrados. Pero también sostiene que este proceso de aprendizaje, que supone la construcción de reglas para enfrentar situaciones de riesgo emergentes de las decisiones que las desencadenan o que las conducen, depende de la capacidad de regulación autónoma de los mismos. En este plano, este trabajo se transforma en un aporte para la Sociología del Trabajo latinoamericana tal cual se viene desarrollando.

En tercer lugar, también en consonancia con el Programa de Investigación en el cual está inscripto este trabajo, y en coherencia con lo anteriormente señalado, en relación a su estilo se tiende a un tipo de investigación constructivista interpretativista. Ello en la medida en que se intenta dar cuenta de fenómenos o problemas a partir de un diálogo directo con los actores y construyendo categorías analíticas a partir de él. No por ello se deja de revisar las teorías existentes sobre los problemas analizados, pero siempre a partir de esta perspectiva; corroborando la pertinencia de las teorías o examinando las líneas de interpretación posible que se sugieren a la luz de la experiencia adquirida en el contacto con los actores y no en una lógica de búsqueda de “falsaciones” o de pruebas de teorías preelaboradas. Se tiende más a realizar análisis de tipo cualitativo que de tipo cuantitativo; no se intenta dar cuenta de la representación de ningún universo general sino del específico que se investiga, ya que no se busca describir regularidades o legalidades del mundo empírico, sino descubrir nuevas posibilidades de comprensión de las sociedades en que vivimos y nuevas orientaciones generales para la acción de los actores directa o indirectamente involucrados en ella.

En consecuencia, en este trabajo se da un intenso diálogo con los actores en una búsqueda de comprenderlos cabalmente. En los problemas de gestión del riesgo se ve cómo las instituciones y los actores participantes en la misma construyen irreversibilidades o las evitan, produciendo situaciones de riesgo por acumulación de decisiones con una orientación que vuelve unilateral el sentido del proceso, e imposibilitan retroceder o cambiar el rumbo tomado, o por el contrario, logran romper dichas dinámicas. Pero esta última alternativa se da si se alcanzan mínimos niveles de acuerdo para poder desarrollar acciones comunes, y ello depende de la capacidad de los actores para traducir sus perspectivas y puntos de vista, en general heterogéneos como ya señalábamos, poniendo en juego perspectivas de modelos cognitivos y valorativos diferentes. Este reconocimiento y el desarrollo de relaciones de comunicación y la construcción de referentes comunes para la acción que conlleva, se vuelven elementos imprescindibles en el aprendizaje de la gestión del riesgo. Pero los acuerdos solamente se logran si existe una legitimidad en las relaciones de poder y jerarquía, que favorezcan la construcción de relaciones de confianza entre los actores, porque también sobre

ella reposa la posibilidad de desarrollar comportamientos que permiten afrontar las situaciones de riesgo. La confianza también es la base del aprendizaje de las rutinas que dan sentimiento de seguridad ontológica a los actores vinculados a la gestión del riesgo. La combinación de estos factores genera un proceso dinámico, en el cual la percepción y los niveles de aceptabilidad del riesgo se vuelven el producto de una negociación implícita, cuyo resultado dependerá del balance de los factores señalados y de la especificidad del contexto en la cual se desarrolla.

Para llegar a estas conclusiones el autor también revisa críticamente las teorías más importantes sobre el riesgo, como las de Luhmann, Beck, Giddens, la de “cultura de riesgo” de Mary Douglas y las teorías sobre la gestión del riesgo. Los hallazgos de Francisco Pucci se incorporan así al acervo de las reflexiones de la Sociología de este tema específico, y a su vez tienen la virtud de ser de las primeras investigaciones latinoamericanas sobre el tema.

Finalmente, este trabajo que presentamos ya se ha transformado en uno de los referentes para el colectivo de investigadores del Programa de Investigación de Sociología del Trabajo antes señalado. Ello por sus reflexiones y hallazgos en sí que complementan y se articulan con otras investigaciones que se vienen realizando en su seno. Porque, además, legitima el esfuerzo colectivo de intercambio y cooperación que se ha ido construyendo en el tiempo entre los participantes del Programa –lo que justifica su propia existencia– y porque legitima las normas antes mencionadas y la orientación general que poco a poco nos hemos autoimpuesto los que participamos en él.

Por último, porque este libro, en tanto que trabajo culminado, por su calidad e interés, nos valida y nos representa, frente a un público especializado o profano.

Prof. MARCOS SUPERVIELLE
Departamento de Sociología
Facultad de Ciencias Sociales

INTRODUCCIÓN

1. La problemática del riesgo

El desarrollo industrial y tecnológico de las sociedades modernas ha puesto en evidencia la presencia de riesgos que van más allá de los naturales conocidos hasta ahora por la humanidad. A los clásicos riesgos ligados a los elementos naturales como inundaciones, incendios, sequías, etc., se agregan en la actualidad aquellos que son producto exclusivo de la actividad humana. Los riesgos derivados de la utilización de la energía nuclear, la polución, la contaminación de la naturaleza, etc., pasan a formar parte de las reflexiones que la sociedad realiza sobre sus propias prácticas. Tal como indica Giddens,¹ la reflexividad, es decir, la capacidad que tiene la sociedad de reflexionar sobre sus propias acciones a la luz de los conocimientos científicos, es una característica central de la modernidad en su fase actual. La reflexividad incluye la idea de que los riesgos no son parte de la fatalidad o el destino, sino que son opciones que el ser humano realiza. Este elemento volitivo distingue el riesgo del peligro, que aparece como un evento incontrolable y fuera del campo de acción del individuo.

En tanto el riesgo aparece ligado a la actividad humana, su percepción está íntimamente ligada a factores sociales y psicológicos. La percepción del riesgo y en particular, los niveles en los cuales el mismo se vuelve aceptable, dependerán de la posición ocupada por un individuo o grupo en la sociedad, de los roles desempeñados, de los sistemas de representación existentes y de los valores puestos en juego. Aceptar un riesgo significa que sus resultados no deben traspasar el umbral más allá del cual el infortunio se experimenta como catástrofe. El “umbral de catástrofe”² en tanto construcción social, no está dado de una vez para siempre. La actividad de los individuos y su experiencia práctica, técnica o política sugiere que la gestión del riesgo es también un proceso de aprendizaje, que puede ir modificando la percepción, la aceptabilidad y la propia gestión del mismo.

1 Giddens, A., 1994.
2 Luhmann, N., 1992.

Las sociedades modernas son caracterizadas por la presencia de riesgos naturales y de riesgos ligados al desarrollo tecnológico e industrial. Éstos son objeto de preocupaciones por parte de políticos, técnicos y de la población en general. Pero la noción de riesgo no es una concepción puramente técnica o científica. Hay una construcción social del riesgo que pone en juego una multiplicidad de intereses y de representaciones de parte de diferentes actores. Esta diversidad de puntos de vista está presente en las instituciones y en las organizaciones que tienen la responsabilidad de la gestión y de la prevención de riesgos, lo que aumenta la complejidad de su tarea.

Una dimensión central en la problemática del riesgo es la capacidad de alcanzar una utilización eficiente y razonable de las tecnologías utilizadas en la producción de bienes y en los servicios. Esta eficiencia está ligada a un conjunto de factores, entre los que se cuentan el desarrollo tecnológico de una sociedad, las formas de organización del trabajo, el papel de los actores sociales involucrados en la producción, etc. Estos factores, a su vez, tienen un dinamismo y una conformación específica, tanto temporal como espacial.

La noción de construcción social del riesgo tiene, por tanto, el objetivo de controlar las consecuencias no deseadas producidas por el disfuncionamiento de los sistemas, tanto como por la elaboración de normas o la difusión de resultados de investigación. En esta construcción social, la apreciación de los daños depende de la representación que se hacen los actores de los umbrales de peligro y de riesgo aceptable. Este último debe tomar en cuenta todas las implicaciones en materia de seguros, de responsabilidad jurídica y de legitimidad política y social de las instancias que definen lo aceptable.³

En el momento en que los riesgos devienen públicos, hay una multiplicación de las instancias que interactúan en materia de seguridad a través de la enunciación de normas, de acciones de control y de acciones de incitación y de sensibilización del gran público. Estas acciones no son necesariamente concertadas, lo que pone en duda la coherencia de todo el sistema. También hay problemas en las relaciones entre los diferentes actores que de una manera u otra tienen cierta responsabilidad en la gestión del riesgo. El problema principal se encuentra en las dificultades de comunicación entre diferentes actores que no están habituados a trabajar juntos y que tienen intereses y posiciones estratégicas competitivas o diferentes. La cuestión del riesgo debe tomar en cuenta las relaciones materiales y simbólicas construidas por el conjunto de actores presentes localmente, sean actores institucionales o la población en general.⁴

³ Deutsch, J.C.; Hubert, G.; Vidal-Naquet, P.A., 1995.

⁴ Decrop, G.; Dourlens, C.; Vidal-Naquet, P.A., 1997.

En las aproximaciones precedentes, los habitantes son frecuentemente considerados como un “actor singular”, excluido del corazón de la negociación y relegado al simple rango de ejecutor pasivo que se debe convencer del rol que se le ha definido. Por otra parte, como lo subraya el estudio del *Laboratoire RIVES*,⁵ el actor técnico no es neutro. El mismo interpreta los datos técnicos apreciando la relación de fuerzas, el estado de la negociación y las consecuencias de las opciones. La dimensión social de la técnica aparece de manera más neta en la problemática del riesgo, en la cual la noción de incertidumbre marca los límites incontorneables del saber técnico. Los industriales intervienen también en la negociación, ya que su actividad puede ser modificada de manera significativa, e incluso perjudicada por la definición de las zonas de seguridad. Por otra parte, los políticos locales ocupan una posición bisagra entre las lógicas institucionales y la población en general, y sus responsabilidades crecientes en materia de seguridad pública los ubican en situaciones cada vez más delicadas.

2. Las diferentes perspectivas sobre el riesgo

El estudio dirigido por el Laboratorio RIVES⁶ muestra que la temática del riesgo natural o tecnológico es de introducción reciente en el campo de las ciencias sociales. A partir de los años setenta, la problemática del riesgo comienza a construirse a instancias de un proceso complejo, producto de dinámicas independientes: el desarrollo de la sensibilidad ecologista, los accidentes costosos en términos de imagen pública, los pedidos de evaluación por parte de los aseguradores, etc.

Podríamos considerar que la misma se ha discutido a dos niveles: i) un enfoque general, que analiza las transformaciones recientes de la modernidad a través del concepto de riesgo; ii) un enfoque específico, que analiza situaciones concretas de riesgo en el marco de las sociedades modernas.

- i) El primer enfoque, desarrollado por autores como Beck,⁷ Giddens,⁸ y Luhmann,⁹ ha puesto de relevancia la importancia del concepto de riesgo para comprender las transformaciones que están ocurriendo en los países avanzados, particularmente de Europa. Estos autores mostraron cómo el riesgo y la incertidumbre se presentan, en la fase actual de la modernidad, como componentes permanentes en las relaciones sociales que se establecen en campos tan diversos como el trabajo, la familia o la educación. Los procesos

5 Ver Coanus Th.; Duchene, F.; Martinais, E., 1995.

6 Deutsch, J.C.; Hubert, G.; Vidal-Naquet, A., 1995.

7 Beck, U., 1996.

8 Giddens, A., 1994.

9 Luhmann, N., 1992.

de individuación que se producen en un marco de creciente desigualdad, la pérdida de referentes colectivos como los de clase o nación, la menor centralidad de las organizaciones como estructuradoras de los recorridos laborales y de la estratificación social, la incapacidad de la ciencia para controlar los efectos secundarios del desarrollo tecnológico y el surgimiento de modelos productivos centrados en la flexibilización del proceso de trabajo y de las relaciones contractuales, constituyen una ruptura de los pilares centrales sobre los cuales se edificó la sociedad industrial clásica: racionalidad, organización, orden y jerarquía. En su lugar, se desarrollan formas de relación social más contingentes e inestables, en las cuales el vínculo entre los individuos se sustenta más en la confianza que en la jerarquía y el poder, y donde la obediencia a las reglas es sustituida por la regulación autónoma de la conducta.

- ii) El segundo enfoque se preocupó de analizar las situaciones específicas de riesgo, a partir de tres tipos dominantes:¹⁰
- las perspectivas cuantitativas de tipo sicosociológico, centradas en el estudio de los comportamientos y de la racionalidad de los actores;
 - las perspectivas institucionales que centran su análisis en los procesos de decisión;
 - las perspectivas sociológicas centradas en las relaciones laborales en la industria.

Las perspectivas sicosociológicas están generalmente centradas alrededor del evento/catástrofe. Este tipo de perspectiva corre el riesgo de no tomar suficiente distancia con relación a los hechos, muchas veces construidos por periodistas e investigadores. La focalización sobre el accidente deja también de lado el análisis de los procesos que se inscriben en el largo plazo. Las perspectivas institucionales se interesan en los sistemas de actores, no tomando en cuenta a los habitantes en general. También tienden a dejar de lado el estudio de los procesos internos a través de los cuales una institución dada define su posición, construye su legitimidad y negocia con los otros actores. Podríamos decir lo mismo de las perspectivas sociológicas, restringidas al análisis de las relaciones laborales en una organización determinada.

Diferentes estudios, como el de Cerpe,¹¹ subrayan la distancia entre la adopción de nuevas reglamentaciones y de nuevas distribuciones de competencias en

¹⁰ Coanus Th.; Duchene, F.; Martinais, E., 1995.

¹¹ Cerpe, 1995.

el campo de los riesgos más importantes, y la extrema diversidad de prácticas locales en la materia. La fragmentación y la heterogeneidad de las prácticas provienen del hecho de que la gestión del riesgo es muy diferente según los tipos ésto o las regiones, movilizand o estructuras de concertación más o menos institucionalizadas y referencias jurídicas diversas. Una característica de estos procesos locales de gestión de los riesgos es la poca visibilidad de las decisiones, que resultan de la acción de grupos restringidos de actores cuya actividad es poco transparente para el público. Se puede explicar esta fragmentación por la diversidad de principios de referencia y de sistemas de acción que constituyen históricamente los campos de la prevención, de la reparación y de la gestión de las crisis. Otros estudios¹² han mostrado que las medidas parciales de seguridad pueden revelarse contradictorias, en el sentido en que el compromiso del Estado y la inversión en infraestructuras de protección pueden dar la ilusión de una seguridad total y conducir a una desresponsabilización de los ciudadanos.

La breve descripción que hemos realizado muestra la gran diversidad de enfoques y de perspectivas sobre el riesgo. Esta heterogeneidad nos obliga, en el marco de este trabajo, a establecer previamente una serie de definiciones sobre las características que tendrá este estudio, su objeto y las tesis que intenta demostrar.

3. Objetivos e hipótesis del trabajo

El trabajo se propone, a través del estudio de dos casos específicos, aportar elementos para la formación profesional en una temática tan compleja como la gestión del riesgo en las actividades productivas modernas. El objetivo del trabajo es generar insumos para comprender que los procesos de formación profesional en esta temática asumen modalidades específicas que no se resumen en una simple transmisión de saberes o en el desarrollo de sistemas de control o de imposición de normas de seguridad. La formación profesional en este campo debe superar una visión mecánica de los riesgos, que asume el postulado de que el mero desarrollo de políticas de formación y el incremento de los criterios racionales y estadísticos son suficientes para disminuir las probabilidades de accidentes o de enfermedades profesionales en las organizaciones complejas. Por el contrario, el trabajo postula la idea de que determinadas organizaciones, debido a diferentes procesos que analizaremos a lo largo del trabajo, generan zonas de riesgo sistémico, es decir, probabilidades de riesgo permanentes y estructurales dentro de las mismas.

| 12 Barthelemy, J.R.; Baye, E.; Blancher, Ph., 1995.

Para analizar la gestión del riesgo, en primer lugar debemos definir qué entenderemos por riesgo en este trabajo. El campo de los riesgos comprende en primer lugar los riesgos colectivos, asociados a catástrofes tales como la inundación, la contaminación, la polución, etc. Además de estos, podemos encontrar riesgos ligados a un contexto institucional o laboral específico: en este caso, podemos encontrar riesgos de tipo físico, químico u organizacional. Por último, podemos pensar en riesgos vinculados a la vida cotidiana, como los accidentes de automóvil o los accidentes domésticos.

¿Cuál es el denominador común de estos riesgos? Desde nuestro punto de vista, el elemento común que tiene esta diversidad de riesgos es que todos tienen un componente de incertidumbre y de indeterminabilidad, lo que implica que la gestión del riesgo tenga características específicas, que la diferencian de otros tipos de gestión. Este componente de incertidumbre es el nexo que permite articular las teorías generales, centradas en los cambios de la modernidad, con las teorías que explican las nuevas lógicas de acción y los procesos de decisión presentes en la gestión del riesgo.

En segundo lugar, el trabajo intentará establecer puentes de análisis entre las teorías que recalcan la presencia de los riesgos en el funcionamiento global de la sociedad, con las perspectivas orientadas a estudiar situaciones de riesgo específicas. Estas dos perspectivas de análisis no están necesariamente articuladas entre sí. Responden más bien a objetivos, temáticas y discusiones diferentes. ¿Es posible articular una perspectiva de análisis centrada en las modificaciones estructurales de la modernidad, con el análisis de situaciones de riesgo concretas? ¿Existen puntos de contacto entre ambas dimensiones, u obedecen a lógicas diferentes?

Desde nuestro punto de vista, el análisis del funcionamiento de sistemas expertos concretos es el punto que permite articular las teorías macrosociológicas sobre el riesgo, con las perspectivas microsociológicas centradas en el estudio de situaciones de riesgo concretas. Los sistemas expertos son definidos como dominios técnicos o de saber profesional que involucran vastos sectores del medio ambiente material o social. Estos sistemas, como las redes de navegación aérea o los sistemas de salud, agrupan un conjunto de conocimientos en un dominio determinado, pero son utilizados por personas que no tienen necesidad de conocer sus principios ni sus fundamentos. Los sistemas expertos reproducen las condiciones de riesgo existentes a nivel general. En consecuencia, el análisis de la gestión del riesgo que se desenvuelve en los mismos, permite entender y discutir cómo se expresan y condensan, en una situación específica, las transformaciones estructurales que se procesan en las relaciones sociales modernas. Las situaciones de riesgo en los sistemas expertos nos permiten dar cuenta de los cambios en

la lógica de los actores, en contextos marcados por la imprevisibilidad, la incertidumbre y la contingencia, que tienen líneas de continuidad con otros aspectos del contexto cotidiano de las sociedades modernas.

En tercer lugar, debemos definir qué entendemos por gestión del riesgo y cuáles son sus componentes principales. Como analizaremos en el capítulo siguiente, el concepto de riesgo pasó de ser utilizado para analizar fenómenos globales de las sociedades a incorporarse en la teoría de la gestión. Si analizamos el riesgo en un sistema experto determinado, debemos tener en cuenta las actitudes y acciones específicas que implementan los actores cuando se enfrentan al mismo. Las lógicas de acción que se desarrollan en los contextos de riesgo son diferentes de las lógicas de acción tradicionales propias de la sociedad industrial. Esta diferencia está impuesta por los componentes de imprevisibilidad, indeterminabilidad e incertidumbre que están intrínsecamente asociados a los contextos de riesgo. El comportamiento racional y estratégico fundado en posiciones estandarizadas y relaciones de poder no permite dar cuenta de las nuevas situaciones de riesgo. La orientación racional y estratégica es sustituida por lógicas de acción que incorporan la confianza, los valores y la traducción como orientadoras del comportamiento de los actores. Las relaciones de autoridad y jerarquía, a su vez, son desplazadas por relaciones de influencia y de confianza, que se corresponden mejor a los nuevos contextos marcados por la incertidumbre y la contingencia.

En la medida en que la gestión del riesgo está referida al manejo de la incertidumbre, la misma constituye un proceso de aprendizaje organizacional. Dado que los actores no cuentan con modelos establecidos de comportamiento a los cuales ajustarse, deben construir, en la marcha, los mecanismos y las actitudes para afrontar estas situaciones. Discutir la gestión del riesgo implica centrar nuestra atención en las condiciones que se requieren para que este aprendizaje pueda lograr resultados positivos en términos de minimizar los riesgos o de llegar a niveles aceptables del mismo. El proceso de aprendizaje de la gestión del riesgo depende, desde nuestro punto de vista, de los siguientes factores:

a) La existencia de una “cultura de riesgo” en el contexto de riesgo específico. Autores como Mary Douglas¹³ desarrollaron el concepto de “cultura de riesgo”, que hace referencia a que la percepción y la actitud de los individuos en relación al riesgo no son homogéneas entre los diferentes sistemas o grupos sociales. Cada sistema social y cada grupo dentro del mismo construyen una concepción y una valoración del riesgo que depende de los valores de la cultura y de

| 13 Douglas, M., 1985.

las reglas implícitas o explícitas que conforman su historia. Esta cultura determina la percepción que tienen los actores del riesgo, y la valoración que hacen del mismo. Cuanto más desarrollada esté esta “cultura de riesgo”, el proceso de aprendizaje será más accesible y tendrá más utilidad para los actores.

b) La capacidad que tengan las instituciones y los actores involucrados en la gestión del riesgo, de evitar la construcción de irreversibilidades. En numerosas ocasiones, las situaciones de riesgo se producen por una acumulación de decisiones en un sentido, que vuelven irreversible el sentido del proceso e imposibilitan retroceder o cambiar el rumbo tomado.

c) La capacidad de regulación autónoma de los actores involucrados, que permita la reducción de los efectos emergentes de las decisiones que conducen a las situaciones de riesgo. Los actores se enfrentan a consecuencias imprevistas en el marco de las reglas que orientan su actividad, sea laboral, institucional o cotidiana. La capacidad de construir reglas para enfrentar estas situaciones forma parte del proceso de aprendizaje.

d) La capacidad de los actores para lograr traducir sus perspectivas y puntos de vista, en general heterogéneos, para lograr niveles mínimos de acuerdos y poder desarrollar acciones comunes. La gestión del riesgo pone en juego perspectivas que parten de modelos cognitivos y valorativos diferentes. El desarrollo de relaciones de comunicación y la construcción de referentes comunes para la acción se vuelven un elemento imprescindible en el aprendizaje de la gestión del riesgo.

e) La legitimidad de las relaciones de poder y de jerarquía, de manera de favorecer la construcción de relaciones de confianza entre los actores, sobre la cual reposa la posibilidad de desarrollar comportamientos que permitan afrontar las situaciones de riesgo. La confianza está en la base del aprendizaje de rutinas que den un sentimiento de seguridad ontológica a los actores involucrados en la gestión del riesgo.

La combinación de estos factores genera un proceso dinámico, en el cual la percepción y los niveles de aceptabilidad del riesgo se vuelven el producto de una negociación implícita, cuyo resultado dependerá del balance de los factores señalados y de la especificidad del contexto en la cual se desarrolla. Tal como afirma Mertens,¹⁴ los procesos de aprendizaje en las organizaciones nunca son armónicos ni lineales. Las estrategias de los grupos, los conflictos de poder y la

| 14 Mertens, L., 2002.

estructura institucional y normativa, forman parte de este proceso de aprendizaje organizacional. Los procesos de gestión que inciden en el aprendizaje organizacional deben necesariamente tomar en cuenta los componentes sociales presentes en toda institución. Esta perspectiva supone también un concepto más amplio de formación profesional, que incluye no sólo los conocimientos formales o informales adquiridos durante su socialización, sino también la capacidad para poner en juego estas capacidades en situaciones concretas. Estas capacidades pueden ser consideradas como competencias específicas¹⁵ que los actores desarrollan, de manera explícita o implícita, para dar cuenta de las situaciones de riesgo que enfrentan en sus tareas cotidianas. En este sentido, los procesos de aprendizaje organizacional deben ser entendidos como experiencias de comunicación,¹⁶ en las cuales se desarrollan, además de las racionalidades estratégicas inherentes a los diferentes intereses involucrados en los procesos de trabajo, racionalidades comunicativas que permiten llegar a espacios de acuerdo y de compromiso más allá de los intereses y objetivos contradictorios de las partes.

A partir de estas definiciones, estamos en condiciones de presentar las hipótesis que se pretenden discutir en este trabajo. Las mismas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Los sistemas expertos en tanto organizaciones complejas, producen espacios o zonas de riesgo permanente como resultado de un conjunto de procesos inherentes a su funcionamiento cotidiano.
- La gestión de estos riesgos pone en juego componentes de la acción diferentes a las formas de acción tradicionales. La racionalidad, la acción estratégica y la lucha entre posiciones estructuradas en un espacio organizado no permiten dar cuenta de las situaciones de incertidumbre. Las mismas requieren el desarrollo de nuevas formas de acción social centradas en el desarrollo de capacidades comunicativas entre los actores involucrados.
- Sin embargo, pese al creciente desarrollo de los contextos de riesgo, las nuevas formas de acción social tienen un desarrollo incipiente y precario. Los actores que participan en los contextos de riesgo mantienen las formas de acción social tradicionales, lo que impide una gestión del riesgo eficaz.
- La disociación entre contextos de riesgo y formas de acción social refuerza, en los sistemas expertos, la construcción de procesos en los

¹⁵ Mertens, L., 1996.

¹⁶ Rojas, E., 1999.

cuales el riesgo se vuelve irreversible, lo que se traduce en el desarrollo de zonas de riesgo sistémico.

El punto de discusión que se plantea, es si la formación profesional entendida en un sentido amplio, como proceso de aprendizaje organizacional, incorpora y desarrolla lógicas de acción que permitan una gestión eficiente del riesgo. Este trabajo se propone discutir este punto en dos sistemas expertos específicos de la sociedad uruguaya: una organización hospitalaria de salud y la rama de la construcción. En ambos casos, mostraremos que el aprendizaje de la gestión del riesgo y el desarrollo de nuevas formas de acción social son incipientes y precarios, por lo que no alcanzan a constituirse en respuestas adecuadas a los contextos de riesgo presentes en los sistemas expertos.

4. Metodología de investigación

Glaser y Strauss¹⁷ subrayan la idea de que el alcance de una teoría puede ser cuidadosamente mejorado y controlado por la elección consciente de los casos a comparar. En este sentido, la selección de casos con altos grados de diferencia entre sí, contribuye más al desarrollo de la teoría que la selección de casos parecidos. Esta segunda opción se justifica si la lógica de la investigación está orientada por el interés de obtener pruebas exactas para la descripción y la verificación. Por el contrario, cuando la lógica de la investigación está orientada por criterios de relevancia teórica, la comparación de casos que parecen demasiado disímiles, contribuye positivamente a la teoría.

La comparación de casos da la posibilidad de maximizar o minimizar ciertas diferencias y similitudes. Este control es útil para descubrir categorías y desarrollar propiedades teóricas nuevas. Cuando se maximizan las diferencias cambiando la mirada de la investigación, se descubren diferencias importantes entre los casos. El análisis de las consecuencias de estas diferencias tiene importantes efectos en las operaciones de investigación y en el desarrollo de la teoría.

Tal como hemos planteado, para discutir las hipótesis presentadas más arriba, realizaremos una investigación comparada en dos casos concretos: la gestión del riesgo en la rama de la construcción uruguaya, y la gestión del riesgo en el área de la salud, en un centro de atención público y universitario como lo constituye el Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela”. En este sentido, podemos establecer diferencias y similitudes entre los dos casos seleccionados.

| 17 Glaser, B.; Strauss, A., 1967.

La maximización de similitudes reside en el hecho de que, en los dos casos, estamos en presencia de riesgos propios de actividades productivas modernas. La actividad de la construcción genera riesgos en la implementación de sus procesos de trabajo, que son inherentes a las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad. En el segundo caso, estamos en presencia de riesgos ligados a la complejidad de una megainstitución hospitalaria.

Un segundo elemento de similitud es que, en los dos casos, nos encontramos con riesgos ligados a la actividad laboral, y que conciernen básicamente a los involucrados directamente en el sistema. No se trata de analizar riesgos ecológicos o de impacto sobre amplias poblaciones o zonas geográficas, sino riesgos localizados en sistemas o subsistemas específicos.

En ambos casos, descubrimos también la emergencia de un “sistema reflexivo” alrededor del riesgo: los actores, los comportamientos, las reglas, las contradicciones, las dinámicas y las lógicas de acción desarrolladas en los dos casos responden a una concepción del riesgo propia de la modernidad avanzada, en la cual la incertidumbre y la reflexividad forman parte inseparable de las relaciones sociales.

Los contextos culturales y normativos en los cuales se sitúa el comportamiento de los actores en relación al riesgo es otro elemento de similitud entre los dos casos estudiados. La actitud ante el riesgo, es consecuencia de la cultura de una sociedad, de los diferentes subsistemas culturales y de las culturas de riesgo elaboradas por las organizaciones y las instituciones. En esta perspectiva, el análisis comparado debe poner el acento en los aspectos culturales locales, que tienen una fuerte incidencia en la percepción y valoración de los riesgos.

Los dos casos seleccionados están atravesados por las “culturas de riesgo” desarrollados en el sistema social más amplio. En este plano, se nota la ausencia, en la sociedad uruguaya, de actores sociales o políticos que tengan una actividad permanente ligada a la gestión pública de los riesgos. También se puede señalar que la temática del riesgo no es objeto de políticas públicas ni de programas orientados a la prevención o disminución de accidentes.

Ambos casos, a su vez, tienen una amplia y larga elaboración endógena de “culturas de riesgo” locales. Tanto la actividad de la construcción como el trabajo en el área de la salud están intrínsecamente confrontadas, desde su inicio, a situaciones de riesgo permanentes. El riesgo, en ambos casos, no es el producto de innovaciones tecnológicas recientes o de procesos científicos particulares, sino que constituye un componente permanente del proceso de trabajo. Esto no significa que estas actividades no hayan sido impactadas por los últimos cambios tec-

nológicos, aspecto que analizaremos más adelante. Estos cambios modifican algunos datos de partida en relación a los componentes de riesgo tradicionales, pero no son la causa directa de la emergencia de los factores de riesgo.

La minimización de los elementos de similitud entre los dos casos reside en la diferencia de condiciones de aprendizaje de los actores involucrados en los sistemas reflexivos. En el caso de la industria de la construcción, encontramos un difícil proceso de aprendizaje realizado por numerosos actores heterogéneos, (empresarios, técnicos, funcionarios públicos, trabajadores) que participan de una red de actividades que denominamos industria de la construcción. En el caso del Hospital de Clínicas, estamos en presencia de un proceso de aprendizaje organizacional realizado por actores que participan de una misma estructura institucional, en la cual los problemas de cooperación y de construcción de normas de funcionamiento constituyen los dilemas centrales a resolver.

La existencia de importantes elementos de similitud entre los dos casos nos permitirá establecer una comparación más elaborada, a partir del marco teórico que desarrollaremos en los próximos capítulos. En este sentido, el diseño del trabajo está más orientado a comprobar empíricamente las hipótesis planteadas, que se deducen del desarrollo teórico que expondremos, que a construir nuevas categorías teóricas que permitan un avance sustantivo en el conocimiento de esta área. De todas maneras, la discusión de las propuestas teóricas en dos casos específicos de la realidad uruguaya, será una contribución importante, tanto al conocimiento de nuestra realidad, como al desarrollo de las categorías teóricas, en la medida en que su contratación empírica permite su mejoramiento y adecuación permanente.

5. Desarrollo del trabajo

Para alcanzar los objetivos planteados, el trabajo se propone realizar las siguientes etapas:

- En el primer capítulo, se expondrán las principales teorías que desarrollaron un análisis macrosociológico del tema del riesgo, vinculándolo con los cambios en las estructuras básicas de la modernidad. En el marco de estas teorías, se definirán los sistemas expertos y se mostrará la relevancia de los procesos de valoración y de selección de riesgos. Posteriormente, se analizará la temática del riesgo desde el punto de vista de la teoría de la gestión y de la teoría de las organizaciones.

- En el segundo capítulo se desarrollarán diferentes teorías que enfatizan las transformaciones en la acción social que se comienzan a percibir en las sociedades modernas. Se compararán las formas de acción clásicas de la sociedad industrial con las formas de acción social que se corresponden con el surgimiento de la modernidad avanzada y se definirán los diferentes componentes que están presentes en estas nuevas formas de acción social.
- En el tercer capítulo se analizará el funcionamiento de un sistema experto amplio, como lo constituye la actividad de la construcción. El eje del análisis será la percepción y valoración del riesgo que realizan una pluralidad de actores heterogéneos, involucrados en el funcionamiento de una industria que ha sufrido numerosas transformaciones de su proceso de trabajo y que ha incorporado nuevas tecnologías de producción.
- El cuarto capítulo estará dedicado al análisis del funcionamiento de un sistema experto organizado: el Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela”. En este caso, el estudio también se enfocará en los procesos de gestión y de negociación de los umbrales aceptables de riesgo, la construcción de rutinas organizacionales y los procesos de aprendizaje de los diferentes segmentos de trabajadores, técnicos y administrativos que componen la estructura organizativa del Hospital.
- Por último, se desarrollará un capítulo en el cual se expondrán las conclusiones generales derivadas del estudio comparado que se realizó y del aporte de estos casos a la discusión de las hipótesis planteadas en esta introducción.

Capítulo 1

TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES Y GESTIÓN DEL RIESGO

1.1. Modernidad simple y modernidad reflexiva

La tesis de este trabajo se desarrolla sobre la base de la creciente importancia que asumen los sistemas expertos en el comportamiento cotidiano de los individuos. Los sistemas expertos producen riesgos permanentes, que afectan tanto poblaciones o localidades geográficas, como trabajadores que participan en el funcionamiento de estos sistemas expertos. El concepto de sistema experto es tomado de Giddens,¹⁸ autor que enmarca el desarrollo de estos sistemas expertos en el contexto de las transformaciones profundas que ha experimentado la modernidad en las últimas décadas.

En este plano, podemos constatar que la temática del riesgo comienza a desarrollarse a partir de las reflexiones sobre los componentes centrales de la modernidad. En primer lugar, Giddens,¹⁹ en sus reflexiones teóricas sobre el riesgo, parte de la idea de que la humanidad ha recorrido, a grandes rasgos, tres grandes etapas: la sociedad tradicional, la sociedad de modernidad simple y la sociedad de modernidad avanzada o reflexiva. En este esquema de desarrollo, y coincidiendo con la tradición sociológica, Giddens señala que el pasaje de la sociedad tradicional a la sociedad moderna fue la transformación más radical en la historia del hombre. La llegada de la sociedad moderna modificó sustancialmente aspectos centrales de la sociedad, que fueron rasgos permanentes e inmutables durante siglos en las sociedades tradicionales.

Las dimensiones que definen la modernidad simple, en la perspectiva de Giddens, son:

¹⁸ Giddens, A., 1994.

¹⁹ Op. cit.

- a) la disociación entre el tiempo y el espacio, que permiten una distribución espacio-temporal precisa de la vida social;
- b) la delocalización de los sistemas sociales, que desprende la actividad social de los contextos locales, reorganizando las relaciones sociales sobre la base de grandes perspectivas espacio-temporales;
- c) la organización reflexiva de las relaciones sociales, que implican la apropiación permanente del conocimiento, en la cual la producción de un saber sistemático sobre la vida social se constituye en parte integrante de la reproducción del sistema, desprendiendo la vida social de la rigidez e inmutabilidad de las tradiciones.

Para el primer caso, Giddens muestra como en las sociedades premodernas, espacio y lugar tienden a coincidir, en la medida en que las dimensiones espaciales de la vida social están dominadas por la noción de presencia. El cálculo del tiempo, que marca el ritmo de las sociedades tradicionales, está permanentemente asociado al espacio. La llegada de la modernidad tiende a distinguir progresivamente espacio de lugar, permitiendo las relaciones con un otro ausente con quien no hay relaciones cara a cara. La invención del movimiento del reloj contribuyó también a uniformizar la medida del tiempo y a separarlo cada vez más del espacio. La uniformización de la organización social creó un tiempo “vacío”, desprovisto de referencias espaciales y cuantificado de manera de permitir un recorte preciso de la jornada en diferentes lapsos.

Los cambios en la relación espacio-tiempo tiene consecuencias en términos de localización de las actividades sociales. La separación del espacio y del tiempo y su transformación en dimensiones vacías y estandarizadas, quiebra el vínculo entre la actividad social y su localización en contextos particulares de presencia. Esto permite la representación del espacio sin referencia a un lugar privilegiado y permite la intercambiabilidad de diferentes unidades espaciales. Esto se traduce en una fuerte penetración de las relaciones sociales por influencias sociales lejanas. Esta separación provee los instrumentos de pilotaje necesarios para la organización racional de la vida moderna. La conexión entre lo local y lo mundial le da a las sociedades modernas un dinamismo impensable en las sociedades tradicionales.

La “delocalización de los sistemas sociales” comprende, para Giddens, la extracción de las relaciones sociales de los contextos locales de interacción y su reestructuración en campos espacio-temporales indefinidos. Giddens distingue dos grandes mecanismos de delocalización inherentes al desarrollo de las insti-

tuciones sociales modernas: la creación de señales simbólicas y el establecimiento de sistemas expertos.

El primer mecanismo comprende los instrumentos de intercambio que pueden circular en todo momento, independientemente de las características específicas de los individuos o de los grupos que los utilizan. El ejemplo más conocido es el dinero, que permite relaciones de intercambio entre agentes alejados en el tiempo y el espacio, por lo que se constituye en un instrumento de distanciamiento espacio-temporal. El dinero es una de las llaves de la delocalización de las economías modernas, en particular de la expansión de los mercados capitalistas en el ámbito internacional.

El segundo mecanismo es el de la constitución de sistemas expertos. Giddens los define como los dominios técnicos o de saber profesional que conciernen a vastos sectores del medio ambiente material o social. Estos sistemas, como las redes de transporte aéreo o los sistemas de salud, agrupan los conocimientos en un dominio determinado, pero son utilizados por personas que no tienen necesidad de conocer sus principios ni sus fundamentos.

Estos dos mecanismos reposan sobre la confianza, noción fundamental de las instituciones de la modernidad. No se trata de una confianza en una relación de individuos cara a cara, sino de una confianza en un sistema abstracto e impersonal que no depende ni de una iniciación completa en esos procesos, ni del conocimiento ni la pericia que generan. Se trata más bien de una fe pragmática, fundada en nuestra experiencia del buen funcionamiento de los sistemas en general.

Giddens entiende esta confianza básica como la puesta entre paréntesis de los posibles sucesos o hechos que podrían, en determinadas circunstancias, ser causa de alarma. En la actitud natural, los actores dan por sentado los parámetros existenciales de su actividad, que son mantenidos pero no fundamentados por las convenciones de interacción que ellos observan. La actitud natural saca a luz cuestiones vinculadas a la actividad del individuo, de los demás y del mundo objetivo que se dan por supuestas en la actividad diaria.

La conciencia práctica es el basamento cognitivo y emotivo de estos sentimientos de seguridad ontológica. Esta se incrusta en los presupuestos de la actitud natural en la vida cotidiana. Esta realidad participada por un conjunto de individuos es simultáneamente robusta y frágil. Su solidez se trasmite por el elevado nivel de fiabilidad presente en los contextos de interacción social diaria, tal como son producidos y reproducidos por agentes desprovistos de conocimientos especializados. En el reverso del discurso cotidiano y del horizonte compartido de realidad, se esconde el caos y la desorganización. La fragilidad de la actitud

natural se vislumbra en el crecimiento de la ansiedad, que las convenciones ordinarias de la vida cotidiana mantienen bajo control.

La tercera dimensión es el examen y la revisión constante de las prácticas sociales, a la luz de los conocimientos y de las informaciones concernientes a las mismas, lo que tiene por efecto alterar constitutivamente sus características. Con el advenimiento de la modernidad, la reflexividad participa del fundamento mismo de la reproducción del sistema, justificando las prácticas sociales a la luz de los nuevos conocimientos y de la reflexión sistemática. La noción de riesgo es un ejemplo de esta dimensión. El riesgo es percibido hoy a partir de las reflexiones sobre las consecuencias de la actividad humana. La percepción del riesgo está íntimamente determinada por la reflexión y por el análisis que la sociedad hace de las consecuencias de sus propias prácticas. La percepción del riesgo se desprende de una perspectiva fatalista o naturalista, lo que permite alterar y modificar las prácticas de los actores para su prevención. Percepción de riesgo y riesgo real están en estrecha relación y pueden ser modificados recíprocamente.

Las sociedades modernas son confrontadas a riesgos provenientes del medio ambiente, creados por la introducción del saber humano en la naturaleza. Este desarrollo de contextos de riesgos institucionalizados es cada vez más influyente en la vida de la gente, lo que aumenta la conciencia de los peligros y su conocimiento por parte de un público cada vez más amplio.

Giddens subraya que la noción de confianza en las sociedades de modernidad avanzada está asociada a la de riesgo, que nace de la conciencia de que pueden ocurrir resultados imprevistos debido a las decisiones humanas, sin ninguna relación con fuerzas divinas o naturales. Para Giddens, la confianza presupone la conciencia de los riesgos, pero no es idéntica al sentimiento de seguridad. Confianza y seguridad evocan una expectativa que puede no ser cumplida, pero mientras que la seguridad está ligada a la certidumbre de la estabilidad de las cosas familiares, en el sentimiento de confianza el individuo es plenamente consciente de las elecciones posibles.²⁰ La distinción está referida a la actitud preliminar del individuo con relación a la posibilidad de ser decepcionado, y a la distinción entre riesgo y peligro. En el primer caso, la responsabilidad del peligro está ligada a circunstancias extremas. En el segundo caso, el individuo asume parcialmente su responsabilidad en caso de fracaso. La aceptabilidad del riesgo es una elección consciente de los actores, que resulta de las características sociales de la modernidad, por la toma de conciencia del hecho de que la mayoría de las contingencias que afectan la actividad humana son obra del hombre.

| 20 Giddens, A., 1996.

Giddens define diez características que permiten comprender la noción de confianza en las sociedades modernas:

- La confianza está ligada a la ausencia en el tiempo y en el espacio, y a actividades que no son visibles en manera permanente y en la cual los modos de razonamiento no son transparentes. La insuficiencia de información es una condición de la confianza.
- La confianza no está ligada, fundamentalmente, al riesgo, sino más bien a la contingencia. En la noción de confianza la idea de poder contar con algo frente a ciertas contingencias está siempre presente, más allá de que estas sean el resultado de acciones humanas o del funcionamiento de sistemas.
- La confianza no es la fe en una persona o en un sistema, bien que derive de esta fe. Resulta más bien el vínculo entre la fe y el sentimiento de seguridad; toda confianza es, de alguna manera, una confianza ciega.
- La confianza en relación a las señales simbólicas y los sistemas expertos descansa en la validez de principios que se ignoran; está referida al buen funcionamiento de los mismos, más que a la manera en como funciona.
- Se puede definir la confianza como el sentimiento de seguridad justificado por la fiabilidad de una persona o de un sistema en un ámbito cualquiera, y esta seguridad expresa una fe en la probidad del otro o en la validez de principios abstractos (saber tecnológico).
- En la modernidad, la confianza existe en el contexto de una conciencia general de que la actividad humana es de origen social y que tiene una gran capacidad de transformación, como consecuencia del dinamismo de las instituciones sociales modernas.
- El peligro y el riesgo están estrechamente ligados, pero no son idénticos. El riesgo presupone el peligro pero no necesariamente la conciencia del mismo. Cualquiera que tome un riesgo calculado es consciente de las amenazas asociados a la opción de una actitud específica, pero es también muy posible que los individuos desarrollen acciones o que estén ubicados en situaciones provistas de riesgos, sin que sean conscientes de la magnitud de los mismos.
- El riesgo aceptable –o peligro mínimo– varía según los contextos, pero es generalmente la base de la confianza. Cuando los riesgos son institucionalizados, hay casi siempre un equilibrio entre confianza y riesgo conscientemente calculado, lo que reduce o minimiza los peligros inherentes a ciertos tipos de actividades. Riesgo y confianza son, por lo tanto, indisolubles.

- Hay “contextos de riesgo” que afectan colectivamente a un número importante de individuos. Se puede definir la seguridad como una situación en la cual los peligros fueron suprimidos o minimizados. La experiencia de la seguridad descansa generalmente en un equilibrio entre confianza y riesgo aceptable, en un sentido fáctico y experiencial.
- Lo contrario de la confianza no es únicamente la desconfianza, sino un estado de espíritu caracterizado por una ansiedad o angustia existencial.

Señales simbólicas y sistemas expertos implican una confianza activa, operando en contextos de riesgo donde se pueden obtener niveles variables de seguridad o protección contra el peligro. La relación entre confianza y delocalización se mantiene abstracta, mientras que el conocimiento se aplica reflexivamente a la actividad social por intermedio de cuatro factores diferentes:

- **El poder diferencial:** ciertos individuos o grupos tienen más posibilidades a apropiarse del saber especializado que otros.
- **El rol de los valores:** los valores y el saber empírico están en relación, a través de una red de influencias mutuas.
- **El impacto de las consecuencias inesperadas:** el conocimiento relativo a la vida social trasciende las intenciones de aquellos que lo aplican para fines de transformación.
- **La circulación del conocimiento social:** aplicada a las condiciones de reproducción del sistema altera intrínsecamente las circunstancias a las que se refería inicialmente.

La confianza en relación a los sistemas abstractos privilegia dos garantías de fiabilidad: la que se establece entre individuos que se conocen bien y para los cuales una larga relación justifica la confianza; y la que se instituye en el cuadro de un proceso de delocalización, que no presupone ningún encuentro entre los individuos o grupos que son, de una manera o de otra, “responsables”.

La conciencia de los riesgos corresponde a la conciencia de los límites de la competencia técnica y de los conocimientos: ningún sistema experto puede dominar completamente las consecuencias de la adopción de principios expertos. La confianza en la fiabilidad de los objetos no humanos está fundada en la fe primitiva en la fiabilidad de los individuos humanos, que tiene sus orígenes en la trayectoria sicosocial del individuo.

En un sentido más amplio, la confianza juega un rol fundador en la estructuración de las sociedades. El análisis de Bernoux²¹ muestra que la confianza se remite a la conciencia del vínculo con el otro, expresada en sus raíces míticas y religiosas por la idea de deuda. La deuda estructura a las sociedades a través de un sistema de creencias que regula las relaciones sociales, estableciendo la idea de contratos y obligaciones. La deuda supone un crédito otorgado por las divinidades y repartido entre los individuos; descansa en la confianza inspirada por las divinidades y el pueblo, indispensable para la creación de vínculos entre los individuos.

La confianza implica un proceso de construcción social que se realiza entre actores que se comprometen progresivamente en una interacción que los liga entre sí. Este proceso requiere de tiempo y se basa en actos inscriptos en una duración determinada. Al mismo tiempo, la confianza nunca se construye de una vez para siempre. Por el contrario, es frágil porque se gesta en situaciones de incertidumbre. Los términos del intercambio son siempre inciertos y la confianza puede ser traicionada o puesta en discusión en cualquier momento.

En síntesis, Giddens destaca la presencia, en las sociedades de modernidad avanzada, de relaciones abstractas e impersonales que no coinciden con ningún espacio-tiempo, enmarcadas en el desarrollo de los sistemas expertos. La generalización de los sistemas expertos a diversos dominios de la vida social es la expresión más acabada de los niveles de desarrollo de la modernidad. Dada su complejidad y generalidad, la presencia de riesgos producidos por las decisiones humanas es un elemento permanente del funcionamiento de los sistemas expertos. En estos “contextos de riesgo”, la racionalidad técnica y el desarrollo científico son sustituidos por una actitud de confianza práctica, que no reposa en el conocimiento científico o tecnológico, sino en el conocimiento que surge de las experiencias de la vida cotidiana.

Junto al desarrollo de este tipo de racionalidad práctica, Giddens destaca otro componente básico de la modernidad: la reflexividad. La misma supone que los individuos y grupos de las sociedades modernas son capaces de reflexionar sobre sus propias prácticas y en particular, sobre la relación entre sus actos y sus consecuencias. La reflexividad no implica necesariamente una actitud técnica/racional, sino que se inscribe en los mismos parámetros de la racionalidad práctica que fundamenta el funcionamiento de los sistemas expertos. La reflexividad implica la posibilidad que tienen los individuos o grupos de dar cuenta de sus propios actos y de las consecuencias de los mismos, más allá del conocimiento científico o técnico que posean. Estos conceptos de Giddens incorporan el conoci-

| 21 Bernoux, Ph., 1996.

miento cotidiano en el funcionamiento de los sistemas expertos, lo que permite analizar los mismos no sólo en función de las decisiones establecidas por los segmentos profesionales y técnicos, sino también a través de las decisiones cotidianas de la pluralidad de actores que participan en los sistemas expertos. En estas decisiones, la racionalidad es sustituida por la confianza práctica, y los riesgos son considerados como un componente permanente del sistema, que pueden ser reducidos a niveles aceptables, pero que no pueden ser eliminados.

1.2. Las sociedades de riesgo

En un nivel de análisis general, Beck²² va a resaltar algunas características de las sociedades de modernidad avanzada que complementan el análisis de Giddens. La perspectiva de Beck resalta los componentes de riesgo presentes en las actividades de las sociedades modernas, no sólo a través del funcionamiento de los sistemas expertos, sino en relaciones más importantes que los individuos establecen entre sí en la vida social.

La teoría de Beck profundiza las relaciones entre modernidad simple y modernidad reflexiva o avanzada, desarrollando el concepto de “sociedad de riesgo”. El mismo define una fase de desarrollo de la sociedad moderna en la cual la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales escapa, en proporciones crecientes, a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial. En este sentido, Beck diferencia dos grandes fases: la primera, en la cual los riesgos se producen de manera sistemática, convirtiéndose en el núcleo del conflicto político pero sin ser públicamente tematizados. Una segunda fase se origina cuando los peligros de la sociedad industrial dominan los debates públicos, políticos y privados. Estos peligros se producen a causa del triunfo y dominio de los supuestos de la sociedad industrial: racionalidad optimizadora, consenso sobre el progreso, etc. La sociedad de riesgo no se constituye en una opción elegida, sino que surge a través del autodespliegue de los procesos de modernización, ajenos a las consecuencias no deseadas y a los peligros que su dinámica desencadena. La modernización genera de manera latente efectos colaterales que cuestionan, denuncian y transforman los fundamentos de la sociedad industrial. En este contexto surge el concepto de modernización reflexiva. El mismo alude a la autoconfrontación con los efectos y consecuencias de la sociedad de riesgo, efectos que no se pueden mensurar con los parámetros de la sociedad industrial. Se diferencia, a su vez, de la autorreflexión o reflexión de la cultura moderna en tanto incremento del saber y de la ciencia.

²² Beck, U., 1998.

Como plantea Beck, la modernización simple localiza el motor del cambio social en las categorías de la racionalidad teleológica. La modernización reflexiva, en cambio, la ubica en los efectos colaterales, que no se ven, ni se reflejan, pero que se externalizan bajo la forma de una acumulación de hechos latentes cuya interrelación provoca la ruptura estructural. En este nivel de desarrollo, se sustituyen los modelos de racionalización y modernización lineal por conceptos como los de autotransformación, autoamenaza y autodisolución de los fundamentos de la racionalidad y de las formas de racionalización en los centros de poder de la modernización industrial. Estos conceptos aparecen como consecuencia de los incontrolables efectos colaterales desencadenados por el triunfo del proceso autónomo de modernización.

Este proceso implica la crisis de la racionalidad y la generalización de la incertidumbre. En este sentido, en la modernización reflexiva se sobrepasa la sociedad industrial para llegar a la sociedad moderna. Beck considera que la sociedad industrial es una sociedad parcialmente moderna, portadora de contradicciones provocadas por la colisión de fuerzas modernas y contramodernas en su interior. La sociedad moderna deviene una confrontación de fuerzas coincidentes: por un lado, la modernización reflexiva, que intensifica y generaliza la incertidumbre, y la contramodernización, que introduce, propone, despliega y analiza nuevas-viejas rigideces y restricciones.

En las sociedades de modernización avanzada, aparecen nuevas contradicciones y nuevos problemas. En relación a la estructura social, se contraponen las categorías y teorías de grandes grupos a las teorías de la individualización y de agudización de la desigualdad social. Por otra parte, los problemas de la diferenciación funcional de esferas autonomizadas son sustituidos por los problemas de la coordinación funcional, conexión y fusión de los subsistemas dinámicamente diferenciados. Con la superación de la polaridad izquierda-derecha a nivel político, aparecen nuevas dicotomías: seguro-inseguro, interior-exterior, político-no político, que estructuran nuevos ejes de conflicto y nuevos *clivages* para la acción colectiva.

La sociedad de riesgo surge allí donde los sistemas de normas sociales fracasan frente a los peligros engendrados en los procesos de toma de decisiones. Las garantías de protección son refutadas y pierden su legitimidad en la arena pública. A su vez, los sistemas normativos establecidos no cumplen sus exigencias. Las demandas de control también aparecen cuestionadas masivamente, así como la relación entre los peligros que dependen de las decisiones y las normas que deben establecer el control. De esta manera, el sistema normativo basado en la racionalidad, la autoridad y el poder de imposición se ve erosionado en sus propios fundamentos. En las sociedades de riesgo, los conflictos sobre la distribu-

ción de los daños colectivos se superponen a los conflictos clásicos sobre la distribución de bienes sociales. La discusión gira acerca de cómo se distribuyen, se evitan o se previenen los daños producidos por el desarrollo industrial, es decir, la discusión se plantea en términos de conflictos de atribución.²³

En la sociedad de riesgo se produce un incremento lineal de la racionalidad y de sus límites. La tecnificación, burocratización y las categorías de la racionalidad son cuestionadas por las sociedades de riesgo de manera sistémica y sistemática, frente a la incertidumbre e incontrolabilidad del propio proceso de racionalidad. La traducción de los efectos colaterales de los procesos industriales en amplias crisis ecológicas significa una profunda crisis institucionalizada en el núcleo de la modernidad. La incalculabilidad de los peligros desencadenados por el desarrollo técnico industrial obliga a una autorreflexión sobre los fundamentos del contexto social y sobre las estructuras básicas de la racionalidad. La sociedad se vuelve problema para sí misma, a través del desconcierto provocado por la generalización de la incertidumbre. Los conflictos sociales no se tratan como problemas de orden, sino como problemas de riesgo. La determinabilidad y univocidad de los problemas de orden son sustituidos por la ambivalencia siempre presente en las situaciones de riesgo. La categoría de riesgo se sitúa como un tipo de acción postradicional y postracional: surge con la normalización e imposición del orden de la racionalidad teleológica, al tiempo que suprime y disuelve por sus propios medios las cuestiones del orden.

La modernización simple implicó primero la disolución y luego la sustitución de las formas de sociedad tradicional por la sociedad industrial. La modernización reflexiva supone la disolución y sustitución de las formas de sociedad industrial por otras formas de modernidad. La diferencia de esta segunda fase de la modernización, es que tanto las tradiciones preindustriales como las certidumbres de la propia sociedad industrial se convierten en objetos de procesos de disolución y sustitución. La modernización no sólo modifica el marco socioindustrial de la sociedad, sino que pierde todo signo de invariabilidad y consistencia. En este marco, derriba la estructura de roles que la industria moderna había construido, a través de la decisión de los individuos. Los efectos colaterales de la modernización suponen la liberación de los individuos del marco coercitivo de las instituciones, lo que implica el renacimiento de conceptos como el de acción, subjetividad, crítica, etc. La independización del individuo que surge del derrumbe de las estructuras abre el paso al desarrollo de la subjetividad y de la acción.

| 23 Beck, U., 1996.

Siguiendo a Beck,²⁴ la teoría de la modernización simple parte de tres supuestos:

- La sociedad industrial se organiza en clases sociales, basadas en la contradicción permanente entre trabajo asalariado y capital. En esta perspectiva, la posición laboral del individuo condiciona los restantes elementos de su existencia social. La desigualdad social se analiza a partir de la dinámica de grandes grupos claramente definidos, delimitados y enfrentados.
- El orden de la sociedad industrial es pensado como diferenciación funcional de subsistemas. Las sociedades modernas despliegan su específica capacidad de adaptación a través de la separación entre esferas diferenciadas que construyen sus legalidades específicas. Lo político se escinde de lo económico, lo científico de lo técnico, etc.
- Estos diferentes subsistemas están dominados por su propia legalidad, pensadas de manera lineal y unidimensional a partir del despliegue de la racionalidad teleológica. Los mecanismos de orden y de control son pensados sólo a través de un incremento lineal de la racionalización.

La modernización reflexiva se diferencia de los conceptos desarrollados para la modernidad simple. No son las crisis del capitalismo o de la sociedad industrial las que impulsan su transformación, sino sus triunfos. La desintegración de la sociedad moderna no es consecuencia de la lucha de clases, sino el efecto normal de la continua e insistente modernización. Sus supuestos son:

- La modernización reflexiva desintegra los supuestos culturales de las clases sociales y los sustituye por formas individualizadas de desigualdad social. La desaparición u oscurecimiento de la percepción de las clases sociales va acompañada de una profundización de la desigualdad social que no aparece fijada a grandes grupos sociales sino que se muestra diseminada temporal, espacial y socialmente. La posición laboral no determina las formas y estilos de vida de las personas, las cuales se diferencian de manera creciente a partir de los intereses subjetivos y de las definiciones de la situación que realizan los individuos. Por otra parte, el clásico conflicto objetivo de intereses entre grupos de interés relativamente estables se sustituye por una disposición fluctuante al conflicto orientado por la opinión pública.
- Las categorías de la diferenciación funcional son sustituidas por los de coordinación, armonización y síntesis funcional. Se cuestiona la diferenciación y

| 24 Beck, U., 1996b.

deslinde entre lo político y lo económico, lo técnico y lo científico, etc. El derrumbe de las fronteras creadas por la diferenciación habilita la conexión, armonización y cruzamiento de los diferentes campos de acción.

- Frente al incremento lineal de la racionalidad, la modernización reflexiva opone el argumento de la autoamenaza.
- La modernidad simple piensa y actúa políticamente bajo las coordenadas izquierda-derecha. En la modernidad reflexiva surgen nuevas polaridades y dicotomías: seguridad-inseguridad, interior-exterior, político-no político, etc.

La desintegración de la sociedad moderna no es la consecuencia de la lucha de clases, sino el resultado del triunfo de la modernización. No son, por tanto, las crisis del capitalismo o de la sociedad industrial las palancas de su transformación, sino, por el contrario, sus éxitos. La perspectiva sociológica de la modernidad simple refiere a estructuras que los actores reproducen; la perspectiva de la modernidad reflexiva, a estructuras que los actores transforman. En este sentido, para Beck, la modernidad siempre fue limitada. El triunfo y la crisis de la modernización se acompañan del triunfo y crisis de la contramodernización. La modernización reflexiva sustituye las premisas de la irreversibilidad de la modernización por las premisas de su reversibilidad. La modernización no sólo se considera como un proceso complejo con dinámicas contrapuestas, sino como una dialéctica inacabada e inacabable de modernización y contramodernización que se produce a través de la acción y del conflicto, y que se configura y decide en lo político.

La tesis de Beck se apoya en la modificación radical de las estructuras de las sociedades modernas, en la cual el riesgo aparece como un componente permanente, no sólo de los sistemas expertos, sino de todas las relaciones sociales significativas de las sociedades modernas: familia, trabajo, carrera profesional y estratificación social. Las sociedades de modernidad avanzada se caracterizan, no sólo por la presencia de riesgos permanentes, como lo plantea Giddens,²⁵ sino por la centralidad de estos riesgos como eje de los conflictos y de las luchas actuales. La dinámica de la lucha de clases es sustituida por la lucha por la distribución de los riesgos, en la cual predominan los componentes contextuales con relación a los componentes estructurales. Si bien los diferentes grupos sociales movilizan recursos de poder desiguales, la dinámica de la lucha por la distribución de los riesgos tiene un componente más contingente, definido por los datos específicos de las situaciones de riesgo.

| 25 Op. cit.

Beck también pone de manifiesto, como Giddens, la crisis de la racionalidad técnica y científica, y su sustitución por modalidades de acción postracionales, marcadas por la subjetividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre. En este plano, Beck resalta la creciente individualización de las relaciones sociales, como consecuencia del derrumbe de los parámetros sobre los cuales se asentó la sociedad industrial: racionalidad, organización, jerarquía y orden. El aumento de la autonomía individual tiene su contrapartida en el creciente aislamiento que se vivencia en las sociedades modernas. La acción colectiva es crecientemente sustituida por respuestas individuales y aisladas, que aumentan los componentes de imprevisibilidad de la sociedad en su conjunto.

En definitiva, la propuesta de Beck retoma la discusión de Giddens sobre las características de la modernidad, incorporando el riesgo como eje central de las relaciones sociales más significativas de la modernidad en su fase actual. Esta incorporación implica modificar todos los parámetros sobre los cuales se desarrollaron las sociedades industriales hasta el presente.

Uno de los pilares básicos de la sociedad industrial ha sido el desarrollo de la racionalidad. A partir de Weber²⁶ se ha destacado el papel que ha tenido la racionalidad en la transformación de la sociedad moderna y a las características que asumen las relaciones sociales en esta sociedad. Las sociedades industriales son sociedades construidas en torno a la idea de que la racionalidad tiene la capacidad para resolver la mayor parte de los problemas sociales. Otro de los pilares básicos de la sociedad ha sido el concepto de organización, que de alguna manera está asociado al concepto de racionalidad, y que también podemos suscribir en parte a la teoría fundadora de Weber. La organización aparece como el campo central, fundamental, a través de los cuales se construyen las carreras laborales, la estratificación social y los recorridos sociales de los individuos. Las sociedades industriales son sociedades organizadas; el destino del individuo aparece íntimamente ligado al destino de la organización. El tercer pilar, fuertemente relacionado con el concepto de racionalidad y de organización, es que las sociedades se estructuran sobre la base de criterios como el poder y el control. La organización implica jerarquía, poder y mecanismos de control.

El cuarto pilar de la sociedad industrial es que la misma se subdivide en subsistemas que tienen sus propias legalidades, sus propias lógicas de funcionamiento. El subsistema político tiene una lógica que es diferente a la del subsistema económico, a la del subsistema familiar, etc. A partir de esta idea se ha construido, entre otras, la teoría de los roles, que implica que la conducta de un individuo se puede diferenciar claramente, de acuerdo al subsistema en que se desarrolle.

| 26 Weber, M., 1979.

El quinto pilar que ha pautado la construcción de la sociedad industrial ha sido la polaridad básica, la oposición básica entre lo que se puede llamar muy genéricamente la derecha y la izquierda o el statu-quo y el cambio. Esta polaridad ha sido un factor de nucleamiento político, un punto de convergencia, un punto de oposición, un *clivage* básico en lo que tiene que ver con la organización política de las sociedades.

Beck plantea que estos pilares básicos sobre los cuales se estructuró la sociedad industrial se están desmoronando, no por un impacto externo o por una crisis social, sino que se erosionan porque de alguna manera la racionalidad, la ciencia, la tecnología y la organización llegaron a los límites de su desarrollo. La erosión de estos pilares coloca a la incertidumbre y al riesgo como nuevos criterios emergentes para entender la dinámica de las sociedades contemporáneas postindustriales.

1.3. La percepción y aceptación del riesgo

Un tercer autor que ha puesto de relieve la importancia de los riesgos en las sociedades modernas es Luhmann. Partiendo de una perspectiva sistémica de la sociedad, Luhmann²⁷ pone de relieve la fuerte contingencia de las situaciones de riesgo, las dificultades de intervención social que esta indeterminabilidad implica, y el papel de los actores en la discusión de los niveles de aceptabilidad del riesgo.

El riesgo y la actitud de los individuos o grupos ante el mismo, aparecen como uno de los ejes centrales de la modernidad. Tal como indica Luhmann, la valoración y aceptación del riesgo no son un problema psíquico sino fundamentalmente social. La conducta individual frente al riesgo implica una adecuación a las expectativas socialmente mantenidas por los grupos de referencia relevantes o bien una respuesta que es la consecuencia de procesos de socialización específicos. Además del cálculo, percepción, valoración y aceptación del riesgo, se suman los problemas de saber quien o qué decide si un riesgo debe ser considerado. El problema de la selección de los riesgos se orienta a dilucidar la posibilidad de que los factores sociales puedan dirigir este proceso de selección. La pregunta es si el fenómeno del riesgo ha de ser atribuible a la decisión del individuo (sea racional, intuitiva o rutinaria) o bien si el fenómeno del riesgo es el resultante final de un cúmulo de comunicaciones, incluyendo la comunicación de decisiones tomadas individualmente. Esto implica poner en marcha un proceso de evaluación y selección de los riesgos colectivos, que determine cuáles son los riesgos

| 27 Luhmann, N., 1992.

que se deben afrontar y cuáles son las actitudes que se deben tomar con relación a los mismos.

Luhmann pone de relieve la importancia de los procesos de percepción, valoración y selección de riesgos que realizan los actores en los contextos modernos. La percepción y la valoración que los actores tienen de los riesgos están determinadas socialmente por los valores y las normas del grupo al que pertenecen. Estas actitudes determinan cuáles son los riesgos considerados y cuáles son las conductas asociadas a la presencia de los riesgos seleccionados. Esto no significa, para Luhmann, que el proceso de selección de riesgos sea realizado de acuerdo a criterios técnicos o racionales. Es un proceso en el que entran en juego los valores, las interpretaciones y los códigos de funcionamiento de los diferentes grupos sociales.

En la discusión sobre la valoración y selección de los riesgos es necesario considerar la diferencia entre riesgo y peligro. Se habla de riesgo cuando el daño eventual es visto como consecuencia de decisiones que no se justifican como costos en relación a las posibles ventajas. El concepto de peligro, en cambio, aparece cuando se atribuyen al entorno exterior los futuros daños. Esta diferenciación presupone la existencia de incertidumbre respecto de un daño futuro. Para la percepción y aceptación del riesgo juega un papel importante el que se den, voluntariamente o no, situaciones de peligro. Esto implica diferenciar, por un lado la posibilidad de decidir, y por el otro la condición de ser afectado por una decisión. Esta distinción entre instancias de decisión y afectados, es, también, una construcción social.

De esta manera, siguiendo con Luhmann, los riesgos asumidos por las instancias de decisión se convierten en peligro para los afectados. En el proceso de decisión se atribuyen consecuencias a las decisiones, entre las cuales se cuentan los daños futuros, que deben aceptarse como riesgo si no se pueden registrar como costo. El afectado, en cambio, se encuentra en una situación completamente diferente. Se ve amenazado por situaciones que él mismo no puede controlar, que significan peligros para él, más allá que desde el punto de vista de las instancias de decisión constituyan riesgos.

Por otra parte, las instancias de decisión, los beneficiarios y los afectados, pueden estar notoriamente distanciados entre sí, de manera de que no pueden ser comprendidos en una categoría o grupo social ni en un contexto específico de normas de comportamiento. Resulta imposible delimitar en unidades sociales con calidades específicas tipos tan heterogéneos de participantes, beneficiarios y afectados. El síntoma de ser participante, afectado o beneficiario no es diferenciable como sistema social, en relación a roles, estamentos profesionales, organizacio-

nes u otro factor. Es imposible determinar quién pertenece al círculo de los afectados, condición que resulta extremadamente improbable pero no imposible. Esto pone de manifiesto, de acuerdo con Luhmann, la estructura asimétrica del problema: la intervención social sólo puede tener lugar en el ámbito de la decisión, no en relación a la condición de afectado. Esto ocurre de manera independiente del tipo de intervención. Los afectados constituyen una masa amorfa no susceptible de ubicación en una estructura.

Por otra parte, Luhmann señala la necesidad de separar la discusión sobre los riesgos tecnológicos de la distinción entre técnica y naturaleza. Luhmann define su concepto de técnica como una cerradura causal en un ámbito de operaciones, que permite lograr una simplificación funcional en la inmensa complejidad de los procesos causales. El resultado de la tecnología no es otra cosa que un aislamiento más o menos eficaz de las relaciones causales, con la consecuencia de que el curso de las mismas se vuelve controlable, los recursos pueden ser objeto de una planificación y los errores son reconocibles y calculables. Partiendo de este concepto, la técnica pierde su característica de ser una forma de la racionalidad, por lo que pierde sentido oponerla a otras formas de racionalidad, como la racionalidad intencional, la descriptiva o la comprometida.

En la medida en que la técnica opera reduciendo la complejidad de los procesos causales, permitiendo el aislamiento de los mismos, la repetibilidad de los fenómenos y la simplificación funcional, su introducción supone una división que genera dos lados relevantes y con efectos reales: la esfera de lo técnicamente controlable y la de lo técnicamente no controlable. La discusión se centra, entonces, no en el aparato técnico, sino en los límites que éste introduce.

Los problemas ecológicos se originan, paradójicamente, en el hecho de que la técnica funciona y alcanza los fines que se propone. Los mismos aparecen en la comprensión ordinaria del riesgo en la forma de consecuencias secundarias no deseadas de la acción planeada, como el lado externo de la relación planeada entre medio y fin. Si bien los efectos secundarios no deseados se consideran como problemas técnicos más o menos solubles, esto no significa otra cosa, sino que estas técnicas secundarias pueden a su vez suscitar problemas ecológicos. En la medida en que los problemas ecológicos se consideran consecuencias ordinarias no deseables del funcionamiento de la técnica, aumenta el grado de inseguridad en la medida en que no es la técnica la que plantea el problema, sino que éste aparece como efecto inevitable que no se puede controlar. Por otra parte, debido a esta misma razón, no se puede establecer una visión global de las afectabilidades, es decir, de los sectores potencialmente afectados por los efectos secundarios no deseados.

Para dar cuenta de la complejidad de la relación entre sociedad y técnica, Luhmann desarrolla el concepto de acoplamiento estructural. Esto implica que, en aquellos sectores de la sociedad que tienen contacto con la técnica, se desarrollan formas sociales correspondientes que reaccionan concretamente ante las experiencias cotidianas de riesgo. Con este concepto no se designa ninguna relación causal ni una relación orientada hacia los fines, sino tan sólo una relación de simultaneidad. Esta relación de simultaneidad significa necesariamente incontrolabilidad.

Los acoplamientos estructurales entre el sistema social y las realizaciones técnicas tienden a equilibrarse. Los sistemas sociales se sirven de las experiencias y de las capacidades, de las modificaciones de las normas y de las costumbres, que son comprensibles y que resultan difícilmente refutables, hasta que un evento inesperado ocurre. Después del mismo, se buscan responsabilidades y se modifican las normas, pero no se modifica el acoplamiento estructural que hace probable una repetición de lo ocurrido en otros subcontextos, con otras adaptaciones, otras experiencias y otros riesgos.

El concepto de acoplamiento estructural remite a la idea de que el desarrollo de diferentes valoraciones de los riesgos es un proceso que los grupos realizan para adaptarse a las perturbaciones y los cambios establecidos por el desarrollo y la presencia de los riesgos. Estos procesos no están necesariamente dirigidos de manera racional e intencional, sino que se producen a través de continuas adaptaciones de las conductas a la presencia de los riesgos. En este aspecto, Luhmann coincide con Giddens y con Beck en el carácter práctico y postracional que enmarca la conducta de los grupos sociales en relación al riesgo.

En síntesis, podemos decir que los tres autores analizados hasta aquí, colocan el problema del riesgo como uno de los componentes novedosos del desarrollo de la modernidad. Si bien el riesgo fue un elemento presente a lo largo de la historia de la humanidad, las sociedades de modernidad avanzada, para estos autores, han colocado al riesgo como un componente central de las formas de organización de trabajo y de las relaciones sociales contemporáneas. A pesar de que los tres autores parten de perspectivas teóricas muy diferentes, comparten una misma preocupación por la relevancia que la temática del riesgo tiene en los contextos modernos. Sin embargo, a partir de las reflexiones de estos autores, el tratamiento del riesgo ha variado en el campo de las ciencias sociales. Desde las perspectivas macrosociológicas de Giddens, Beck y Luhmann, el concepto de riesgo ha sufrido un desplazamiento de perspectiva, que lo acerca a teorías de corte microsociológico que colocan el tema del riesgo en el terreno de la gestión y del aprendizaje organizacional.

1.4. El riesgo en el campo de la gestión: el riesgo aceptable

Los análisis de Luhmann, Giddens y Beck muestran cómo el concepto de riesgo se puede asociar a cambios profundos en las relaciones sociales, en las formas de autoridad y en las relaciones entre ciencia, técnica y sociedad. Los procesos de creciente individuación que permean las relaciones sociales más diversas, y los límites al control y al dominio de la ciencia y de la técnica, recolocan el tema de la creciente complejidad de los sistemas sociales y la centralidad de la incertidumbre en el paradigma societal.

El concepto de riesgo, no obstante, no es novedoso en el campo de las ciencias sociales. El mismo ha tenido un recorrido que admite diferentes alcances, preocupaciones y ejes gravitantes. Duclos²⁸ distingue diferentes etapas en la evolución del concepto de riesgo.

A principios de los años sesenta, Duclos analiza cómo el concepto de riesgo se introdujo como intento de “tecnicizar” la inquietud social difusa, organizada en torno a la idea de “crisis”. Fue una respuesta al surgimiento de fenómenos y de problemáticas de carácter global. Estas incluían el tratamiento de las dificultades económicas o las cuestiones ecológicas que emergían como objeto de discusión en ese período. La propuesta se enfocaba en el tratamiento racional de fenómenos negativos para intentar conformar elementos positivos centrados en el concepto de seguridad.

En la primera mitad de los años ochenta, el concepto de riesgo se propaga y se utiliza en numerosos dominios, tan diferentes como la seguridad policial, la vigilancia estratégica, la protección de los laboratorios, la previsión de crisis políticas, la seguridad en el medio ambiente, etc. Es en esta etapa que se sitúan las teorías de Giddens, Beck y Luhmann. La discusión gira en torno a la cuestión de si es posible reducir el riesgo, o de si una sociedad de “riesgo cero” es factible. También aparecen múltiples discursos cuyo eje pasa por los riesgos que asume el individuo contemporáneo en la vida cotidiana. El divorcio, el pago de los estudios, la movilidad geográfica y los cambios de empleo son algunos de los riesgos asociados a los procesos de individuación, al desmoronamiento de las estructuras de parentesco, a la ruptura de los lazos de solidaridad entre las generaciones y al socavamiento de los cimientos de la organización del trabajo.

Duclos muestra cómo el riesgo se vuelve, de manera explícita o implícita, un concepto clave, en la medida en que permite vehicular la discusión acerca de las

| 28 Duclos, D., 1996.

actitudes aceptables y los resultados empíricos tangibles, constituyéndose en el punto de encuentro entre los factores materiales o técnicos y el factor humano. El concepto de riesgo permite establecer modelos desde una lógica previsional, como inducir comportamientos a través de una lógica actuante. Genera también una discusión teórica y empírica acerca de los límites máximos o mínimos de aceptabilidad de los eventos, así como la construcción de útiles de gestión que permitan la modelización y la serialización de los probables accidentes.

En la segunda mitad de los ochenta, por el contrario, se produce el efecto contrario. Frente al imperialismo del concepto de riesgo, se produce una reacción que limita y desplaza el concepto de riesgo. Este proceso se produce por la confrontación del concepto a problemas que superaron su alcance y su poder heurístico, como por la competencia de otros conceptos en el mismo terreno: amenaza, peligro, fortuna, etc. La etapa actual, siguiendo a Duclos, se caracteriza por la reabsorción y el ajuste funcional del concepto de riesgo en el campo de la teoría de la gestión. El concepto de riesgo se integra a la perspectiva sistémica desarrollada en el seno de la teoría de la gestión.

Tal como indican Dourlens, Galland y Vidal-Naquet,²⁹ la introducción del concepto de riesgo en el campo de gestión cambia el enfoque que se tenía hasta el presente con relación a la seguridad. La conciencia de la complejidad de los sistemas lleva al abandono de los conceptos demasiado mecánicos que se tenían de la seguridad, como 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. La gestión del riesgo parte de la base de que la seguridad absoluta no existe y de que la fiabilidad en cada uno de los componentes, por más alta que sea, no implica una fiabilidad equivalente del conjunto del sistema. También se cuestiona la idea de que la suma de medidas de seguridad parciales aumenta la seguridad global de los sistemas. La perspectiva del riesgo pone el acento en el reconocimiento de posibles, y casi inevitables “efectos perversos” ligados a la puesta en marcha de determinadas técnicas de seguridad específicas. El desarrollo de estas técnicas produce con frecuencia un desplazamiento de los problemas dentro del ámbito específico en que se aplican, o bien disminuyen la seguridad en un campo pero lo aumentan en otro.

La creciente conciencia de la complejidad de los sistemas orienta la búsqueda actual hacia el establecimiento de probabilidades de fallas eventuales así como su posible combinación. Dourlens, Galland y Vidal-Naquet muestran cómo los modelos mecánicos comienzan a ser sustituidos por los modelos probabilísticos,

| 29 Dourlens, C.; Galland, J.P.; Vidal-Naquet, P.A., 1991,

que tienden a integrar y a cuantificar las interrelaciones en el seno de los sistemas y a vislumbrar los accidentes potenciales desde su propia concepción.

Esta misma conciencia de la complejidad de los sistemas, tanto técnicos, como económicos y sociales, deja en claro la dificultad de identificar el origen de los eventos peligrosos. Al tomar en cuenta la interdependencia de causas o la interacción eventual de causas y consecuencias, la noción de causalidad empieza a perder sentido y comienza a ser sustituida por enfoques probabilísticos.

Tal como afirman Dourlens, Galland y Vidal-Naquet, la aceptación del hecho de que un factor identificado de riesgo puede ser, en otro registro, considerado como un factor de protección; o que a la inversa, una solución a una causa supuesta de disfuncionamiento puede ser el origen de otro disfuncionamiento, relativiza los objetivos de seguridad e invalidan la noción de riesgo nulo, en cualquier ámbito que sea. La gestión del riesgo consiste más bien en reconocer los riesgos, evaluarlos y regularlos unos en relación a otros, dejando de lado el intento de restablecer situaciones en las cuales el riesgo estaría completamente excluido.

La evolución del concepto de riesgo ha puesto en primer plano, según los autores, la concepción de que “demasiada seguridad impide la seguridad”. El reconocimiento de la irreductibilidad de los riesgos lleva a la necesidad de realizar una evaluación y cuantificación de los diferentes riesgos potenciales en determinada situación. Los métodos de evaluación tienen como objetivo la cuantificación de las probabilidades de ocurrencia de accidentes o catástrofes, vislumbrando los escenarios de probables accidentes y cuantificando las probabilidades de que los mismos afecten bienes y personas.

También ha evolucionado la concepción acerca del accidente. De ser una escoria que debía ser erradicada y sobre la cual se debían elaborar nuevos métodos de protección, pasó a ser una probabilidad siempre tenida en cuenta. Los cálculos sobre riesgos y la evaluación de los peligros parten de base de la existencia de “riesgos residuales”, más allá del aumento de los niveles de seguridad.

Dourlens, Galland y Vidal-Naquet muestran cómo el enfoque centrado en la significación de las probabilidades de accidente implica una tendencia a la cuantificación y monetarización de los riesgos y a la construcción de instrumentos de ayuda a la decisión. Esto se traduce en una mejor comparación entre los diferentes ámbitos, en transferencias de metodologías que mejoren el desempeño, articulación de esferas vinculadas al tema, comunicación técnica entre los diferentes especialistas, etc. Más allá de estos avances, la falta de homogeneidad

y objetividad de las relaciones entre el peligro y las poblaciones afectadas no deja de ser un factor de incertidumbre para técnicos y científicos.

El carácter irreversible de la incertidumbre en la materia, que vuelve frágil la posibilidad de establecer políticas de seguridad, no sólo es consecuencia de la complejización creciente de los sistemas, sino también del propio progreso de la ciencia. El desarrollo científico y tecnológico pone en duda los métodos de prevención y de apreciación de riesgos, generando nuevas relaciones entre expertos, políticos y poblaciones afectadas. Tal como indican Dourlens, Galland y Vidal-Naquet, cuando las políticas de seguridad podían deducirse del progreso del conocimiento, la decisión social subyacente a la adopción de medidas estaba oculta. La complejización de los fenómenos a gestionar, los diferentes riesgos en competencia y la incertidumbre que pesa sobre las decisiones, resquebraja la legitimidad del conocimiento científico como garante de la seguridad absoluta. Se trata más bien de elevar los niveles de seguridad buscando compromisos entre objetivos contradictorios, determinando los niveles de aceptabilidad del riesgo y gestando los posibles equilibrios en sistemas dinámicos e inestables.

Por otra parte, en la medida en que se reconoce que la gestión de un riesgo no se puede efectuar con referencia sólo a criterios científicos sino que incluye también componentes económicos y sociales inherentes a las opciones colectivas, la cuantificación es indispensable, ya que permite construir útiles de gestión que abran la vía para la construcción de compromisos entre actores con relación a la definición de riesgo aceptable.

La noción de riesgo aceptable es indisociable de la determinación de indicadores y medidas que van a establecer los límites entre lo aceptable y lo inaceptable. Una primera división puede ser si el riesgo incluye vidas humanas o si es susceptible de afectar actividades y bienes. Así, podemos decir que el umbral entre lo aceptable y lo inaceptable se evalúa en función de criterios tales como:

- la puesta en peligro de vidas humanas;
- las consecuencias del evento;
- el sentimiento de urgencia;
- el costo de no ocurrencia del riesgo.

Sin embargo, no existe un desarrollo teórico sobre el tema de la aceptabilidad que permita establecer claramente los umbrales. Hay autores³⁰ que muestran que

| 30 Ansidei, M., 1998.

la percepción de los riesgos y su actitud frente a los mismos, dependen poco de la realidad de los riesgos. Las actitudes parecen fijarse sobre riesgos precisos, y no sobre las posibilidades de daño. Se acepta más morir de gripe que de SIDA; o ser atropellado por un auto que sufrir la explosión de una fábrica de los alrededores. En algunos casos, los riesgos son difícilmente aprehensibles y sus consecuencias son poco explícitas para la población. Son riesgos que no se negocian, ya que las víctimas potenciales no pueden ser identificadas con anterioridad, e incluso pueden no haber nacido aún.

Por otra parte, la falta de responsabilidad tiene por efecto desarmar la acción social. Siguiendo a Douglas,³¹ lo que es inaceptable no es el riesgo sino la falta. La afirmación de la inaceptabilidad del riesgo es un mecanismo a través del cual los grupos sociales intentan imponer determinadas normas en la sociedad. El análisis de la aceptabilidad del riesgo presenta un doble interés para este autor. Por una parte, permite gestionar mejor los riesgos tomando en cuenta las percepciones que tiene el gran público. Por otra parte, nos remite a una imagen de la evolución que tienen las normas sociales. El hecho de que alguien gestione el riesgo hace existir el riesgo, ya que todo riesgo será considerado una falla del gestor.³²

La cuestión de la aceptabilidad del riesgo está ligada a la determinación de medidas o umbrales a partir de los cuales el riesgo es real y se materializa. Pero al mismo tiempo, parece utópico esperar que los procesos de decisión puedan concluir en la determinación de umbrales aceptables y aceptados por los diferentes actores que intervienen en la gestión, para luego derivar en acciones tendientes a ponerlos en práctica. Parece más bien que estos umbrales, lejos de ser el producto evidente y claro de una negociación explícita, que pone sobre la mesa los intereses y las expectativas de los actores, resulta de las interacciones y de las relaciones que los actores logran establecer o no, a partir de las relaciones de fuerza y de las condiciones económicas, sociales y técnicas que pueden volver aceptable un riesgo.

La recurrencia de ciertos riesgos y la incapacidad de la ciencia y de la técnica de desarrollar políticas de seguridad absolutas lleva a los decisores políticos a intentar modificar las relaciones entre poderes públicos y poblaciones involucradas. Dourlens, Galland y Vidal-Naquet³³ sostienen que el tema de la aceptabilidad del riesgo pone como actor relevante de la gestión de los mismos a las poblaciones involucradas, desplazando al conocimiento técnico como actor absoluto en la esfera de la decisión política e instaurando un juego complejo en-

31 Op. cit.

32 Fadier, E., 1994.

33 Op. cit.

tre expertos, decisores y poblaciones. Numerosas decisiones y responsabilidades de resorte tradicional del Estado son parcialmente transferidas a diferentes organizaciones que emanan de la sociedad civil o los propios individuos. Por otro lado, es frecuente la utilización de soluciones pragmáticas, con mayor o menor respaldo estatal. Estas soluciones ponen en juego cierto número de intermediarios provenientes de la sociedad civil, del Estado o de los poderes locales, que intentan desarrollar con mayor o menor éxito estrategias locales y focalizadas, donde lo importante reside menos en la validación científica de los métodos que en el seguimiento inmediato de los resultados obtenidos puntualmente, lo que no excluye, en una segunda etapa, la evaluación de los métodos.

Ocurre asimismo que la complejidad y gravedad de las decisiones que deben tomar los responsables públicos frente a las poblaciones afectadas conducen a un balance continuo entre transparencia y opacidad, debido a que resulta delicado y difícil tomar decisiones orientadas hacia el menor mal posible o hacia el sacrificio de pocos para salvar a la mayoría. Esto pone en primer plano la discusión sobre la desigual distribución de riesgos, aspecto que es objeto de diferentes soluciones y compromisos posibles.

En este contexto, es posible sostener que la determinación de umbrales aceptables de riesgo es implícita.³⁴ Es más una conclusión del observador que un producto explícito de decisiones sobre las cuales se apoyan los actores. También permite admitir horizontes temporales diferentes. Por otra parte, si los procesos de decisión se apoyan sobre compromisos y juicios que ponen en juego diferentes variables, intereses y problemas, sus conclusiones y evaluaciones no son puestas en discusión: las elecciones y discursos, una vez discutidos, se transforman en binarios.

Por lo dicho anteriormente, la aceptabilidad del riesgo se vuelve un concepto difícilmente teorizable. La aceptabilidad no es analizable más que a posteriori, no es un útil de decisión. La aceptabilidad se expresa en decisiones que toman los actores en un momento dado ejerciendo su juicio. La pragmática de la aceptabilidad y de la precaución depende, no de la aplicación mecánica de una regla, sino de reglas y procedimientos que, tal como indica Godard,³⁵ se deben inventar caso por caso.

Para poder emerger y funcionar, la gestión debe movilizar a los actores sobre objetos y objetivos comunes. Los objetivos y los criterios de decisión no son datos dados y no van a aparecer más que como culminación de un proceso de

³⁴ Pucci, F.; Ruffier, J.; Tanguy, C., 2000.

³⁵ Godard, O., 1998.

aprendizaje común. Es primordial que los actores sean capaces de identificar lo que está cuestionado en su práctica actual y participen de la elaboración de problemas y de soluciones.

El concepto de riesgo puede constituir un útil de orientación de ese proceso de aprendizaje y de construcción de soluciones sobre innovaciones técnicas, organizacionales e institucionales. También hay que preguntarse si existe un interés en hacer del riesgo aceptable un medio de gestión formal y explícito. La explicitación de compromisos que dan lugar a decisiones puede también bloquear la negociación.

1.5. El riesgo en las organizaciones

La presencia de zonas de inseguridad en las organizaciones, tiene como consecuencia la identificación de riesgos permanentes en el funcionamiento de las mismas. Perrow³⁶ mostró cómo determinados sistemas sociales inducen inevitablemente la presencia de riesgos, debido a su propia estructura. En cada sistema social, la presencia de estos riesgos sistémicos es un indicador de la cultura de riesgo de dicho sistema. Esta enfoque se puede trasladar al análisis de las organizaciones. El mismo debe permitir identificar la existencia de riesgos sistémicos en el funcionamiento cotidiano de cualquier organización.

Tal como afirma el Laboratorio Printemps³⁷ en toda organización, en la medida en que ninguna es perfecta, existen riesgos sistémicos. El mismo tiene muchos orígenes, pero surge fundamentalmente de la dificultad de aprehender las situaciones complejas que se presentan en la vida de la organización. El espíritu humano sólo puede funcionar reduciendo la complejidad, transformando el diálogo en monólogo, esquematizando las interacciones complejas en términos de interacciones secuenciales, reduciendo lo múltiple a lo único, lo complejo a lo simple, etc. Esta reducción se ve reforzada y formalizada por la utilización de indicadores de actividad y por la estandarización de procedimientos. El taylorismo como sistema de organización productiva es el ejemplo paradigmático de este proceso. También los métodos de resolución de problemas, en los diferentes contextos en que se utilizan, por el juego de jerarquías y opciones que suponen, tienden a reducir lo complejo a lo simple.

Apoyándose en el teorema de Clausewitz, el Laboratorio Printemps enfoca las causas de la complejidad de los procesos organizacionales en las innombrables

³⁶ Perrow, C., 1984.

³⁷ Guardiola, A.; Mercier, D.; Tripier, P.; Tuillier, J. N., 1998.

contingencias secundarias que nunca pueden ser examinadas o anticipadas por la planificación de la actividad organizada. Ni la disciplina ni la planificación, ni ningún otro mecanismo de uniformización de respuestas frente a situaciones complejas, puede resolver el problema de la complejidad. Aunque la disciplina y la planificación son condiciones del éxito, porque sin las mismas la complejidad se multiplicaría, no resuelven los problemas estratégicos que están presentes en la conducción de una organización. La complejidad de las situaciones presentes en el trabajo cotidiano de una organización explica la distancia entre lo prescripto y lo real, fenómeno casi general de las organizaciones. Estas contingencias son producidas por procesos que no pueden ser anticipados porque son generalmente activos pero invisibles.

El Laboratorio Printemps muestra cómo los métodos de resolución de problemas habitualmente utilizados pueden participar en la transformación de procesos secundarios en procesos invisibles. Los análisis de problemas organizacionales (qué defectos, cuáles son las causas y cómo remediarlas) se traducen en una jerarquización de respuestas que no dejan espacio a la detección de otros procesos. En una situación organizada todo concurre a esconder la complejidad de las interacciones, a resumir lo multidimensional en lo unidimensional, lo dialógico en lo monológico. En la medida en que la acción organizada se fundamenta en esta visión reduccionista de la realidad, provoca, sin quererlo, riesgos sistémicos y genera zonas de peligro.

A su vez, toda organización se caracteriza por la presencia de objetos, actores e interacciones entre actores, que conforman rutinas. Estas rutinas son saberes traducidos en reglas de acción eficaces construidas a lo largo del tiempo y de las experiencias. Constituyen una manera de economizar energía, ya que permiten que los individuos puedan centrar su atención sobre eventos y tareas nuevas.³⁸

La vida colectiva organizada supone la existencia de rutinas fundadas sobre la confianza. Tal como plantea Giddens,³⁹ estas rutinas aseguran a los individuos la seguridad ontológica necesaria para desarrollar sus actividades en la sociedad. La rutina protege la seguridad ontológica, pero a su vez ésta es asegurada de manera fundamental por el mantenimiento de las rutinas. En organizaciones donde la cantidad y la escala sobrepasan las capacidades humanas, la confianza es esencial para que una acción iniciada en un punto se continúe en otro, o que una decisión tomada en un sector sea acatada por otro sector.

³⁸ Cyert R.M.; March J.G., 1970.

³⁹ Op. cit.

Sin embargo, tal como destaca el Laboratorio Printemps, las competencias, la organización jerárquica, y las reglas y disposiciones utilizadas en un determinado momento para resolver los problemas organizacionales pueden resultar inadecuadas cuando las condiciones externas o internas se modifican, si la organización no está dotada de una capacidad de mejora permanente. Estos problemas de adaptación también generan zonas de riesgo.

Frente a los problemas derivados de la complejidad de las organizaciones, surgen diferentes respuestas y posibilidades de solución. Una de ellas es la experiencia; la acción de aquel que ya ha tenido experiencia en la misma toma en cuenta las contingencias secundarias, sin necesariamente ser consciente de ello ni tener capacidad para verbalizarlas, en la medida en que son secundarias. También existen, en una organización, conocimientos que conciernen al dominio de la complejidad. Ejemplo de ello son las relaciones informales muy intensas entre servicios, tanto con relación a la circulación de bienes físicos, como con relación a los aspectos reglamentarios. El Laboratorio Printemps destaca también las adaptaciones a las fallas individuales que se dan debido a que determinados individuos o grupos tienen la capacidad de asumir los problemas, más allá de las reglas o rutinas estipuladas. A este fenómeno los autores le denominan desbordes informales. Esta definición pone el acento en el hecho de que trabajar no es solamente suministrar energía en una actividad guiada por la información. Trabajar es también y sobre todo plantear un problema y resolverlo. La resolución de problemas como perspectiva de análisis busca dar cuenta de cómo reacciona un individuo frente a una situación no rutinaria: los procesos cognitivos puestos en marcha que permiten a cada uno diagnosticar un estado inicial, fijarse metas y poner en marcha las operaciones de transformación que permiten paliar los defectos de la situación.

Otra solución es la posibilidad de capitalizar soluciones generadas localmente. Estas iniciativas descansan en un conocimiento colectivo o individual invisible, local, marcado por la jerarquía del contacto, pero valorizado localmente sin que sus soluciones repercutan en los indicadores establecidos. Esto muestra, para los autores, la razón por la cual la interpretación de un cuadro o de un indicador que resume y descontextualiza el resultado de un proceso es engañosa. La selección de un indicador ilumina la realidad organizacional que resume, pero, en la medida que sólo refleja uno de los múltiples procesos en marcha, deja sin representar procesos vitales para entender la marcha de la organización. Los esfuerzos de medición dejan en la oscuridad numerosas contingencias secundarias, en tanto que la política de la empresa es guiada a partir de informaciones parciales que se piensan completas. El hecho de aplicar en interacciones complejas, indicadores, medidas y procedimientos claramente estandarizados, reduce un conjunto en el

cual múltiples procesos están presentes al mismo tiempo, a la visibilidad de uno solo entre ellos.

De estas consideraciones los autores extraen dos consecuencias:

- Siguiendo a autores como Perrow, una de las maneras más eficaces de hacer desaparecer las causas de “accidentes normales” es descentralizar su detección, así como la detección de las causas próximas y lejanas, y actuar de manera desconcentrada para hacerlas desaparecer.
- La naturaleza de la toma de riesgo no es homogénea. En general se distinguen tres niveles que son a su vez tres momentos psicológicos y organizacionales: la planificación, la toma del evento riesgoso y la respuesta a los mensajes contradictorios.

Entre las dos primeras, más allá de las apariencias, hay gran discontinuidad. La planificación consciente del riesgo es cualitativamente diferente de que las circunstancias obliguen a tomar en cuenta el riesgo. Por otra parte, la seguridad tiene un costo económico, social y político. Definir un nivel de riesgo aceptable es definir un límite a partir del cual se renuncia, por razones de costo, a aumentar los gastos en seguridad. Los riesgos se construyen en función de las inversiones incorporadas tanto en términos de actores como de medios afectados a su medida y a su tratamiento.⁴⁰

Sin embargo, la formalización de útiles de gestión no es neutra con relación a las opciones decisionales. Esto se traduce⁴¹ a tres niveles:

- a nivel del diagnóstico, existe una tendencia a reducir la realidad a las representaciones y modelos suministrados por los lenguajes formalizados;
- a nivel de la acción, los aspectos de la realidad que no se conforman a los productos formalizados son desvalorizados;
- muchas veces los útiles disponibles son los que estructuran la elección de la solución.

Los lenguajes que comandan la acción son también los que legitiman los resultados, por lo que las decisiones incluidas en los lenguajes formalizados se vuelven muchas veces autovalidantes.⁴² Los gestores de una organización se apoyan sobre conocimientos y sistemas de representación que se refieren a un len-

⁴⁰ Boudeaux, I.; Gilbert, C.; 1997.

⁴¹ Barrouch, G., 1989.

⁴² Ídem.

guaje y a un conjunto de útiles de medición y evaluación que por definición son representaciones formalizadas e incompletas del estado de funcionamiento de la organización y del comportamiento de los actores implicados en la gestión.

Numerosos autores⁴³ han mostrado de qué manera los útiles de gestión y las medidas estructuran los comportamientos colectivos y orientan el aprendizaje de los actores. Si bien son considerados modelos de conocimiento y no útiles normativos que se imponen a los actores, son capaces de construir representaciones comunes que movilizan a los actores sobre objetivos particulares y catalizan los esfuerzos de aprendizaje.

Se puede estimar, en estas condiciones, que la noción de riesgo aceptable puede constituir un útil de orientación del aprendizaje y de adquisición de conocimientos en la medida en que determine cierta representación de la manera de abordar los problemas. El riesgo aceptable tiene un rol en el sistema de representaciones y de movilización de actores sobre problemas comunes. Puede hacer posible un diálogo entre actores que tienen intereses y lógicas diferentes. Sin eliminar los conflictos, permite plantearse soluciones negociadas. Permite a los actores representarse la gestión organizacional no como un juego suma cero sino como un juego donde cada uno tiene un rol a jugar e intereses a defender, intereses que pueden evolucionar a lo largo del tiempo.

Por otra parte, las situaciones de doble mensaje, que han sido exploradas por Bateson⁴⁴ y la Escuela de Palo Alto, analizan las situaciones de parálisis en las cuales se encontraban sujetos a los que se les encomendaba, en el mismo momento, acciones juzgadas por ellos como incompatibles. Las soluciones encontradas por los actores pasaban, en general, por fabricar respuestas autónomas en relación a las órdenes y a los reglamentos, a las cuales se conformaban de buena fe, privilegiando el resultado y el cumplimiento de la tarea a riesgo de colocarse fuera del reglamento.

Las actividades de planificación de la toma de riesgo, aprovechamiento de las oportunidades y creación de referenciales locales de acción tienen por consecuencia el aumento de la incertidumbre, por lo tanto de la desconfianza. Esto implica, siguiendo al Laboratorio Printemps, que la confianza no se origina por decreto sino que requiere un proceso de construcción. Contrariamente a la idea de que la confianza se opone al riesgo, como si la ausencia de una, trajera aparejada el desarrollo de la otra, los autores, siguiendo a Karpik⁴⁵ postulan la idea de

43 Moisdon, J.C., 1997.

44 Bateson G., 1984.

45 Karpik, L., 1996.

que no puede haber seguridad ontológica si no existen dispositivos que permitan a la confianza establecerse y subsistir. Así, se distinguen dos tipos de mecanismos que permiten que las rutinas existan: los dispositivos de promesa y los dispositivos de juicio.

Los dispositivos de promesa intervienen antes de la transacción: su objetivo es obtener del otro un comportamiento conforme a los que se espera de él. Los dispositivos de juicio intervienen después de la acción y permiten tener un juicio sobre lo que pasó. Permiten la reducción de la ignorancia sobre el comportamiento de los actores con los cuales se va a proseguir la relación. Permiten también relativizar la confianza que se puede tener en alguien. Construyen medidas a posteriori acerca de lo actuado, y permiten evaluar la pertinencia de los dispositivos de promesa comprometidos antes de que la acción tuviera lugar.

En definitiva, para los autores, la confianza se construye poniendo en juego los dispositivos de prevención que indican la manera cómo la acción debe desarrollarse. Pero el carácter falible de la actividad humana conduce también a conocer cómo la acción efectivamente se desarrolló. Instala aparatos de medición capaces de evaluar las probabilidades de aparición de errores por sector, por localidad, por nivel de responsabilidad, etc., y así remontarse en el sistema desechando y suprimiendo las causas de los defectos de conducta que generan desconfianza y que impiden que las rutinas se instalen.

Las consecuencias de estos procesos, expresadas por Karpik, son dobles:

Si la confianza existe, es que las normas de conducta son compartidas, y si son compartidas no aparecen distorsiones con relación a la obtención del objetivo común. La prueba de la existencia de la confianza común es que la internalización de las metas y de los medios legítimos para alcanzarlos forman parte de un acuerdo tácito. Si hay verdadera confianza, un individuo solo o un grupo aislado se van a comportar tal como se espera de ellos. Pero, siguiendo a Karpik, esta internalización es el resultado de un período anterior de negociación y confrontación. Es necesaria la interacción entre el que dicta la conducta y el que obedece, y que la misma sea importante para ambos.

La construcción de relaciones de confianza implica un proceso de aprendizaje organizacional. Este concepto permite analizar la manera cómo la adquisición de nuevos conocimientos en las organizaciones estructuran los modos de decisión y acción. Koenig⁴⁶ define el aprendizaje organizacional como un fenó-

| 46 Koenig, G., 1994.

meno colectivo de adquisición y de elaboración de conocimiento que, de manera más o menos profunda y durable, modifica tanto la gestión de las situaciones, como las situaciones en sí. En esta perspectiva, se considera que los individuos evolucionan en un contexto de incertidumbre, en tanto el conjunto de elecciones posibles resulta exógeno para aquel que decide. Por el contrario, el conjunto de elecciones posibles se debe construir, debido a que la cuestión no es solamente seleccionar la mejor opción, sino que el problema es construir el conjunto de opciones posibles.

El aprendizaje organizacional puede ser considerado como una modificación de las rutinas, de las reglas de acción y de los valores y las representaciones sobre las cuales están basadas estas reglas. Este proceso incluye la existencia de rutinas defensivas que fijan los comportamientos individuales y colectivos, aunque los mismos se traduzcan en disfuncionamientos.⁴⁷ En estos casos, el aprendizaje se restringe y la corrección de problemas no da lugar a una reflexión sobre los valores que dirigen las estrategias de acción.

Por otra parte, es normal que una organización tenga resistencias para admitir la existencia de riesgos sistémicos. Existe una fuerte tendencia, inscrita en la psicología humana, de atribuir los incidentes o catástrofes a la responsabilidad individual. El Laboratorio Printemps, apoyándose en Piaget,⁴⁸ funda esta orientación en una cuádruple ilusión, que tiende a minimizar el carácter organizado e institucional de la exposición a los riesgos y a rechazar el azar, entendido como el cruce de dos cadenas de causalidad independientes una de otra:

- la ilusión de la contingencia: esto implica la resistencia a la idea de que un evento tenga una causa aleatoria. La tendencia es a confundir la covariación sistemática con la relación causa-efecto;
- la ilusión de la justicia inmanente: esto implica la tendencia a establecer una relación entre lo que se obtiene y lo que se hace, ignorando los problemas de distribución estadística y la ley de los grandes números;
- la ilusión del control: esta perspectiva tiende a sobrevaluar en los demás las capacidades de control y de dominio de la situación;
- la ilusión caracterológica: en este caso, toda desviación es atribuida a cierto rasgos de carácter o de temperamento, o a una esencia individual, psicológica. Esto se traduce en términos de sobrevaluación de los variables caracterológicas y subestimación de las variables situacionales.

⁴⁷ Argyris, G., 1978.

⁴⁸ Piaget, J.; Inhelder, B., 1951.

El aprendizaje organizacional constituye un proceso complejo, en el cual intervienen las diferentes lógicas presentes en una organización, los códigos de interpretación de la realidad de los diferentes actores, las relaciones de poder y los criterios de legitimidad que las sustentan. Su desarrollo permite enfrentar los problemas emergentes en organizaciones complejas en contextos de incertidumbre. El sustento de este proceso de aprendizaje es el desarrollo de lógicas de acción diferentes a las prevalecientes en los modelos racionales, estables y jerárquicos, cuya expresión clásica ha sido la organización taylorista/fordista del trabajo y las organizaciones. Las diferentes aproximaciones de la teoría de la acción que se presentarán en el próximo capítulo, contribuyen, en aspectos parciales o centrales, a la profundización del concepto de “cultura de riesgo”, que constituye el marco de orientación de los actores en los contextos de riesgo. La gestión y definición de los niveles aceptables de riesgo estarán determinadas por este marco de orientación, elaborado de manera formal o informal por los grupos involucrados en el funcionamiento de los sistemas expertos.

1.6. El riesgo y las nuevas lógicas de acción

Beck, Giddens y Luhmann fundamentaron, a través de profusos desarrollos teóricos, la presencia de riesgos estables y permanentes en las sociedades contemporáneas. Los autores presentados pusieron de manifiesto la presencia y la relevancia de un fenómeno que era de alguna manera residual en las sociedades industriales. Los riesgos, en las sociedades actuales, no son consecuencias de fallas o fragilidades del sistema, sino que componen los rasgos básicos de este sistema.

Sin embargo, el concepto de riesgo desarrollado por estos autores admite la posibilidad de analizar situaciones muy diferentes, lo que le da un nivel de generalidad que termina limitando la potencialidad del concepto. Dentro de este campo, podríamos incluir riesgos tan diversos como los riesgos ecológicos, los riesgos sociales y los riesgos laborales.

El concepto de sistema experto permite establecer un nexo entre una aproximación macrosociológica del concepto de riesgo, que define tendencias muy generales de una sociedad, y un abordaje más empírico, que permita analizar situaciones de riesgo más específicas. En este marco, el eje de análisis se traslada de las dinámicas estructurales a los sistemas expertos. La actividad de construcción y el Hospital de Clínicas constituyen ejemplos de sistemas expertos. El desarrollo de los mismos es una consecuencia del desarrollo de la modernidad, por lo que participan de las características generales de la misma. Pero, al mismo tiempo, los sistemas expertos tienen límites más definidos y precisos, lo que permite un

análisis más específicos de los riesgos. El análisis de los sistemas expertos acota el campo de los riesgos, permite analizar los procesos de producción o asignación de riesgos y establecer conexiones entre las acciones de los individuos y la dinámica de los riesgos.

En la medida en que se acota el campo de los riesgos al ámbito más específico de los sistemas expertos, se establecen las condiciones para incorporar la noción de riesgo a la teoría de la gestión. Ya no se trata de riesgos globales, producto de dinámicas estructurales incontrolables, sino de riesgos específicos que son susceptibles de ser gestionados. Esto no implica que se pierda la relación entre los riesgos específicos y las dinámicas generales. Los riesgos producidos por los sistemas expertos son la consecuencia de los cambios globales de la sociedad; son riesgos estables, permanente, inherentes al funcionamiento de los sistemas expertos. Incorporar el riesgo en el campo de la gestión, como lo señala Duclos,⁴⁹ permite operacionalizar el propio concepto de riesgo, lo que conlleva innumerables ventajas para la investigación empírica. Los riesgos se vuelven más tangibles y pueden ser asociados a procesos específicos, inherentes al sistema experto. Los actores se pueden delinear de manera más precisa, y se puede analizar más claramente, desde una perspectiva microsociológica, la percepción y valoración que los mismos realizan de los riesgos.

Los riesgos sistémicos son la expresión, a nivel de los sistemas expertos, de la crisis de la racionalidad de la modernidad avanzada señalada por Beck, Giddens y Luhmann. Incorporar el riesgo en la teoría de la gestión traslada la mirada de los procedimientos adoptados por un sistema experto para eliminar los riesgos, al análisis de los procesos de aprendizaje de la gestión del riesgo, que incluye la negociación de los niveles aceptables del mismo, bajo el supuesto de la imposibilidad de llegar a una situación de riesgo cero.

Luhmann ha resaltado la dificultad de lograr intervenciones sociales, sea en la esfera pública, en el marco de la vida cotidiana o en el mundo de la organización, que permitan reducir o eliminar estos componentes de riesgo. El hecho de que el estatus de productor de riesgos o de afectado por los mismos sea imposible de ser determinado de manera estructural, deja el margen de intervención social librado a la contingencia de las situaciones y a las decisiones específicas de los actores. No existen mecanismos o fórmulas preestablecidas que puedan dar cuenta de las situaciones de riesgo. En este plano, las organizaciones burocráticas son, por sus características, las que menos capacidad tienen de afrontar situaciones de riesgo de manera exitosa.

| 49 Op. cit.

Los análisis de Luhmann, Fadier y Godard muestran cómo los sistemas expertos, en la medida en que son incapaces de llegar a situaciones de riesgo cero, establecen, de manera explícita o implícita, un proceso de selección de riesgos. Este proceso de selección es un proceso social: implica la puesta en marcha de decisiones, que pueden ser analizadas a partir de la percepción que los actores tienen de los riesgos, y de la valoración individual o institucional de los mismos. En la medida en que estas percepciones y valoraciones pueden ser diferentes en los distintos grupos, estamentos profesionales o niveles jerárquicos del sistema experto, la selección de riesgos conlleva necesariamente una negociación, explícita o implícita, formal o informal, para definir cuáles son los niveles aceptables de riesgo en el sistema experto en cuestión. La definición del riesgo aceptable cristaliza el resultado de estos conflictos, estableciendo un compromiso más o menos estable entre los afectados por los riesgos y los decisores, que se constituye en un marco de orientación del comportamiento de los actores en los sistemas expertos.

En la medida en que se desarrolla en contextos marcados por la incertidumbre, la contingencia y la indeterminabilidad, la negociación de los niveles aceptables de riesgo introduce una lógica de acción diferente a las formas de acción predominantes hasta ahora en las sociedades industriales. No es un tipo de negociación comparable a un convenio salarial o a un acuerdo entre grupos formalizados y establecidos que se inscriben en los parámetros de la acción racional y estratégica entre actores que tienen claramente definidos sus intereses.

La negociación de los umbrales aceptables de riesgo es un tipo de negociación más precaria, incierta y cambiante, que pone en juego, no sólo los recursos de poder de los actores, sino también sus valores, sus reglas de comportamiento, su experiencia cotidiana expresada en términos de racionalidad práctica y las relaciones de comunicación y confianza que establecen con otros actores. En este sentido, la negociación de los umbrales aceptables del riesgo reproduce las condiciones de incertidumbre y contingencia de las situaciones de riesgo en las cuales se inserta. Esta característica obliga a centrar el análisis en los procesos de aprendizaje organizacional que requieren la incorporación y el desarrollo de las nuevas formas de acción como un componente central en la dinámica de funcionamiento de los sistemas expertos.

En el próximo capítulo, haremos una exposición y discusión de los principales enfoques que pueden dar cuenta de las nuevas lógicas de acción en los contextos de riesgo. En la misma se profundizarán los desarrollos teóricos sobre las transformaciones que se han producido en las sociedades industriales y su influencia en la acción social. Esta discusión resulta un insumo indispensable para abordar, en una segunda etapa, el análisis empírico de las lógicas de acción predominantes en la Industria de la Construcción y en el Hospital de Clínicas.

Capítulo 2

LAS NUEVAS FORMAS DE ACCIÓN SOCIAL

2.1. Riesgo y subjetividad

El riesgo concebido como el producto de la actividad humana introduce una nueva posibilidad para una reflexividad subjetiva entre los actores sociales involucrados en su gestión. La negociación y los conflictos con relación al riesgo permiten la emergencia de la noción de riesgo aceptable como construcción social. Este nuevo eje de negociación y conflicto introduce a su vez nuevas lógicas en la interacción y en los intercambios que se producen entre los actores, más centrados en nociones como la de confianza, traducción o acción común.

Douglas⁵⁰ demostró que la percepción de los riesgos varía según la estructura de la institución donde se encuentran. Los comportamientos estarían determinados por los límites externos que definen las colectividades de pertenencia y por las oportunidades de negociación abiertas a los miembros individuales. Esta autora muestra cuatro grandes tipos de comportamiento en relación al riesgo, cruzando dos dimensiones: la actitud frente a lo externo y la jerarquía interna.

El primer tipo se caracteriza por la búsqueda del riesgo y por la aceptación de la pérdida. El individuo se encuentra en un esquema jerárquico laxo, en el cual las relaciones de subordinación son tenues. Al mismo tiempo, sus vínculos grupales asumen también un carácter laxo, marcados por la competencia profesional. El científico y el técnico son dos ejemplos de este tipo.

Un segundo tipo vive en un mundo compartimentado, con un esquema jerárquico fuertemente estructurado, donde los márgenes de libertad son estrechos. Tomar riesgos no está bien visto y se intenta escapar de la reprobación social regularizando los eventos incontrolables. El administrador es un ejemplo de este tipo.

| 50 Op. cit.

El tercer tipo, encarnado principalmente por los ecologistas, se compone de individuos iguales entre sí por no estar situados en un esquema jerárquico, con alta motivación y fuerte sentimiento de grupo. Estos individuos se orientan a la condenación global de la sociedad, poniendo el acento en los riesgos catastróficos que amenazan el planeta.

El cuarto tipo lo integran los asalariados que ejecutan órdenes, caracterizados por una situación de subordinación en un grupo débilmente estructurado pero con fuertes jerarquías. Este grupo está excluido de una relación activa con el riesgo, lo que los lleva a desarrollar una concepción fatalista y pasiva con relación al destino.

En el presente capítulo, intentaremos complementar las propuestas de Douglas con una discusión de las nuevas formas de acción social que emergen en los procesos de aprendizaje organizacional vinculados a la gestión del riesgo. El objetivo de este desarrollo es discutir la incorporación de aspectos parciales o totales de diferentes aproximaciones de la teoría de la acción, para profundizar la definición de “culturas de riesgo” elaborada por Douglas. Esto no implica desconocer las definiciones y aportes realizados por esta autora, sino ajustarlas y complementarlas para lograr establecer un concepto que pueda dar cuenta de los procesos de aprendizaje de la gestión del riesgo en los sistemas expertos y que pueda orientar la investigación empírica. Este proceso requiere la incorporación de conceptos como el de acción común, cooperación, regulación autónoma y traducción. Para lograr este objetivo, debemos desarrollar diferentes aportes y perspectivas sobre lo que Beck ha denominado las nuevas formas de subjetividad de las sociedades de riesgo, que se corresponden con las profundas transformaciones de las sociedades modernas que este autor, junto a otros, ha analizado.

2.2. Del comportamiento estratégico a la acción común

La erosión de los fundamentos de la sociedad industrial y la emergencia de las sociedades de modernidad avanzada, suponen una nueva perspectiva para analizar la acción en el marco de la complejidad e incertidumbre de los nuevos contextos. Giraud⁵¹ realiza un resumen de los dos tipos de acción que han sido tomados en cuenta por la sociología para explicar la conducta de los actores. El primer modelo es el de la acción organizada, que deriva de la racionalidad instrumental de Weber.⁵² Este modelo no se limita al tipo ideal de la burocracia, sino que puede ser ampliado para realizar un análisis de los lazos sociales en la socie-

| 51 Giraud, C., 1993.

| 52 Weber, M., op. cit.

dad industrial. Los modelos de acción como el taylorismo, el fordismo o el fayolismo son también modelos de racionalidad instrumental, aparecidos históricamente en el momento de construcción del capitalismo occidental y de la sociedad industrial y moderna.

El segundo modelo presentado por Giraud es el de la acción colectiva. Fue presentado como una alternativa cognitiva al modelo de la acción organizada. Es una concepción de lo organizado construida en relación a dinámicas sociales locales fundadas sobre relaciones de poder e interés. Esta concepción incluye el principio de división del trabajo como soporte de la interdependencia, no como una concepción de la racionalidad cognitiva y normativa que concilia medios y fines, sino como una concepción contingente de la acción y del constructor social. Esta perspectiva aparece claramente en Crozier y Friedberg,⁵³ que ponen el acento sobre los espacios de juego y sobre las reglas de la acción, más que sobre la racionalidad de medios y fines. La acción colectiva se presenta como la traducción de relaciones de fuerza provenientes de las relaciones de poder entre actores o grupos de actores. Para Giraud, este modelo coloca la inteligibilidad de la acción en las lógicas de los actores y en las situaciones de interacción, lo que permite pensar las dinámicas del conjunto social, más allá de las características de los intercambios. En cambio, no da una explicación satisfactoria acerca de la movilización de los recursos de la acción ni del vínculo social que se desarrolla en el curso de una acción colectiva.

Estos dos modelos de acción han sido fecundos heurísticamente para analizar las sociedades industriales, pero la transformación del contexto histórico y de las relaciones sociales, tal como fueron expuestos más arriba, limitan su pertinencia teórica y cognitiva. Giraud propone un nuevo modelo cognitivo y teórico para abrir una perspectiva diferente en el análisis de la acción: el modelo de la acción común. Este modelo se distingue de los precedentes por un desplazamiento de la mirada: en lugar de la acción local, el modelo de acción común percibe la acción como una construcción de situaciones en las cuales la historia es central para comprender las formas de acción en sí mismas. Hay también una perspectiva diferente en la relación entre los espacios y los tiempos sociales de la acción. La dimensión espacial de la acción, en tanto lugar en que se confrontan los actores, está incrustada en el análisis de los tiempos sociales de la acción, que se construye por referencia a tiempos vueltos ejemplares y a situaciones definidas antes que nada por “inmaterialidades”.

El análisis focalizado en las dinámicas sociales se descentra en el multiposicionamiento de los individuos surgido de la descompartmentación de roles ya ana-

| 53 Crozier, M.; Friedberg, E., 1977.

lizada en las sociedades de modernidad avanzada. Este proceso induce modos de relación diversificados, en los cuales las relaciones de poder no son más que una de sus dimensiones. Las referencias a los valores y al rol social, son también elementos de composición de la acción. Las nuevas formas de acción social en el mundo contemporáneo se estructuran, en esta perspectiva, alrededor de competencias cognitivas y relacionales fundadas, tanto en la confianza y la influencia, como en las relaciones de poder y en la estandarización de las posiciones.

Dos componentes particulares de la acción común son: la transversalidad y la externalización de las referencias que se dan a comprender en la manera en que se toman las informaciones de los actores y de los públicos involucrados. La referencia a la eficacia no es contradictoria con una toma de conciencia de las situaciones complejas y una orientación de las estrategias de la acción que desbordan las lógicas organizacionales y transforman las solidaridades construidas sobre los corporativismos.

La referencia a los valores y a la confianza es un aspecto central en el análisis de la aceptabilidad y la gestión del riesgo.⁵⁴ El análisis de las relaciones de poder a partir de las posiciones y de los roles sociales se muestra insuficiente, ya que la problemática del riesgo es transversal a los intereses y al posicionamiento de los actores. El problema de la polución, por ejemplo, concierne a la población actual, tanto como a las futuras generaciones, desbordando las posiciones actuales de los actores y los intereses estratégicos derivados de las mismas. La referencia a los valores muestra la emergencia, en los procesos de aceptación y negociación del riesgo, de una nueva lógica de acción, que no se puede construir únicamente con referencia a las posiciones estructuradas. La referencia a los valores y a los tiempos de la acción es un dilema central para comprender la lógica de los actores en situaciones de riesgo.

La acción, en el sentido expuesto por Giraud, no se reduce a una lógica de posiciones en un sistema de interacción dado. Se refiere sobre todo a una dinámica de situaciones donde se pone el acento en la tendencia a buscar semejanzas propicias a evacuar los conflictos percibidos como malentendidos u obstáculos para el desarrollo de la acción. Esta tendencia descentra las relaciones conflictivas desplazando el blanco de la protesta del interior hacia un agente o una organización externa.

La referencia a la situación es necesaria en el análisis de la aceptabilidad y de la gestión del riesgo ya que, en nuestro caso, las acciones se construyen alrededor de situaciones siempre variables. Para Crozier y Friedberg, las coerciones liga-

| 54 La importancia de los valores para la gestión del riesgo está fundamentada en Rodríguez, C., 2002.

das a la situación son componentes principales de los sistemas de acción concretos y de los juegos de poder alrededor de los cuales se desarrolla la acción estratégica. Pero se puede también hacer referencia a la situación a partir de las representaciones y los valores de los actores. Las solidaridades y los acuerdos pueden construirse alrededor de creencias o representaciones comunes que trascienden las situaciones construyendo, a partir de la interacción, nuevas reglas de acción.

En este sentido, las interdependencias creadoras de la acción común son menos visibles que las que resultan de la acción estructurada alrededor de posiciones, de estatus y de roles estabilizados, si bien pueden superar una acción organizada y autonomizarse bajo la forma de otra acción organizada. Pero la acción común se diferencia de un movimiento social, en el sentido en que no descansa sobre una meta colectiva identificada como tal y propia de una clase social o de un grupo de actores. No busca construir una sociedad mejor, y se distingue también por su dispersión, su diversidad y su ausencia de globalidad.

Una situación de interacción se comprende a partir de la estructura de roles, de la manera como los individuos interpretan los mismos y de la posición en un sistema de interacción. El actor se despliega en una estructura de acción particular en la cual los otros actores, la naturaleza de la interacción y la dimensión simbólica asociada a la posición ocupada en la interacción, componen un conjunto de incertidumbres y de expectativas. Esto resulta, a su vez, en un conjunto de coerciones y recursos para la acción, pero también en normas y valores de adhesión. Los valores y los códigos de creencias, heredados de las situaciones pasadas, perduran en tanto testimonio de recorridos sociales de los actores que desbordan la situación de interacción.

La gestión del riesgo puede comprenderse como un sistema de interacción, en el cual las referencias comunes deben construirse alrededor de la aceptabilidad del riesgo en situaciones de configuración variable según las diferentes exigencias técnicas. La aceptabilidad del riesgo se construye a partir de la situación de interacción que define las incertidumbres y las expectativas, pero donde también intervienen los valores y los códigos de creencias de los actores confrontados a recorridos sociales muy diferentes. En este proceso, los códigos de interpretación de los diferentes actores tienen un lugar decisivo, ya que la incertidumbre de las situaciones de interacción, define un espacio relativamente abierto a la creación y al aprendizaje de nuevas reglas de acción y de valores de adhesión, desbordando la lógica de la situación y los intereses estratégicos.

La articulación entre sistema de interacción y situación de interacción se realiza a través del aprendizaje cultural, que remite a la relación existente entre las experiencias sociales pasadas del individuo y las posiciones de actor ocupadas

en los sistemas de interacción. La lógica del comportamiento está ligada a un espacio y a un tiempo en el cual se juega la acción y se constituyen los valores y las categorías de interpretación de los problemas, en el sentido de Goffman.⁵⁵ Esta perspectiva permite articular la contingencia de las situaciones y los procesos de socialización a partir de los cuales los individuos construyen sus códigos de interpretación de la realidad.

Para comprender la acción de los actores, Giraud propone poner en evidencia, a la vez, las lógicas comportamentales que induce el sistema de interacción y la génesis social de las situaciones, traducidas en valores y códigos de creencia, así como los conflictos y la negociación alrededor de la interpretación de los mismos. El análisis diacrónico permite buscar, cuando la diversidad de las lógicas de los actores resiste los criterios de la posición en el sistema, las razones de estas diferencias en los códigos de creencias y en la reconstrucción de los escenarios de interpretación. Las dinámicas sociales resultan de estas interrelaciones en tanto no pueden ser reducidas a las relaciones de roles correspondientes a la interdependencia de posiciones ocupadas en el seno de una organización. Las posiciones circunscriben el campo de lo posible pero dejan un lugar a la interpretación de roles y al juego de actores en función de sus posibilidades y deseos.

El desarrollo de la acción común implica la emergencia de un nuevo tipo de acción social, en el cual los valores, la confianza y la interpretación de las situaciones sustituyen a la racionalidad estratégica y a la lucha entre posiciones estructurales. Este tipo de acción se construye sobre una lógica basada en el multiposicionamiento de los individuos y en la descompartimentación de roles, producto del aumento de la complejidad y la incertidumbre en el contexto de la modernidad avanzada. Sin embargo, el concepto de acción común desarrollado por Giraud, resulta insuficiente para explicar cómo se pueden desarrollar valores comunes en un contexto de acción marcado por códigos de interpretación de la realidad diferentes o antagónicos. Tampoco profundiza en el proceso de negociación que culmina en la producción de referencias comunes. ¿De dónde surgen estos valores comunes? ¿Cómo se pueden establecer acuerdos durables en torno a los mismos? ¿La referencia a los valores no implica una visión ingenua acerca del comportamiento de los actores?

Estas dudas que surgen del concepto de acción común, vuelven necesaria una aproximación teórica que profundice las condiciones que permiten la cooperación entre los actores, y que analice el proceso de negociación entre los diferentes códigos de interpretación utilizados por los actores en situaciones de riesgo e incertidumbre.

| 55 Goffman, E., 1975.

2.3. El problema de la cooperación

La escuela de las convenciones representada fundamentalmente por Boltansky y Thevenot⁵⁶ desarrolló las condiciones en las cuales la cooperación se vuelve posible. El centro del análisis es la existencia de contextos comunes sin los cuales ninguna forma de intercambio, incluso puntual, sería posible. Las expectativas recíprocas entre las personas con relación a sus comportamientos son llamadas “convenciones”. Estas convenciones pueden ser escritas bajo la forma de acuerdos o de contratos, o bien ser informales. Para conocer el proceso de producción de estas convenciones, debemos partir de dos proposiciones: i) las situaciones se deben comprender a partir de la representación que se hacen las personas; ii) las personas tienen la misma competencia que el analista para evaluar la naturaleza de las situaciones. Estas proposiciones alejan este enfoque de las perspectivas críticas o situadas alrededor de la idea de falsa conciencia.⁵⁷

La posibilidad de establecer relaciones entre personas descansa sobre un sistema de equivalencias compartidas que permiten que cada cual encuentre los parámetros que van a guiar sus relaciones en una situación dada. Estos sistemas de equivalencias, que los actores llaman “grandezas comunes”, se despliegan en “mundos” regidos por principios comunes. Boltansky y Thevenot distinguen seis “mundos” típico/ideales en los cuales se estructuran, de manera coherente, personas, objetos, representaciones y figuras relacionales. Estos mundos se vinculan a la inspiración, lo doméstico, la opinión, lo cívico, los negocios y lo industrial.

En el mundo de la inspiración, es el genio creador y su producción los que son valorizados. En el mundo doméstico, la familia, la tradición, la conformidad con las reglas de honor y el respeto al padre estructuran las relaciones de jerarquía y subordinación. El mundo de la opinión está regido por el reconocimiento de los demás, la reputación y la consideración. En el mundo cívico, el interés colectivo y las nociones de equidad, libertad y solidaridad son más importantes que el interés individual. Las leyes de funcionamiento democrático y los derechos de expresión están en el centro de este mundo. Por el contrario, el mundo de los negocios se define alrededor de las leyes de mercado. Ser competitivo, hacer buenos negocios, obtener los mejores precios, etc., regulan la situación mercantil. Por último, en el mundo industrial, la ciencia y la performance técnica, la eficacia y el control de la producción, las máquinas y la productividad son los principios reguladores.

La hipótesis de Boltansky y Thevenot es que la identificación de estos mundos, si bien son teóricos, es una fase necesaria para construir los acuerdos y en-

⁵⁶ Boltansky, L.; Thevenot, L., 1987.

⁵⁷ Amblard, H.; Bernoux, P.; Herreros, G.; Livan, Y., 1996.

contrar las soluciones a los diferentes tipos de conflicto. Los autores encuentran tres tipos de relaciones:

- la controversia es al interior de un mundo;
- hay una yuxtaposición de diferentes mundos en una situación, pero esto no supone un conflicto;
- la confrontación de diferentes mundos en una situación da lugar a un conflicto.

Para construir los acuerdos, cada uno de los mundos moviliza diferentes indicadores que permiten caracterizar su naturaleza. Uno de esos indicadores, según Boltansky y Thevenot, es el principio superior común, que remite a una instancia donde las personas de un mismo mundo pueden establecer equivalencias alrededor de las cuales se anudan los acuerdos. Cada mundo posee sus principios superiores comunes, que no se pueden desplazar de uno al otro. El recurso al principio superior puede cerrar una controversia en un mundo, pero no puede ser utilizado en una situación en un mundo diferente.

El segundo indicador es lo que Boltansky y Thevenot llaman el “estado de grandeza”. Cada mundo tiene sus categorías de valorización para definir lo que es “grande” y lo que es “pequeño” y las relaciones de grandeza entre estos dos estados. Por ejemplo, las categorías valorizadas en el mundo mercantil (precios, negocios, etc.) no tienen el mismo crédito en el mundo de la inspiración, donde se valorizan la espontaneidad, la originalidad, etc. Para acceder al estado de grandeza, se debe pagar un costo de adquisición, llevar adelante esfuerzos, y tomar riesgos para alcanzar las metas: es lo que los autores llaman “fórmula de inversión”.

El tercer indicador designa los elementos humanos (sujetos) y no humanos (objetos) que son protagonistas de estos mundos. Estos repertorios son las máquinas, los clientes, la producción artística, etc., y son diferentes en cada mundo. Estos elementos deben pasar por lo que Boltansky y Thevenot llaman la “prueba modelo”. Esta es una forma de prueba que compromete sujetos y objetos para resolver un conflicto o una controversia en un mundo. Es el test de una máquina en el mundo industrial o una exposición de arte en el mundo de la inspiración.

Por último, la figura armoniosa es la imagen simbólica y detenida del mundo: la familia unida en el mundo doméstico, la empresa exitosa en el mundo industrial, etc. Estas figuras desarrollan una forma de relación naturalizada, esperada por todos en el mundo en cuestión.

Cuando las controversias son al interior de un mundo, las mismas vuelven a un principio superior común capaz de establecer las equivalencias que permitan la construcción de un acuerdo. Para esto, la prueba modelo permite el surgimiento de una situación que involucra sujetos y objetos en una relación compleja, desplazándose en una grandeza idéntica y acordándole a la realidad la misma significación. Los sujetos y los objetos son identificados y jerarquizados de manera compatible, para que la prueba modelo pueda cerrar la controversia.

Cuando los mundos diferentes se juntan sin que exista discordia, no hay necesidad de prueba; las coordinaciones se hallan al interior de los mundos que se encuentran a través de relaciones mediatizadas por sujetos y objetos no conflictivos. Pese a ello, el equilibrio siempre es provisorio y la cohabitación tiene el riesgo de transformarse en conflicto. Pero el caso más frecuente es el encuentro conflictual entre dos o más mundos en una situación dada. En este caso, Boltansky y Thevenot proponen tres tipos de soluciones: la clarificación en un solo mundo, el arreglo local y el compromiso.

Cuando la clarificación se opera en un solo mundo, los demás mundos son subordinados a los principios comunes y a las categorías valorizadas por éste. Las diferentes lógicas se unifican alrededor de referencias del mundo prevalente, que ordena la situación en función de un solo sistema de equivalencia. En las situaciones de arreglo, cada uno se mantiene en su mundo pero las personas llegan a arreglar un acuerdo localmente, basado en una transacción. Pero estos arreglos son provisorios porque están ligados a las contingencias y a los dilemas de la situación. Por lo tanto, no son generalizables a todas las situaciones, ya que carecen de principios comunes que los justifiquen. El compromiso es una forma de acuerdo más durable, que trasciende los “estados de grandeza” en oposición y asocia los registros de acción de los actores involucrados. Son consolidados por dispositivos que extraen los objetos relevantes para los diferentes mundos dotándolos de una identidad propia, susceptible de trascender la oposición original para construir algo en común. Estos dispositivos pueden ser también la construcción de objetos innovadores que asocian las lógicas de dos mundos.

Estos dispositivos tienen, a veces, la necesidad de ser articulados por un “tercero” que, por su preeminencia sirve de mundo de referencia común a los dos mundos en conflicto. Por otra parte, este compromiso se articula en general alrededor de personas que tienen una valoración positiva en los dos mundos hostiles y que logra construir una legitimidad que trasciende las diferencias de origen.

La teoría de la escuela de convenciones analiza y describe diferentes lógicas de acción y diferentes tipos de conflicto. El primer tipo de acción, en el cual las controversias se clarifican en un solo mundo, sobre la base de principios comu-

nes propios de ese mundo, representa la lógica de acción predominante en las sociedades de modernidad simple. A nivel organizacional, el modelo taylorista/fordista de trabajo es la ejemplificación de esta lógica. En este tipo de organizaciones, los “mundos” están delineados y separados claramente; la diferenciación funcional en subsistemas de acción, que constituyen esferas dotadas de una legalidad autónoma y que construyen legitimidades específicas, desarrolla “mundos” independientes, que no conectan entre sí. En estas sociedades, los conflictos se refieren a un solo mundo, y se resuelven sobre la base de los principios comunes de éste.

El segundo y el tercer tipo de acción se refieren a la emergencia de lógicas de acción propias de la modernidad avanzada y su correlato en las nuevas formas de organización de trabajo que rompen con el modelo taylorista/fordista de producción. En estos contextos, la diferenciación funcional es sustituida por la conexión y armonización de las esferas, derribando la separación entre subsistemas dotados de autonomía. En este medio, la coexistencia y la controversia entre “mundos” diferentes se generaliza y se transforma en el modelo de acción predominante. La complejidad creciente de la modernidad se expresa en la yuxtaposición de diferentes “mundos” y en la existencia de conflictos que atraviesan los límites de cada uno de ellos.

La teoría de la escuela de las convenciones permite resolver algunas de las dudas que la perspectiva de la acción común desarrollada por Giraud planteaba. Este enfoque explica el proceso a partir del cual los actores pueden llegar a compromisos o acuerdos pese a que su lógica de acción se inscribe en “mundos” diferentes. Define también diferentes grados de acuerdo que pueden conformarse a partir de este proceso: arreglos provisorios o compromisos durables. Estas dos posibilidades dependen de la existencia de un “tercero” que permita articular los “mundos” en conflicto. Cuando este “tercero” no existe o no está presente, los acuerdos son provisorios y contingentes. En caso de que este “tercero” tenga la capacidad de superar los “mundos” en conflicto y construir principios comunes, el compromiso es más estable y duradero.

Si bien esta teoría permite analizar las lógicas de acción predominantes en las sociedades de modernidad avanzada, superando las insuficiencias de la teoría de la acción común, tiene tres puntos débiles: en primer lugar, requiere de la construcción de principios comunes para lograr el acuerdo o compromiso entre los diferentes mundos. En segundo lugar, requiere la intervención de un “tercero” para alcanzar compromisos durables. En tercer lugar, no especifica qué condiciones deben existir, en caso de que no intervenga un “tercero”, para que los actores establezcan acuerdos provisorios.

La construcción de principios comunes sólo se puede comprender en un proceso de largo plazo, que no permite analizar situaciones de riesgo contingentes e inciertas. Esta construcción a largo plazo se ve amenazada por el proceso de individuación y por la dinámica de cambio incesante que constituyen características centrales de las sociedades de modernidad avanzada. La estabilidad de los principios comunes se opone a la contingencia e incertidumbre de los contextos modernos, en los cuales los actores deben enfrentar situaciones, sin contar con modelos establecidos de comportamiento o principios comunes de referencia.

La necesidad de intervención de un “tercero” es el segundo punto débil de esta teoría. La presencia de un “tercero” no es un dato que se presente necesariamente en todas las situaciones. Por el contrario, su presencia parece más bien una excepción que una regla. En la negociación de los umbrales aceptables de riesgo, los actores no siempre cuentan con un “tercero” con la capacidad de articular los diferentes “mundos” involucrados. Esto implica, siguiendo la teoría de las convenciones, que este proceso de negociación sólo puede llegar a acuerdos provisorios e inestables, dependientes de la contingencia de las situaciones.

Con respecto al tercer punto débil, la teoría de Boltansky y Thevenot tampoco especifica cuáles son las condiciones que se requieren para alcanzar un acuerdo provisorio. Simplemente aclara que, en estos acuerdos, los actores se mantienen dentro de su “mundo”, pero no profundiza por qué se llega en algunos casos a un acuerdo y en otros casos esto no ocurre.

La teoría de la traducción, desarrollada por Callon y Latour y complementada por Ruffier, analiza las condiciones que deben existir, en el proceso de negociación de los niveles de riesgo aceptable, para que se puedan establecer acciones comunes entre actores que provienen de “mundos” diferentes. Estas acciones comunes, como veremos a continuación, no son el producto de acuerdos o arreglos, ni implican que los actores se orienten por valores compartidos, en el sentido de Giraud.

2.4. La traducción

La traducción es definida por Latour⁵⁸ como una relación simbólica que transforma un enunciado problemático particular de la lengua en otro enunciado particular. La traducción es un movimiento que relaciona enunciados a priori inconmensurables, permitiendo establecer un lazo inteligible entre actividades heterogéneas. Una perspectiva que sigue y profundiza la noción de traducción, pero a

| 58 Latour, B., 1994.

partir de una lógica productiva, es el trabajo realizado por Ruffier⁵⁹ sobre las condiciones necesarias para alcanzar una producción eficiente.

Para comprender el sistema productivo en su globalidad, Ruffier retoma la perspectiva de Callon⁶⁰ sobre la necesidad de analizar el conjunto de humanos y no humanos, materiales y no materiales, que participa del proceso. Para que una producción sea eficiente, los humanos pueden ser equivalentes a las máquinas, a las informaciones o incluso a las relaciones. Los hombres y las máquinas deben entenderse como elementos del funcionamiento global; son partes con relación al conjunto.

Los sistemas productivos modernos hacen uso de una gran variedad de técnicas, las que están basadas en principios, métodos y conocimientos muy diferentes. Una decisión que concierne a un sistema productivo técnicamente complejo no puede ser enteramente racionalizada ni siquiera en el seno de una organización social. Una decisión de este tipo implicaría la coordinación de informaciones provenientes de tantos individuos diferentes que ningún cerebro humano puede contener. En el momento de la decisión, es imposible tomar en cuenta todas las informaciones necesarias para el desarrollo de una racionalidad perfecta. Las grandes decisiones técnicas no derivan puramente de razonamientos objetivos; deben dar lugar necesariamente a lo desconocido y al riesgo, sin poder ser nunca completamente racionales. El acrecentamiento de la racionalidad de una decisión es función de los objetivos de esta decisión; sin embargo, en la mayoría de las decisiones técnicas importantes, los objetivos no están perfectamente definidos por aquellos que toman las decisiones, y por otra parte, la decisión resulta generalmente de una discusión entre diferentes actores.

El tiempo agrega una nueva dimensión a esta complejidad. Entre los diferentes momentos en que una decisión es tomada, es instrumentada y produce sus efectos, los actores que participaron en las decisiones sufren numerosas transformaciones susceptibles de volver todavía más relativos los objetivos que tenían en el momento de instrumentar la decisión. Un mismo proyecto productivo puede ver pasar diferentes actores y una incesante evolución de los medios materiales, inmateriales y humanos. La eficiencia productiva sería la capacidad de mantener la eficacia del conjunto técnico y humano productor de un bien, pese a la complejidad creciente de las articulaciones necesarias para esta performance.

Ruffier muestra que para medir la eficiencia productiva de una empresa o de un servicio, se deben tomar en cuenta las relaciones de intercambio y la circu-

⁵⁹ Ruffier, J., 1995.

⁶⁰ Callon, M., 1992.

lación de los conocimientos que se establecen en los procesos de producción. Las opciones técnicas complejas implican arbitrajes entre decisiones que tienen efectos técnicos pero también sociales. Cada solución es pensada al interior de una disciplina, de una técnica y de un interés estratégico, sin tomar en cuenta el equipamiento técnico en su conjunto y desde su complejidad. La búsqueda de racionalidad en la toma de decisiones técnicas complejas debe luchar al mismo tiempo con la ausencia absoluta de informaciones, por un lado, y por otro, con el gran volumen de informaciones disponibles. A esto se agregan las complicaciones derivadas de los juegos de poder, que impiden lograr unanimidad de objetivos y la comunicación voluntaria de las informaciones necesarias.

La traducción es el mecanismo que permite enfrentar las complejidades de la producción.

Ruffier analiza tres ejes de complejidad:

- El primer eje es el de las diferentes técnicas puestas en juego. Este es el origen de la dificultad de comunicación entre individuos que tienen saberes individuales diferentes en un saber colectivo global que permite un dominio perfecto del sistema productivo.
- El segundo eje es el de las funciones diferentes. Los sistemas productivos complejos tienen numerosas funciones, que remiten a problemáticas diferentes, difíciles de aprehender dentro de una única lógica productiva.
- El tercer eje es el de las posiciones institucionales fragmentadas. Los sistemas productivos complejos nunca se corresponden con un recorte institucional específico. Las estrategias y las lógicas de los actores productivos se inscriben en instituciones diferentes, atravesando las fronteras y las culturas y agregando una dificultad suplementaria al trabajo de traducción.

Como nadie es capaz de comprender la multiplicidad de puntos de vista que están presentes en las decisiones técnicas, la integración pasa por la reducción de sentido que Ruffier llama traducciones. La traducción es el mecanismo utilizado para hacer comprensible a un actor, la problemática y visión de otros actores. Esta operación sólo es posible si el traductor logra obtener la confianza del actor traducido, y explicar en términos comprensibles para el otro su percepción real del problema. La traducción sólo es real cuando el traductor transforma la percepción del actor traducido en una preocupación del actor receptor de la traducción. A través de la presencia y calidad de las traducciones se pueden realizar múltiples integraciones que permitan llegar a resultados técnicos altamente satisfactorios.

Para articular las acciones y los conocimientos de cada uno, se deben realizar numerosas operaciones de traducción. Estas traducciones permiten que aquellos que no comprenden, perciban que tienen un objetivo común, que pasa por el intercambio de informaciones y de acciones determinadas. Esta operación de traducción, en la medida en que el traductor transporta las preocupaciones a otros, comporta una traición. Trabajando por un objetivo global, el traductor hace entrar en un lugar la lógica del otro. El traductor traiciona aquel de quien transporta sus preocupaciones, pero también traiciona a las personas a las cuales les transmite las preocupaciones del traducido.

Los sistemas expertos se pueden entender como sistemas complejos, en los cuales la traducción se vuelve una herramienta necesaria para articular conocimientos, funciones y actores institucionales con diferentes niveles de percepción y evaluación de los riesgos. El proceso de selección de riesgos se puede entender, tanto en las organizaciones complejas como en las redes técnico económicas, como un proceso de traducción entre perspectivas técnicas, jerárquicas e institucionales que parten de esquemas cognitivos y valorativos muy diferentes.

El concepto de traducción desarrollado por Ruffier introduce el elemento que faltaba, tanto a la teoría de la acción común como a la teoría de las convenciones, para explicar cómo se llega a establecer acciones comunes o arreglos provisorios. La traducción es el instrumento que permite, en situaciones inciertas, poner en común puntos de vista diferentes y generar las condiciones para alcanzar una acción común o un acuerdo provisorio.

La traducción es un tipo de acción propia de las sociedades de modernidad avanzada, en la medida en que permite afrontar la complejidad de los sistemas expertos y la incapacidad de la racionalidad de dar cuenta de esta complejidad. Se constituye en lo que Beck llama un tipo de acción postracional, al incluir el riesgo y la incertidumbre como condiciones permanentes de la acción. El intercambio de conocimientos y de comunicaciones que se operan en las múltiples traducciones conforma un proceso de aprendizaje y de negociación permanente entre racionalidades o "mundos" diferentes, cuya consecuencia es el establecimiento de acuerdos o acciones comunes contingentes, provisorias y dependientes de los cambios en la situación.

La traducción requiere también de un "tercero" que haga el papel de traductor, pero las cualidades de este "tercero" no son tan excepcionales como lo propone la teoría de las convenciones. Éste puede ser uno de los actores involucrados, que no tiene necesariamente una cualidad excepcional o diferente de los demás. También puede rotar o modificarse de acuerdo a las condiciones que plantea la

situación específica o el desarrollo del proceso de negociación de las diferentes racionalidades.

El intercambio de conocimientos y el desarrollo de espacios comunicativos permite que los actores sean capaces de dar un sentido a las situaciones de riesgo en función de los objetivos perseguidos y de los arbitrajes entre estos objetivos. La situación no es exterior a ellos mismos ni está definida de una vez por siempre. Esto supone la construcción de referenciales comunes que deben ser producidos y legitimados por una actividad comunicativa abierta.

El concepto de traducción supone que los actores que participan en la gestión del riesgo tienen la misma capacidad para calcular y gestionar el riesgo. Sin embargo, esta capacidad está desigualmente distribuida en la estructura social o en una organización concreta. Las posiciones estructurales determinan en buena medida la capacidad para gestionar el riesgo, pero estas diferencias de origen pueden ser compensadas, como veremos más adelante, por el aprendizaje organizacional.

2.5. La construcción de reglas

La acción común, la cooperación y la traducción forman parte de las nuevas lógicas de acción que se desarrollan para dar cuenta de la creciente complejidad e incertidumbre de que se plantean en los sistemas expertos modernos. Estas nuevas formas de acción se acompañan de una intensa actividad de construcción de normas y reglas nuevas, que dan cuenta de los desafíos emergentes. En este sentido, la actividad de regulación es un componente central de los procesos de negociación de los umbrales aceptables de riesgo. La construcción de normas formales o informales en los grupos es una respuesta frente a la incertidumbre y a la complejidad de los sistemas expertos, cristalizada en reglas de conducta. Pero, por otra parte, esta construcción puede ser también una fuente de riesgo, en la medida en que puede haber efectos imprevistos en otros dominios o en otros registros del sistema.

La construcción de reglas está en relación directa con la construcción de relaciones de confianza. Giddens⁶¹ asocia el desarrollo de la confianza en los sistemas expertos, al sentimiento de seguridad ontológica que genera la experiencia práctica del buen funcionamiento de los mismos. Sin embargo, como lo señala Karpik,⁶² la confianza no se decreta; la actividad de regulación permite que la

| 61 Op. cit.

| 62 Op. cit.

confianza se establezca y se construya. La existencia de normas implícitas de conducta, compartidas por los miembros de un grupo, genera confianza de que la conducta de cada uno responderá a las expectativas de los demás, más allá de la existencia de mecanismos de control. La confianza, a su vez, facilita la definición de los umbrales aceptables de riesgo.

Reynaud⁶³ plantea el problema de saber si las reglas, que son la base de todo sistema social, pueden deducirse de las interacciones de los individuos, de sus preferencias o de sus intereses. Concluye que los intereses no pueden comprenderse ni identificarse fuera del sistema en el cual se expresan, en la medida en que es difícil demostrar una teoría de la motivación para explicar los intereses y las necesidades de los individuos. Pero las reglas no se reducen simplemente al hábito o a la tradición. Comportan también una dimensión de coerción externa a las decisiones individuales, que pesa sobre las mismas.

Las reglas no se aplican sin dificultad: el control social asegura la permanencia de las reglas y lucha contra la desviación a través de los aparatos institucionales o a través de la presión difusa. En este proceso de ejercicio del control social, no se trata sólo de aplicar reglas fijadas de una vez por todas, sino que también se verifica un proceso de construcción, transformación y supresión de reglas, es decir, se realiza una actividad de regulación. La elaboración de reglas es un elemento de controversia y disputa, en el cual intervienen diferentes grupos y donde se pueden dar importantes conflictos, tanto en la aplicación de la regla, como en su constitución.

Según Reynaud, las reglas no son inmutables ni trascendentes a la actividad humana; por el contrario, son el producto de la misma, sobre la cual ejercen un efecto coercitivo. Las reglas tienen una relativa estabilidad; la transformación de una regla implica mucho esfuerzo y energía. Esto lleva a considerar la diversidad de reglas en los diferentes sistemas sociales; hay reglas producto de la costumbre, reglas racionales, reglas de procedimiento, etc. Estas diferentes reglas no tienen la misma eficacia en su aplicación. Tampoco son separables de la actividad de regulación que las crea y las mantiene, y esta actividad generalmente es ejercida por diferentes grupos y organizaciones.

Por otra parte, lo que define una regla es la coerción que ejerce sobre el individuo, aunque la misma no tenga siempre el valor de una fuerza institucional. Sin embargo, la sanción no es una respuesta automática del cuerpo social; viene acompañada de la necesidad de una justificación o de una legitimación a partir de un conjunto de valores. Al mismo tiempo, la desviación de la regla no es un

| 63 Reynaud, J.D., 1988.

acto aislado. Implica un proceso que refuerza directamente la regla estableciendo sanciones a su infracción, al tiempo que existe un refuerzo indirecto en tanto las reglas establecen un criterio de clasificación social. El estatus, la promoción y las recompensas en un grupo están estrechamente asociadas al respeto y al cumplimiento de las reglas del grupo. La exclusión, en cambio, es la sanción difusa del comportamiento desviado. En este proceso, el cálculo sustituye progresivamente a la coerción, y el respeto de las reglas se vuelve instrumental.

Reynaud distingue un tipo especial de reglas, que él llama las reglas autónomas; en éstas, el cálculo del interés individual coincide con el respeto de la regla. Las reglas de cooperación, de decisión común y de autoridad son de este tipo. Estas reglas se mantienen en un grupo, aunque no reciban más que una débil adhesión, porque todo el grupo tiene interés en respetarlas mientras no se adopte otra. La regla se constituye en un punto de equilibrio obligado entre las diferentes expectativas al interior del grupo.

Estos mecanismos se acompañan de una afectividad fuerte y específica, que es el fundamento de su legitimidad. El valor moral ligado a la regla es invocado por aquellos que reclaman su respeto y se encargan de sancionar la desviación. La regla se vuelve la encarnación del poder social y está al servicio de ese poder.

La función más importante de la actividad de regulación viene del hecho de que es el fundamento de la acción colectiva. En su discusión con Olson,⁶⁴ Reynaud admite la necesidad de ligar la acción colectiva a algún mecanismo de coerción, sea moral, profesional, etc. Las reglas forman parte de esta coerción, pero tienen al mismo tiempo un efecto particular: las reglas son creadas en un proyecto que define los intereses colectivos que hay que defender. Los intereses colectivos son claros para los actores una vez que la acción colectiva existe. Los intereses no son condiciones anteriores a la acción; las reglas de la acción colectiva son una construcción social y no el resultado deducible de un análisis a priori de los intereses de los actores.

Reynaud resume las relaciones entre las reglas y la acción colectiva en tres proposiciones:

- Las reglas sólo tienen sentido si se vinculan a las metas de una acción común. Son obligatorias en la medida en que están ligadas a ese proyecto; esta característica muestra que las reglas son siempre instrumentales.
- Un conjunto de reglas está ligado a la constitución de un grupo social, por lo

| 64 Olson, M., 1978.

tanto de un actor colectivo. Constituyen su identidad, fijan sus fronteras y determinan quién pertenece y quién está excluido de la acción colectiva.

- En general, un conjunto de reglas está ligado a la posición de un actor colectivo en un conjunto más amplio. Este conjunto de reglas se elabora en función de relaciones sociales de alianza, oposición y jerarquía.

Se pueden distinguir tres grandes tipos de reglas:

- las reglas de eficacia prescriben las operaciones a realizar para alcanzar un objetivo determinado. Las reglas de este tipo son instrumentales en un sentido estricto, y son validadas por el resultado;
- las reglas de cooperación y de autoridad atañen a los modos de trabajar y de decidir colectivamente, sea que se trate de un intercambio de información, del examen de un problema o de la conclusión de una solución. Son directamente instrumentales con relación a la cooperación y a la decisión, y sólo indirectamente con relación al resultado final;
- las reglas que atañen a la jerarquía, la división del trabajo y la organización implican una diferenciación de roles y una distribución del poder. Su validación por el resultado es muy indirecta, pero suministran la base de los aparatos diferenciados de control.

Siguiendo el análisis de Reynaud, una regla o un sistema de reglas puede ser sostenido por diferentes fuentes de legitimidad, en el sentido de Weber,⁶⁵ de manera combinada o en competencia. La legitimidad no es, por tanto, un atributo estable de ciertas posiciones de poder, sino que es invocable en una perspectiva o en un proyecto, y está ligada a su eficacia al interior de ese proyecto. Se trata más bien de una eficacia interna, de la coherencia de la regla en un sistema de reglas.

Por otra parte, todo conjunto de reglas no forma necesariamente un sistema. Podemos encontrar conjuntos de reglas poco o nada coherentes, o más a menudo, se pueden encontrar sistemas incoherentes debido a la coexistencia, en su interior, de subconjuntos que tienen su coherencia específica. Pese a estas características, en general estos conjuntos de reglas guardan estrechas relaciones entre sus partes y mantienen una fuerte solidez.

La noción de rol elaborada por la teoría funcionalista permite distinguir lo que pertenece a la lógica del sistema y lo que debe ser atribuido al individuo y a

| 65 Op. cit.

su trayectoria personal. Permite también rechazar la idea de que los sistemas son coherentes. Si el rol es definido por las expectativas de los demás, las diferentes expectativas pueden ser opuestas e incluso contradictorias. Estas divergencias permiten que el individuo pueda jugar con las reglas; la interpretación de un rol social implica una verdadera estrategia del individuo con relación a su legitimidad y su poder.

Para Reynaud, los sistemas de roles comportan una inestabilidad endógena. El mantenimiento del equilibrio nunca es asegurado en el juego de agregación y de interdependencia de las decisiones y de los recursos de poder de los agentes. Al mismo tiempo, los sistemas sociales tienen una gran inercia y una formidable resistencia al cambio. Buena parte de esta estabilidad proviene de que la mayoría de los sistemas no son ni simples ni aislados. Generalmente están suficientemente diferenciados para que existan instituciones especializadas en el control, la elaboración o la modificación de las reglas, y, por otra parte, están ligados a otros sistemas por subordinación y entrecruzamiento.

Uno de los factores más importantes de estabilidad de un sistema social proviene del hecho de estar sometido a controles exteriores; sus reglas están subordinadas a sanciones exteriores, provenientes de controles múltiples. Más que una pirámide armoniosa y regular, el sistema social es un conjunto complejo de controles cruzados, cambiantes e imprevisibles. La estructura de los roles cruzados no asegura la armonía ni la estabilidad de los sistemas, pero tiene un efecto estabilizador debido a la compartimentación de las regulaciones, que impide o limita las transformaciones explosivas y la expansión de las perturbaciones locales. Los controles cruzados también pueden ser estabilizadores, por efecto de sustitución, cuando algunos controles se derrumban y otros los sustituyen.

Los controles cruzados no están constituidos, la mayoría de las veces, por intercambios simples, porque las reglas exteriores y públicas no son las mismas que las reglas aplicadas al interior. Existe, entre las reglas explícitas y las reglas internas, un conflicto o una oposición de poderes. Esta distinción entre reglas explícitas y reglas internas, muchas veces es buscada y utilizada por los actores sociales de una manera estratégica, si bien es un comportamiento arriesgado porque las consecuencias son imprevisibles. Existe, por tanto, una competencia de reglas que constituye buena parte del juego social. Los efectos de esta regulación del control pueden ser a la vez inesperados o perversos.

En los modelos tayloristas/fordistas de organización del trabajo, la lógica de acción predominante es el respeto o la obediencia a las normas establecidas, sean formales o informales, explícitas o implícitas. En las modalidades postfordistas de organización del trabajo, la lógica de acción emergente es la actividad de re-

gulación, como respuesta a la generalización de la incertidumbre y del riesgo. Los contextos de incertidumbre obligan a los actores a construir, de manera autónoma, reglas de comportamiento, debido a la imposibilidad de dar cuenta de las situaciones de riesgo a partir de reglas incorporadas o aprendidas en el proceso de socialización laboral o profesional.

La actividad de regulación resulta un componente central para entender la actitud de los actores frente a las situaciones de riesgo. La construcción de normas explícitas o implícitas, por parte de los actores, permite reducir la incertidumbre y la complejidad de los sistemas expertos, en la medida en que elabora respuestas que se cristalizan en reglas de comportamiento aceptadas por los actores. Pero, por otra parte, puede ser, a su vez, fuente de riesgo en la medida en que, al dar respuesta a determinados riesgos, genera efectos inesperados en otros espacios o ámbitos de los mismos sistemas.

Existe, por tanto, una fuerte relación entre legitimidad, construcción de reglas y confianza. La existencia de diferentes fuentes de legitimidad y de incoherencias en el sistema de reglas se transforma en un obstáculo para la construcción de relaciones de confianza. La negociación y definición de los umbrales aceptables de riesgo implican también la discusión acerca de las fuentes de legitimidad que constituyen el fundamento de las reglas.

2.6. El cálculo del riesgo

Desde una perspectiva diferente, los trabajos de Sainsaulieu,⁶⁶ muestran que los actores sociales no tienen la misma capacidad de calcular y gestionar los riesgos. Según su lugar en la estructura social y en la organización, algunos pueden cometer más errores que otros, y pueden también medir y soportar mejor las consecuencias de sus elecciones. El cálculo del riesgo es un elemento central del comportamiento relacional, pero está fuertemente influenciado por condicionamientos sociales que se ejercen, tanto por la vía de los recursos culturales y del poder que los actores disponen, como por los procedimientos de clarificación de las opciones. La capacidad estratégica puede estar profundamente obstruida por las posibilidades sociales de medir el riesgo; las conductas individuales con relación al riesgo y a la incertidumbre sobre las consecuencias de las decisiones tomadas, son diferentes según el origen social y el medio cultural de las personas y pueden ser ampliadas o disminuidas por los intercambios y las discusiones colectivas que preceden la formulación de las opciones individuales.

| 66 Sainsaulieu, R., 1977.

Diferentes estudios sociopsicológicos han demostrado que los individuos animados por la preocupación de protegerse del fracaso tienden a evitar todo riesgo o bien a afrontar riesgos extremos, en tanto que las personas orientadas hacia el éxito evitan los grandes riesgos. El problema esencial es la evaluación que el sujeto puede hacer de sus chances de éxito a partir de elementos propios de la situación. Los estudios realizados sobre la práctica del juego en función del origen social muestran que los individuos de origen socioeconómico inferior se comprometen menos, pero cuando lo hacen, es jugándose al todo o nada.

Esta diferencia es interpretada como la consecuencia de las aptitudes para apreciar las relaciones de tipo probabilístico. Los individuos de origen social superior son capaces de actuar de manera adecuada al sistema de cálculo probabilístico, y sus estrategias de riesgo son más complejas. En cambio, las personas de origen social más modesto tienen dificultades con el cálculo probabilístico, por lo que su actitud psicológica es el temor a tomar grandes riesgos frente a la fuerte incertidumbre en relación al resultado de sus actos.

Por otra parte, la copresencia y el intercambio de informaciones en las actividades de grupo moderan los juicios individuales para hacerlos converger hacia el compromiso. Pero esta tendencia a la convergencia en grupo es contrabalanceada por una tendencia contraria a la polarización de las opciones de grupo cuando se asume un riesgo. Tener la posibilidad y la costumbre de participar en grupos permite la categorización de los problemas y el análisis de las consecuencias claras de las opciones. A la inversa, no poder participar en las discusiones grupales deriva en un ocultamiento del proceso de categorización de los riesgos asociados a las opciones, que provoca una fuerte ansiedad frente a cualquier incertidumbre.

La diferencia de medios sociales de acceso a la categorización y a la estructuración del campo cognitivo interviene de manera decisiva para explicar las actitudes de los diferentes grupos sociales frente al riesgo y el cálculo de sus efectos para evitar las catástrofes. La organización se vuelve un campo de aprendizaje de normas de relación y de acción estratégica, en la medida en que, más allá del proceso de socialización de los individuos, puede desencadenar relaciones de comunicación y de intercambio que faciliten el acceso a la categorización.

2.7. La construcción de irreversibilidades

La traducción, el desarrollo de acciones comunes y el logro de acuerdos de cooperación en contextos marcados por la complejidad y la incertidumbre, favorecen la negociación de los niveles aceptables de riesgo y generan condiciones

para reducir la ocurrencia de peligros o catástrofes. Sin embargo, los actores también pueden desarrollar acciones que contribuyan a aumentar las probabilidades de riesgo. La construcción de irreversibilidades es un curso de acción que se opone, en su desarrollo y sus consecuencias, a los tipos de acción que hemos caracterizado, hasta aquí, en este capítulo.

Este proceso puede ser analizado a partir del concepto de red técnico económica desarrollado por Callon⁶⁷ y Latour.⁶⁸ Las redes tecnoeconómicas son las formas de organización productiva prevalecientes en las sociedades modernas, de las cuales los sistemas expertos constituyen uno de sus componentes. En estas redes, los diferentes actores no se identifican necesariamente con unidades organizacionales claramente determinadas y definidas. El universo de limitaciones y recursos es sustituido por un universo de actores heterogéneos, comprometidos con un proceso de creación en los cuales los roles y las actividades mezclan esferas consideradas hasta el presente como portadoras de lógicas propias e incommensurables.

En estas redes heterogéneas, Callon subraya que el comportamiento dinámico de los actores puede obtenerse a través de la descripción de los flujos de intermediarios, anudados en la red, y de las definiciones explícitas o implícitas que estos intermediarios dan de los otros actores con los cuales establecen interacciones. A su vez, los actores que participan de la estructuración de las redes están orientados estratégicamente y buscan obtener posiciones más favorables en la red. Estas estrategias obedecen a una doble lógica:

- El actor busca volverse indispensable, a través de la fabricación de irreversibilidades, es decir de circuitos estables de circulación de intermediarios.
- Creando un sistema de posiciones estables favorables a sus intereses, el actor termina por volverse prisionero de sus propias estrategias, lo que lo conduce a mediano plazo a colocarlo en una posición de debilidad.

Para salir de esta irreversibilidad paralizante y ruinosa, el actor busca desprenderse de la red, establecer nuevas interacciones e inserciones, transformando su espacio de circulación para crear nuevas irreversibilidades. Las estrategias tenderán a oscilar, entonces, entre la vinculación a otros actores para conformar redes y la ruptura de estas ligazones para construir nuevas y diferentes redes. Las nuevas configuraciones estratégicas se expresan a través del equilibrio que

⁶⁷ Callon, M., 1992.

⁶⁸ Latour, B., 1994.

los diferentes actores se esfuerzan en encontrar entre la vinculación y la desvinculación, la irreversibilidad y la flexibilidad.

Luhmann⁶⁹ también muestra cómo el proceso de toma de decisiones en una organización puede llevar a la construcción de irreversibilidades que vuelven el riesgo más probable. Siguiendo a este autor, las organizaciones se constituyen en sistemas cuyas operaciones elementales consisten en la toma de decisiones, y que tienen la propiedad de convertir en decisiones todo aquello con lo que tienen contacto por medio de decisiones. Los límites del sistema se establecen al distinguir entre miembros y no miembros. Las decisiones son resultado de las expectativas con relación a las cuales uno puede adoptar una actitud negativa o positiva. En esta red de decisiones el comportamiento se maneja como una decisión, independientemente de los criterios de racionalidad. Una decisión requiere, como condición necesaria para convertirse en tal, de otras decisiones, por lo que las omisiones son también decisiones, en un proceso causal que remite a los valores iniciales. Esta red de decisiones produce una historia decisional, perspectivas de decisión futuras y aspectos sobre los cuales no pueden tomarse decisiones.

Debido a la imposibilidad de decidir de manera perfectamente racional y óptima, y frente a la imposibilidad de prever las decisiones futuras, toda comunicación en una organización se convierte en un riesgo. Este se expresará como una falta de atención sobre aspectos que posteriormente se mostraron relevantes, o bien como decisiones que más adelante resultarán erróneas o reprochables, o bien como omisiones que son también decisiones.

El comportamiento burocrático que se observa corrientemente en las organizaciones, posee una aversión extrema al riesgo. Su comportamiento se orienta a evitar la incertidumbre, pero en realidad se trata de una forma de reacción a un estado de riesgo permanente. Como mecanismos de reacción, las organizaciones adoptan una serie de estrategias de disminución de los riesgos: estricta observancia de competencias y atribuciones, comunicaciones escritas, exposición pública, ocultamiento del proceso de decisión para facilitar o evitar una futura reconstrucción del mismo, y la participación del conjunto para involucrarlos en las consecuencias de las decisiones.

En la medida en que sea necesario llegar a una decisión haciéndose cargo del riesgo correspondiente, la organización tenderá a condensar las probabilidades en dirección de una mayor probabilidad o bien a condensar las improbabilidades en dirección de una mayor improbabilidad. Los indicios de seguridad son en general objeto de una sobreestimación, sea en dirección de lo prácticamente se-

| 69 Op. cit.

guro o en dirección de lo extremadamente improbable. Es posible que el resultado aumente los riesgos para el entorno o medio ambiente del sistema; los riesgos de planeaciones inútiles, solicitudes inútiles, procesos de inspección de larga duración y los riesgos de no aprovechar las oportunidades. Con ello, la organización descarga en el medio ambiente aquellos riesgos que para ella misma resultan insoportables. La aversión al riesgo por parte de la organización se convierte así en un peligro para los afectados en su entorno.

Luhmann sostiene que las organizaciones no pueden realizar cálculos racionales de los riesgos. La catástrofe siempre se presenta como un evento particular, para el que la organización no tiene la capacidad de encontrar una relación equilibrada. En la medida en que son las organizaciones las que toman, de manera creciente, decisiones riesgosas, reproduciéndose a sí mismas a través de estas decisiones que toman, e incorporando de manera obligatoria los resultados de sus decisiones en otras decisiones, resulta imposible establecer un equilibrio calculable entre oportunidades y riesgos.

Existen razones para pensar que las estrategias de los diferentes actores que participan en la gestión del riesgo pueden conducir a la construcción de irreversibilidades. El concepto de riesgo está en relación directa con este proceso. La irreversibilidad implica la incapacidad o la dificultad creciente de un actor para cambiar una situación o para volver al punto de partida. Podemos oponer el concepto de irreversibilidad al de flexibilidad en las opciones y en las decisiones. La construcción de irreversibilidades vuelve el riesgo más probable, en la medida en que la cristalización o acumulación de decisiones en el sentido inicial, torna difícil su modificación o transformación ulterior. La decisión flexible, en cambio, se transforma en la llave del problema. El análisis económico mostró que cuanto más flexible es la decisión inicial, más elevado será el valor ligado a la información futura. Dicho de otra manera, la flexibilidad tiene un costo más elevado que la irreversibilidad. Esta conclusión es central para la definición que se hacen los actores con relación a la aceptabilidad del riesgo.

La traducción es uno de los instrumentos que puede impedir la construcción de irreversibilidades, en la medida en que genera las condiciones para que las decisiones sean flexibles: el intercambio de información y el desarrollo de la comunicación incorporan la incertidumbre y la complejidad en el proceso de decisiones, lo que se traduce en una mayor capacidad, por parte de los actores, para dar cuenta de las situaciones de riesgo. La traducción es la contracara de la irreversibilidad; los resultados de los procesos de negociación y de aceptación de los umbrales de riesgo dependerán, en cada situación específica, del balance entre estos dos componentes.

2.8. Los sistemas de interdependencia

No sólo la construcción de irreversibilidades vuelve el riesgo más probable; la incapacidad de los actores de controlar los efectos no deseados de sus decisiones puede tener resultados similares. Tal como lo señala Giddens, el impacto de las consecuencias inesperadas es un componente de los entornos de riesgos institucionalizados, como consecuencia de la creciente complejidad de los sistemas expertos. Para Beck, la existencia de efectos no deseados expresa los límites que se le plantean a la racionalidad, a la ciencia y a la tecnología debido al desarrollo y triunfo de la modernización. Luhmann también señala la incapacidad de la técnica para evitar los efectos secundarios y para conservar espacios técnicamente controlables.

Los efectos secundarios de las decisiones humanas puede analizarse a partir del concepto de efectos emergentes de los sistemas interdependientes desarrollado por Boudon.⁷⁰ Los problemas planteados por el análisis estratégico provienen del hecho de que se limita a explicar las situaciones estructuradas en un campo organizacional; en muchos casos, la acción colectiva escapa de los límites organizacionales y se establece entre actores que pertenecen a organizaciones y a sistemas de interacción diferentes. La distinción entre sistemas funcionales y sistemas de interdependencia que establece Boudon, adopta un punto de vista diferente. Según Boudon, los sistemas de interacción pueden tener características variables según la referencia que se establezca con relación a la categoría de rol. En ciertos casos, los actores están ligados entre ellos por roles definidos desde el exterior y considerados por ellos como datos. En otros casos, los roles pueden estar definidos en el interior de los sistemas. La definición de roles, sea endógena o exógena con relación al sistema, es indispensable para analizar el funcionamiento de la organización. Los individuos ocupan posiciones en un sistema de división del trabajo que Boudon llama sistema funcional.

A esta noción de sistema funcional, Boudon opone la noción de sistema de interdependencia. En este caso, no existe un sistema de división del trabajo al interior del cual los protagonistas puedan considerarse jugando un rol. Las acciones individuales y sus consecuencias en la acción colectiva pueden ser analizadas sin referencia a la categoría de rol.

Cuando hablamos de una organización, hacemos referencia necesariamente a un sistema funcional. Los protagonistas de los roles son actores que deben suscribir y ajustarse al conjunto de normas definidas para el rol. Esto no implica que los actores no tengan ninguna autonomía. Los roles nunca están definidos con un

| 70 Boudon, R., 1983.

grado tal de precisión que no deje espacio a la interpretación. Es el concepto de varianza de roles la primera fuente de autonomía de los actores sociales. La misma da una dimensión estratégica a todo el sistema de relación entre roles, en la medida en que supone que cada uno de los actores buscar sacar partido del margen de autonomía que le deja el sistema, definido como un campo de interacción estratégica.

Boudon retoma también la idea de Merton,⁷¹ según la cual las normas ligadas a los roles son frecuentemente contradictorias. Esta ambigüedad generalmente observable en las normas ligadas a los roles necesita una interpretación individual y constituye, por tanto, una segunda fuente de autonomía de los actores. La tercer fuente de autonomía es el carácter compuesto de los roles; son generalmente conjuntos complejos compuestos de subroles elementales, que a su vez tienen expectativas diferentes y a veces contradictorias.

En cuarto lugar, los individuos desempeñan roles múltiples que producen fenómenos de interferencia entre ellos. Todos estos elementos introducen en los sistemas de roles un nivel de juego suficiente como para que la existencia de una dimensión estratégica esté garantida. El grado de minucia con la cual las instituciones y las organizaciones definen los elementos de un sistema de roles nunca alcanza a privar al actor social de algún margen de autonomía. Por otra parte, Boudon muestra que las normas ligadas a los roles son generalmente descubiertas por el actor luego de un proceso de aprendizaje en cuyo transcurso debe basarse en una información imperfecta y ambigua. A la incertidumbre objetiva del rol señalada más arriba, debemos agregar la incertidumbre subjetiva resultante de que la información relativa a las normas que definen los roles es generalmente difícilmente accesible para el actor.

Los efectos que no son explícitamente buscados por los agentes de un sistema y que resultan de su situación de interdependencia son llamados “efectos de agregación” o “efectos emergentes”. Estos efectos emergentes pueden tomar la forma de efectos de reforzamiento, de amplificación, de neutralización, de contradicción, de innovación, de estabilización, etc., de los fenómenos colectivos, como consecuencia de las decisiones individuales interdependientes. Estos sistemas están sometidos a la voluntad de los agentes que los componen, pero las consecuencias de sus acciones se les escapan. Estos fenómenos se imponen a los individuos como el producto de fuerzas anónimas, aunque son simplemente las proyecciones de las estructuras de interdependencia.

| 71 Merton, R., 1965.

Como plantea Boudon, el pasaje de un sistema no organizado a un sistema organizado es debido, en numerosas ocasiones, a la voluntad de los agentes de reducir o controlar los efectos emergentes indeseables introduciendo un conjunto de normas y de constreñimientos que restringen el margen de autonomía de los individuos y que tienen por efecto incluir ciertas categorías de acciones dentro de los roles.

El concepto de sistema de interdependencia de Boudon es útil para comprender la existencia, en los sistemas expertos, de efectos no deseados por los actores y que muchas veces tienen consecuencias no controlables para los mismos. Los riesgos vinculados a la gestión de sistemas expertos se pueden entender como efectos emergentes, producto de decisiones interdependientes de los agentes involucrados en el sistema, pero cuyas consecuencias escapan a la voluntad de aquellos que los generaron. El aspecto que se podría discutir es si las decisiones, en lugar de ser producidas por individuos aislados e interdependientes, surgen de procesos en los cuales se establecen canales de comunicación relativamente amplios entre los decisores. El desarrollo de estos espacios de comunicación y de traducción, tales como fueron definidos más arriba, pueden ser mecanismos que faciliten la reducción de efectos emergentes (o riesgos) en los sistemas complejos o interdependientes.

2.9. Aprendizaje organizacional y nuevas lógicas de acción

La teoría de la acción común de Giraud pone de relieve la presencia, en las sociedades de modernidad avanzada, de acciones orientadas por lógicas diferentes a las existentes en las sociedades industriales. La referencia a los valores, a la confianza y a los códigos de interpretación de la realidad sustituye a las formas de acción colectivas y organizadas propias de la sociedad industrial, orientadas por el interés estratégico y las relaciones de poder que surgen de las posiciones estandarizadas de la estructura social. Estos tipos de acción se correlacionan con la generalización y estabilidad de los riesgos ligados al desarrollo de los sistemas expertos. Los cambios en la estratificación social, el peso decreciente de las organizaciones y la crisis de la racionalidad disminuyen el peso de las formas de acción orientadas por el interés estratégico y ponen de relieve nuevas formas de acción social que deben dar cuenta de situaciones inciertas, cambiantes e imprevisibles.

Un componente central de la teoría de la acción común de Giraud es la importancia que le otorga a los códigos de interpretación de la realidad que los actores ponen en juego para enfrentar la incertidumbre. Estos códigos de interpretación forman parte de la “conciencia práctica” de los actores, que se construye a

través de las experiencias cotidianas y que no siempre es susceptible de ser racionalizada. La importancia de estos códigos implícitos, subyacentes a la conciencia de los actores, aumenta debido a la creciente dificultad de enfrentar las situaciones de riesgo desde la crisis de la racionalidad estratégica. Este cambio de perspectiva remite a analizar no sólo el discurso explícito de los actores, sino también la racionalidad práctica que orienta sus acciones. La negociación de los umbrales aceptables de riesgo se expresa como un acuerdo entre racionalidades implícitas de los actores, más que como acuerdos o compromisos explícitos y formales.

La referencia a los valores y a la confianza es otro aporte importante de la teoría de la acción común. En la medida en que los riesgos afectan a los individuos de manera indeterminada, sin referencia a su posición en la estructura social o en la organización, las actitudes de los actores van a orientarse más por los valores compartidos que por los intereses derivados de sus posiciones. La presencia de los valores hace referencia a la existencia de una determinada “cultura de riesgo”, que establece los criterios de orientación de los actores frente a las situaciones de riesgo. La existencia de “culturas de riesgo” específicas, a nivel social u organizacional, implica la cristalización de estos valores en comportamientos y orientaciones cognitivas frente a la indeterminación de las situaciones de riesgo. Para analizar el comportamiento de los actores involucrados en situaciones de este tipo, es necesario descubrir los valores implícitos en las “culturas de riesgo”, incorporados como códigos de interpretación de la realidad, subyacentes a la conciencia de los actores.

La teoría de la acción común aporta nuevos criterios para comprender la acción social en los contextos de riesgo. Sin embargo, deja sin explicación algunos temas trascendentales, como los procesos de construcción de valores comunes y los procesos de negociación entre códigos de interpretación diferentes. La teoría de las convenciones de Boltansky y Thevenot ofrece una explicación de estos procesos, sobre la base de la coexistencia, en un sistema experto, de “mundos” que deben establecer acuerdos comunes más allá de las diferencias de principios y de valores que sustentan cada uno de ellos.

Para integrar la teoría de las convenciones en el marco de este trabajo, primero habría que establecer una relación entre los “mundos” de los cuales nos hablan Boltansky y Thevenot, y las “culturas de riesgo” que tienen su origen en la teoría de Mary Douglas. Desde nuestra perspectiva, los “mundos” basados en sistemas de equivalencias compartidas son realidades mucho más generales que las “culturas de riesgo” que plantea M. Douglas. Podríamos decir que las “culturas de riesgo” tienen un carácter más específico y local; son la expresión concreta de los acuerdos y compromisos que se establecen, en un determinado contexto, entre los diferentes “mundos” en conflicto.

¿Cuál puede ser el interés, entonces, de remitirnos a esta teoría, si nos alcanza con analizar las “culturas de riesgo” para entender el comportamiento de los actores? Uno de los intereses resulta de analizar el proceso de conformación de las “culturas de riesgo”. Estas aparecen como compromisos o acuerdos entre mundos en conflicto, que permiten afrontar y resolver situaciones concretas. Estos acuerdos pueden tener mayor o menor estabilidad o duración, lo que remite al segundo punto de interés de esta teoría. En la medida en que entendemos las “culturas de riesgo” como la expresión específica, en un contexto determinado, de acuerdos producto de la negociación entre mundos diferentes, estamos recalcando el carácter cambiante y contingente de las propias “culturas de riesgo”. Las mismas no se constituyen en realidades estables y de largo plazo, sino que tienen un carácter provisorio, dependiendo de la duración de estos compromisos.

El tercer punto de interés de esta teoría es que permite establecer, en el análisis de situaciones concretas, diferentes niveles de compromiso y de acuerdo. La teoría de la acción común apela a valores comunes compartidos por los miembros de una comunidad. La teoría de las convenciones relativiza y contextualiza la presencia de estos valores y el grado de perdurabilidad de los mismos. Los valores que orientan el comportamiento de los actores serán el producto de los acuerdos y compromisos entre “mundos” diferentes, y su perdurabilidad dependerá de la duración de estos acuerdos. Los valores no están presentes en la estructura, sino que resultan de la negociación entre perspectivas cognitivas y valorativas diferentes, sujetas a la contingencia de los acuerdos establecidos.

La teoría de la traducción desarrollada por Callon y Latour, y aplicada al ámbito productivo por Ruffier, permite completar el análisis del proceso de conformación de los acuerdos y arreglos desarrollados por la escuela de las convenciones. Para lograr establecer acuerdos provisorios o estables, los actores deben desarrollar capacidades comunicativas que permitan integrar puntos de vista o “mundos” inscriptos en perspectivas, conocimientos y lógicas diferentes o incluso antagónicas. El desarrollo de estos espacios comunicativos es una condición necesaria para la conformación de las “culturas de riesgo”. Estas condiciones no son iguales en todos los sistemas expertos ni se reparten de manera equitativa en todos los grupos sociales. La capacidad de calcular y gestionar los riesgos dependerá de los factores estructurales incorporados en la socialización del individuo, y de los factores grupales que permitan desarrollar en mayor o menor medida esta capacidad. Los espacios de comunicación y de intercambio son construcciones grupales de tipo informal, que no dependen necesariamente de la estructura formal del sistema experto. La existencia de las “culturas de riesgo” dependerá de estos comportamientos grupales, que se desarrollen en contra o al margen de la estructura formal, y que generen las condiciones para la elaboración de normas y valores asociados a la gestión del riesgo.

La importancia de la confianza es otro de los elementos que se introducen cuando se consideran las “culturas de riesgo”. Las relaciones de autoridad y de jerarquía formales presentes en un sistema experto, son sustituidas por relaciones de confianza construidas al interior de un grupo, que permiten establecer relaciones de cooperación con independencia de la estructura formal de autoridad. La confianza cumple un papel central en la estructuración de las “culturas de riesgo,” en la medida en que permite establecer y afirmar una red de relaciones sin la cual las “culturas de riesgo” perderían eficacia frente a las situaciones de riesgo. Esta red atraviesa las relaciones de autoridad formal y las jerarquías, constituyendo el cimiento sobre el cual se establece la realidad de las “culturas de riesgo.”

La noción de confianza que utiliza Giddens es la de una confianza abstracta en los principios de funcionamiento de los sistemas expertos. Este tipo de confianza explica el comportamiento de los actores solo con relación al funcionamiento de dichos sistemas. Sin embargo, para comprender la lógica de la acción en contextos de riesgo, debemos apelar también a la confianza que se establece entre los actores en el marco de una interacción cara a cara y que se prolonga en el tiempo. Este tipo de confianza es la que estructura las relaciones específicas que se dan los actores en situaciones de riesgo, más allá de relaciones abstractas con el sistema experto. Podríamos decir que la confianza abstracta prefigura la primera aproximación de los actores con el sistema experto; en cambio, las relaciones de confianza cara a cara permiten establecer verdaderas comunidades de riesgo dotadas de “culturas de riesgo” específicas con relación a los sistemas expertos.

La construcción de irreversibilidades y los efectos emergentes son la expresión de los límites de la racionalidad en los sistemas expertos. La construcción de irreversibilidades muestra los límites a la capacidad de una organización de establecer procesos racionales en la toma de decisiones. Los efectos emergentes indican la presencia de consecuencias no deseadas a partir de acciones consideradas como racionales. En ambos casos, la racionalidad individual y la racionalidad del sistema aparecen cuestionadas a partir de los propios parámetros sobre los cuales se construyen los sistemas expertos.

Por el contrario, la construcción de reglas es un proceso grupal o colectivo que permite reducir la presencia de efectos emergentes o de irreversibilidades en un sistema experto. Como plantea Reynaud, las reglas solo tienen sentido cuando están referidas a una acción común y ligadas a la constitución de un actor social. Las “culturas de riesgo” se pueden considerar como un conjunto de reglas, construidas por un grupo social, para dar cuenta de los desafíos que se generan en los contextos de riesgo representados por los sistemas expertos. Las

reglas o normas de estas “culturas de riesgo” están ligadas a los valores construidos en común, de acuerdo a los compromisos y arreglos surgidos de los diferentes “mundos” involucrados.

Desde nuestro punto de vista, las reglas presentes en las “culturas de riesgo” tienen cinco características que las diferencian de otros conjuntos de reglas. En primer lugar, son reglas implícitas, producidas en el marco de la racionalidad práctica de los actores. Esto hace que su análisis deba dejar de lado la consideración de las normas formales y explícitas para centrarse en el análisis de los códigos de conducta subyacentes al comportamiento de los actores.

En segundo lugar, son reglas producidas en contextos de incertidumbre, por lo que su duración y alcance es también limitado y provisorio. Las reglas presentes en las “culturas de riesgo” no constituyen una construcción estable y coherente. La inestabilidad endógena, la complejidad y las contradicciones entre reglas opuestas constituyen sus rasgos más salientes. Dadas estas características, el sistema de reglas de las “culturas de riesgo” pueden tener, a su vez, efectos perversos, en la medida en que se constituyen en respuestas adecuadas en determinados registros de comportamiento pero se transforman en fuentes de riesgo en otros registros.

En tercer lugar, los controles y las sanciones por el incumplimiento de las reglas de las “culturas de riesgo” tampoco están establecidas formalmente. Constituyen reacciones que el propio grupo establece frente a las infracciones, marcadas por componentes afectivos y por el criterio “inclusión-exclusión”. Su funcionamiento es independiente de la estructura formal del sistema experto, de los reglamentos y de las disposiciones oficiales.

Esto implica, en cuarto lugar, que las fuentes de legitimidad de las normas de las “culturas de riesgo” también están ligadas al grupo que las impone. Las fuentes de legitimidad formal de los sistemas expertos muchas veces están en oposición total o parcial a las fuentes de legitimidad informal de las normas de las “culturas de riesgo”, generando situaciones de conflicto de poder y de negociación de los criterios de legitimidad. Las “culturas de riesgo” no se yuxtaponen con la estructura formal de los sistemas expertos, sino que se desarrollan en parte al margen y en parte en función de los sistemas expertos. No son, desde nuestro punto de vista, necesariamente culturas de oposición, pero tampoco reproducen exactamente las normas y los criterios de validez de la estructura formal del sistema experto. Constituyen elaboraciones relativamente marginales y a veces inadvertidas por la estructura formal, lo que no significa que no tengan fuerza en el momento de orientar el comportamiento de los actores.

En quinto lugar, desde nuestro punto de vista, las reglas de las “culturas de riesgo” son básicamente reglas de eficiencia, de cooperación y de autoridad. Prescriben no solamente las operaciones a realizar para alcanzar un objetivo, sino la manera de cooperar para lograrlo y los criterios de autoridad informal que presiden las decisiones del grupo. Por el contrario, no son reglas ligadas a la jerarquía formal ni a la división del trabajo en un determinado sistema experto. Establecen normas de cooperación y liderazgos informales, que muchas veces no se ajustan a la estructura formal del sistema.

La emergencia de contextos de riesgo institucionalizados lleva a un deslizamiento creciente de las normas a las reglas. En este contexto, las normas pierden sus características de homogeneidad, formalidad y univocidad, lo que influye también en los tipos de control social y en la distribución de responsabilidades. La jerarquía y la centralización de las decisiones son sustituidas por formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el control social aparece más difuminado en la estructura institucional. Se replantean también las relaciones entre actores técnicos y actores profanos, desplazando al conocimiento técnico como actor absoluto en la esfera de la decisión política e instaurando un juego complejo entre expertos y trabajadores, entre el conocimiento técnico y el conocimiento práctico.

Los problemas de control social pasan a ser considerados como problemas vinculados a la gestión del riesgo, entendido como un componente irreductible de las sociedades. No se trata de garantizar la seguridad absoluta, sino de elevar los niveles de seguridad buscando compromisos entre objetivos contradictorios, determinando los niveles de aceptabilidad del riesgo y gestando, en un universo incierto, equilibrios inestables entre los involucrados en la situación. El tema de la aceptabilidad pone como “socios obligados” a todos los grupos involucrados en el proceso productivo, en la medida en que se reconoce que los expertos y decisores no son capaces por sí solos de afrontar la complejidad de las situaciones.

En síntesis, podemos decir que el aprendizaje organizacional permite enfrentar los problemas emergentes en organizaciones complejas cuando enfrentan contextos de incertidumbre, siempre y cuando el sustento de este proceso de aprendizaje sea el desarrollo de lógicas de acción diferentes a las prevaletentes en los modelos racionales, estables y jerárquicos, cuya expresión clásica ha sido la organización taylorista/fordista del trabajo. El sustento de este proceso de aprendizaje es el desarrollo de lógicas de acción diferentes a las prevaletentes en los modelos racionales, estables y jerárquicos, cuya expresión clásica ha sido la organización taylorista/fordista del trabajo. En este marco, las organizaciones desarrollan, muchas veces de manera implícita, “culturas de riesgo” específicas, que generan conductas y actitudes rutinarias frente a las situaciones de riesgo.

Esta categorización de cultura de riesgo adquiere una serie de características específicas que la diferencian notoriamente de definiciones previas. Sintéticamente, podríamos enumerar como fundamentales los siguientes rasgos.⁷²

1. La noción de cultura de riesgo no descansa en premisas estructuralistas ya que las relaciones de poder y el interés estratégico dejan de tener un peso importante en la orientación de la acción de los actores. Es decir, cuando explicamos la acción se minimiza la importancia de las posiciones ocupadas por los agentes y los intereses asociados a dichas posiciones. Los escenarios de riesgos de los nuevos contextos productivos se caracterizan por afectar a los individuos independientemente de su posición en la estructura social.
2. La cultura del riesgo sólo puede ser posible si contamos con agentes reflexivos. Esto significa que el saber o conocimiento deja de encontrarse confinado en esferas técnicas, dando lugar a un continuo filtrado y traspaso de conocimiento experto hacia la población profana. Como señala Giddens,⁷³ esta reapropiación es la condición misma de autonomía de acción de la vida cotidiana. Los contextos de riesgo otorgan a los agentes legos un mayor caudal de recursos, una mayor capacidad de acción y de crítica, disminuyendo su vulnerabilidad y sometimiento ante agentes expertos, autoridades o jerarquías.
3. La acción se encuentra explicada más bien por valores comunes generados en la cultura de riesgo, pero a diferencia de enfoques previos, no están inscriptos en una estructura, por lo que carecen de estabilidad y de universalismo. Son más bien acuerdos, compromisos o negociaciones provisorias y contextuales o relativos, a los que arriban los actores provistos de perspectivas cognitivas o valorativas diferentes. Esto habla de una variabilidad valorativa y normativa doble:
 - a. **intraespacial o intrainstitucional:** entre las diversas instituciones al interior de una sociedad o de un mismo sistema cultural no hay necesariamente homogeneidad en las culturas de riesgo;
 - b. **intertemporal:** una misma institución puede generar sucesivas y diferentes culturas de riesgo a lo largo del tiempo.
4. La cultura de riesgo no se apoya en normas explícitas sino en reglas y códigos implícitos. En la gestión del riesgo, los agentes hacen uso de un saber

⁷² A continuación señalamos los siete aspectos que distinguen a la cultura de riesgo, aspectos que ya habíamos desarrollado con anterioridad en Pucci, F. y Trajtenberg, N., 2003.

⁷³ Giddens, A., 1995.

práctico, un conjunto de rutinas construidas colectivamente a partir de dichas reglas, no siempre susceptibles de ser racionalizadas.

5. Adquiere mayor importancia para la gestión del riesgo, las relaciones de confianza por encima de las relaciones de autoridad y jerarquía formal, generando modos de cooperación y coordinación independientemente de la estructura formal.
6. El objetivo de estos acuerdos es la resolución de situaciones concretas y provisionales en el marco de escenarios de alta incertidumbre. El carácter localizado y parcial de las soluciones, a su vez, es un escenario fértil para la generación de efectos perversos a nivel más global o en otros registros locales.
7. Se vuelven más problemáticas las posibilidades de establecer predicciones con relación al comportamiento de los agentes productivos o políticas de largo plazo, debido a que estas culturas del riesgo son elaboradas para resolver dilemas provisionales y contingentes en escenarios variables.

Este tipo de enfoques, que incorporan una mirada desde la perspectiva de las nuevas lógicas de acción que se desarrollan en contextos de incertidumbre, permiten, a nuestro juicio, un análisis más fecundo de las conductas de los actores frente a situaciones de riesgo. Si bien esta perspectiva no salva todas las críticas esbozadas anteriormente, permite al menos superar, tanto los enfoques estructuralistas⁷⁴ como los normativos,⁷⁵ por lo que parece más adecuada para dar cuenta de las transformaciones operadas en los últimos años en los procesos de trabajo, en las cuales la incertidumbre y el riesgo aparecen como elementos clave.

La discusión desarrollada en este capítulo nos permitió una elaboración específica de los diferentes componentes presentes en la noción de “cultura de riesgo”, concebida originalmente por M. Douglas.⁷⁶ Las diferentes aproximaciones de la teoría de la acción presentadas, si bien parten de marcos analíticos y cognitivos muy diferentes, contribuyen, en aspectos parciales o centrales, a la profundización del concepto de “cultura de riesgo”, que constituye el marco de orientación de los actores en los contextos de riesgo. La gestión y definición de los niveles aceptables de riesgo estarán determinadas por este marco de orientación, elaborado de manera formal o informal por los grupos involucrados en el funcionamiento de los sistemas productivos.

74 Un ejemplo de este tipo de enfoques lo constituye el concepto de “*habitus*” de Bourdieu. Para una mejor discusión de este punto, ver Pucci, F. y Trajtenberg, 2003.

75 En esta categoría podemos incluir a toda la corriente estructural funcionalista iniciada con Talcott Parsons.

76 Op. cit.

Los estudios de caso que vamos a desarrollar en los capítulos posteriores, nos permitirá acercarnos al análisis específico de estas formas emergentes de aprendizaje organizacional, a través de las cuales es posible estudiar el comportamiento de los actores en situaciones de riesgo específicas. En primer lugar estudiaremos las percepciones y evaluaciones que tienen los actores del sector de la construcción uruguaya en relación al riesgo, y sus consecuencias en términos de aprendizaje. En segundo lugar, analizaremos el aprendizaje organizacional de la gestión del riesgo en el Hospital de Clínicas de la Universidad de la República.

Capítulo 3

EL RIESGO EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA CONSTRUCCIÓN

3.1. Las condiciones de trabajo en la construcción

La industria de la construcción es uno de los sectores productivos clave para entender la gestión del riesgo en la realidad industrial de nuestro país. La actividad de la construcción, a diferencia de otros procesos productivos, tiene componentes de riesgo permanentes, que no están asociados al desarrollo tecnológico moderno ni al aumento de la complejidad de los sistemas productivos. En este sentido, el análisis de la gestión del riesgo en la construcción asumen connotaciones especiales, en la medida en que existe un conjunto establecido de prácticas, normas de comportamiento, hábitos laborales, así como una profusa reglamentación jurídica en torno al tema. El análisis de la gestión del riesgo en la actividad de la construcción nos coloca frente a un sector paradigmático para comprender a fondo los procesos de regulación social que se establecen en torno al riesgo, en la medida en que los desarrollos que se produzcan en este sector pueden servir de ejemplo práctico para ramas industriales o procesos productivos en los cuales los factores de riesgo sean relativamente novedosos.

En los últimos años, la industria de la construcción ha sufrido un proceso de transformación en el cual se destacan, de manera sintética, los siguientes elementos:

- las transformaciones de la organización taylorista/fordista y el desarrollo de modelos de producción más flexibles, que incorporan las condiciones de trabajo en una lógica de mercado, en el cual el trabajador asume los riesgos vinculados a su trabajo;
- los procesos de desregulación y el desarrollo de formas de trabajo precario, que implican que los puestos de trabajo asumen un carácter temporario, inestable e inseguro;

- la constante rotación de los trabajadores, expuestos a condiciones de trabajo cambiantes, para las cuales no siempre tienen el conocimiento y la experiencia necesarios;
- la fragilidad jurídica de las nuevas situaciones laborales en términos contractuales y la relación inestable con la organización sindical, que disminuyen las garantías de los trabajadores y los colocan en una situación más vulnerable.

Los cambios reseñados de las condiciones de trabajo se tradujeron en el aumento de los accidentes de trabajo en la industria de la construcción. Estos accidentes, y particularmente los que han causado muertes en los trabajadores, han tenido fuerte impacto en la escena pública y han generado preocupación a diferentes niveles: sector público, instituciones técnicas, empresarios, sindicatos, etc. Como consecuencia de los mismos, se conformaron instancias públicas para la discusión y prevención de los riesgos, y se elaboró una profusa reglamentación con relación a las condiciones específicas en las cuales se debía implementar el proceso de trabajo. En este plano, la industria de la construcción cuenta con un conjunto de prácticas y reglas con relación a los riesgos que son innovadoras en el contexto nacional, y que la convierte en un caso especialmente relevante para el análisis de la gestión del riesgo.

3.2. Metodología de investigación

El estudio se realizó en el marco de las actividades del régimen de Dedicación Total compartido entre la Facultad de Ciencias Sociales y de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República. Se contó con el apoyo de las organizaciones sindicales y empresariales de la rama de la construcción, así como de técnicos y funcionarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Este apoyo se concretó en la buena disponibilidad de estos actores para acceder a ser entrevistados y para brindar sus puntos de vista y su información con relación al tema.

Los objetivos del trabajo fueron:

- Analizar las principales transformaciones ocurridas en la organización del trabajo en este período.
- Analizar las representaciones del riesgo de los actores involucrados en esta temática.
- Analizar las representaciones del riesgo que tienen los diferentes actores, de acuerdo a sus valores y a sus códigos de interpretación de la realidad.

- Analizar el proceso de construcción de reglas, informales o formales, con relación al riesgo, entre los actores involucrados.
- Analizar cómo se regulan las responsabilidades correspondientes.
- Analizar los procesos de traducción entre las diferentes perspectivas sobre el riesgo, y las posibilidades de construcción de referencias comunes.

En el marco de este trabajo, se realizaron veinte entrevistas en profundidad a empresarios, trabajadores, técnicos e inspectores de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La metodología utilizada es de tipo cualitativo, con pautas de entrevista abiertas, que permitan recabar la mayor cantidad de datos posibles sobre la visión que estos actores tienen de la gestión del riesgo en la actividad de la construcción.⁷⁷ Esta metodología, si bien no cumple con los criterios de representación estadística que permitan establecer conclusiones para todo el universo, da la posibilidad de acceder a componentes cualitativos imprescindibles para la investigación, que no pueden rescatarse con abordajes de tipo cuantitativo. En la medida en que el análisis está centrado en la perspectiva sobre el riesgo de los actores de la rama de la construcción, la mejor alternativa parecer ser la técnica de la entrevista abierta, en la cual el actor tiene mínimas restricciones para desarrollar sus ideas y no está sesgado previamente en sus respuestas por las orientaciones del investigador.

La selección de los casos tuvo un fuerte componente aleatorio, en función de las posibilidades de acceso y los contactos previos efectuados. El riesgo en la construcción es un tema muy amplio, que requiere un trabajo empírico muchos más profundo que el que se realizará en este capítulo, para alcanzar conclusiones científicas relevantes.⁷⁸ El material empírico que desarrollaremos a lo largo del capítulo, es sólo un primer abordaje exploratorio del tema, en el cual recabaremos las líneas generales de discusión que se plantean con relación a la gestión del riesgo. La perspectiva de los trabajadores, por ejemplo, está muy poco desarrollada, por razones de tiempo y oportunidad en que se hicieron las entrevistas. De todas maneras, el material permite avanzar en el análisis de esta temática y establecer un primer conjunto de conclusiones preliminares acerca de ésta.

77 Un primer análisis de estas entrevistas fue presentado en Pucci, F., "El riesgo en los procesos de trabajo de la industria de la construcción uruguaya", ponencia presentada al XXIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Comisión de Trabajo: *Mercados de trabajo, precarización y relaciones laborales*. Guatemala, noviembre de 2001.

78 La investigación sobre el riesgo en la construcción se continúa desarrollando en el marco del Proyecto "La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya" aprobado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica en octubre 2002.

3.3. Cambios en la organización productiva

Antes de iniciar el estudio específico de la Industria de la construcción, realizaremos un breve repaso de las principales transformaciones productivas que se han desarrollado en los últimos años a nivel internacional, para comprender su impacto en la actividad laboral uruguaya. Este impacto modifica los sistemas productivos y las relaciones laborales establecidos tradicionalmente en nuestro país, lo que tiene consecuencias importantes para la emergencia de nuevos factores de riesgo en la actividad laboral.⁷⁹

La creciente competencia entre las grandes empresas capitalistas, que se verifica en los años setenta en los mercados internacionales, obligó a las mismas a una profunda reestructuración de su sistema productivo y de su base técnica, para hacer frente a los nuevos requerimientos del mercado mundial. La introducción y difusión de componentes microelectrónicos en las diversas esferas de actividad económica y los cambios organizacionales se volvieron imperiosos para adquirir competitividad internacional y eficiencia económica en los nuevos parámetros de la economía internacional.⁸⁰ La producción capitalista ligada a la expansión de la tecnología de base mecánica y electromecánica se caracterizó por una fuerte división técnica del trabajo, planificada y organizada por los mandos empresariales. La división del proceso de trabajo implica separar y parcelar las tareas y atribuir las a diferentes trabajadores, tornando al trabajador incapaz de controlar el proceso completo de producción.⁸¹ La división técnica del trabajo aparejó la destrucción sistemática de todas las habilidades de tipo artesanal y el nacimiento de nuevas ocupaciones y calificaciones evaluadas según criterios formales. Al mismo tiempo, la parcelación del proceso productivo asegura al capitalista un control mucho más riguroso sobre el trabajador que el derivado de mecanismos y reglamentos disciplinarios, debido a que liga directamente al trabajador al puesto de trabajo, impidiéndole cualquier otro tipo de actividad.

Tal como lo plantea Coriat,⁸² la gerencia científica del trabajo era más que la aplicación del razonamiento y de la planificación a la actividad industrial. El objetivo básico de la implantación del modelo taylorista de producción fue la destrucción sistemática del trabajo artesanal y de los gremios a través de los cuales se organizaban los trabajadores altamente calificados. El trabajador artesanal tenía un profundo conocimiento de su tarea, que sólo la compartía con un peque-

79 Parte de este capítulo fue publicado en Pucci, F., "Sociedades de riesgo y mundo del trabajo en el Uruguay contemporáneo", ponencia presentada al Seminario Anual de Investigadores, Departamento de Sociología, FCS, 17 y 18 de setiembre de 2002.

80 Kern, H.; Schumann, M., 1988.

81 Braverman, H., 1970.

82 Coriat, B., 1979.

ño grupo de trabajadores, y detentaba el control global del proceso de trabajo, lo que le daba un poder de negociación relativamente grande frente al empresario, tanto con relación a los salarios, como al ritmo y a las condiciones en las cuales se desarrollaba el trabajo.

La implantación del taylorismo tuvo como objetivo económico y político la destrucción de los saberes artesanales y la sustitución de trabajadores altamente calificados, por mano de obra descalificada, que sólo ejecutaba lo que había sido planificado por la gerencia. Al desposeer al trabajador de su conocimiento y trasladarlo a la gerencia, el taylorismo le daba al empresario un control mayor sobre el proceso de trabajo y la posibilidad de sustituir fácilmente a los trabajadores que no se adaptaban a la disciplina del trabajo. Por otra parte, más allá del control del proceso de trabajo, la parcelización del trabajo le permitía al empresario abaratar los costos de la producción.

Ford va a agregar dos componentes al modelo desarrollado por Taylor. En primer lugar, introduce la cadena de montaje en la producción en serie. Esta cadena es la que fija el ritmo de producción y permite un aprovechamiento óptimo del trabajo, sometiendo aún más al trabajador a los dictados de la gerencia. El otro componente fue un pacto social implícito establecido entre los empresarios y los trabajadores: a cambio de la descalificación del trabajador y de su sometimiento al empresario, este le debe asegurar salarios dignos y fuentes de trabajo, de manera de lograr niveles de vida relativamente decorosos para los trabajadores.

El modelo taylorista/fordista inspiró el desarrollo de la producción industrial de los países desarrollados desde fines del siglo pasado hasta los años setenta. El modelo se trasladó también al sector de servicios, donde se organizó el trabajo a partir de los mismos principios desarrollados por Taylor, con las adaptaciones requeridas para cada actividad específica. En Latinoamérica, la producción industrial y los servicios se organizaron sobre los mismos principios, aunque en algunos casos, como en nuestro país, se conservaron vestigios de la producción artesanal. Esta forma de organización del trabajo también dio lugar a la formación de los sindicatos modernos, que nuclean a contingentes importantes de trabajadores que tenían condiciones de trabajo similares y que se organizaban y desarrollaban acciones colectivas (huelgas, manifestaciones, etc.) como único recurso de presión para negociar sus reivindicaciones frente a los empresarios.

La crisis del modelo taylorista/fordista se asocia a la agudización de la competencia en los mercados internacionales que se produce en los años setenta, y a la incapacidad de este modelo de dar cuenta de una demanda cada vez más exigente en términos de calidad y de variedad. Esta incapacidad se debe a los fun-

damentos que dieron origen al modelo. Variedad y calidad en el producto implican incorporar la inteligencia del trabajador al proceso productivo y hacer más flexible la organización del trabajo. La negación de estos elementos es uno de los componentes constitutivos del modelo taylorista/fordista. Si la producción se piensa y se organiza exclusivamente desde la gerencia, el proceso productivo será necesariamente rígido y el trabajador queda desligado de cualquier exigencia de calidad con relación al producto final, siempre y cuando cumpla con las tareas prescriptas.

Autores como Piore y Sabel⁸³ demostraron que el modelo taylorista no era la única posibilidad de organización de la producción industrial, y mostraron cómo en algunas zonas industriales de Europa se estaban desarrollando modelos alternativos, que recuperaban muchos procedimientos artesanales que el taylorismo había desplazado. La revolución científico tecnológica de los años setenta permite introducir la informática a los procesos productivos, lo que transforma la lógica de los procedimientos, permite programar los procesos y modifica el perfil de la mano de obra necesaria para estas nuevas tareas, aumentando las exigencias de calificación y de educación (por ejemplo, capacidad de manejo de lenguajes abstractos).

Los nuevos modelos productivos que comienzan a desarrollarse están basados en la flexibilización del proceso productivo o flexibilidad interna, que implica un incremento de la participación de los trabajadores en la concepción y en la ejecución de las tareas (círculos de calidad) como mecanismo para aprovechar la experiencia y el conocimiento de los trabajadores, la capacidad de afrontar diferentes tareas rompiendo la secuencialización de procedimientos (polivalencia) de manera de poder afrontar demandas diversas y variables, y la horizontalización de las relaciones jerárquicas, en la medida en que se prioriza el involucramiento del trabajador con las necesidades de calidad y eficiencia de la empresa con relación al control de operaciones previamente diseñadas. La flexibilización del proceso productivo apunta a aumentar la calidad y variedad de los productos, reintroduciendo la inteligencia y el conocimiento de los trabajadores en el proceso de trabajo.

También se produce una flexibilización de las condiciones de contratación de la mano de obra, o flexibilidad externa. Esto implica la sustitución de los contratos por tiempo indeterminado o de larga duración, por los contratos a término; la vinculación de la evolución salarial a diversas modalidades de productividad; la eliminación de diferentes componentes de protección jurídica y de seguridad social de los trabajadores, etc. La flexibilidad externa le permite a la

| 83 Piore, M.; Sabel, CH., 1984.

empresa adaptarse fácilmente a las condiciones fluctuantes del mercado y de la disponibilidad de recursos humanos.

Las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), inspiradas en muchos casos en los modelos japoneses de producción, comienzan a extenderse a la producción industrial, aunque el modelo taylorista no desaparece por completo. Más que la sustitución de un modelo por otro, se desarrolla una variedad de respuestas que combinan de manera más o menos exitosa, componentes de los dos modelos. Por otra parte, estos cambios tienen desarrollos diferentes según los países y las ramas de producción que se analicen.

En las relaciones laborales, el concepto de subjetivación se corresponde con la idea de reflexividad desarrollada más arriba.⁸⁴ Esto significa la erosión de las estructuras tradicionales de regulación y de representación colectiva de intereses y la reducción de las diferencias salariales y de estatus entre obreros y empleados. Los procesos de “destaylorización y de desjerarquización” de las empresas modernas comportan nuevas formas de coordinación entre los diferentes servicios o sectores, una descentralización de las relaciones de poder y de intercambio, y una elevada responsabilidad colectiva con relación a los resultados económicos de la empresa. Una creciente transparencia organizacional apoyada en sistemas informatizados y nuevas exigencias de reflexividad y de autodirección de parte de los empleados organizados en círculos de calidad, son indicadores de las profundas transformaciones que se procesan en las actitudes laborales en el seno de las empresas.

En los años ochenta y noventa, se pueden detectar cambios profundos en el proceso de trabajo, que buscan flexibilizar y aumentar la autonomía en los puestos de trabajo, flexibilizar la relación entre la producción y la demanda de mercado, y horizontalizar la estructura de autoridad. Las nuevas formas de organización del trabajo implican la constitución de nuevas culturas y de nuevas capacidades de los trabajadores.⁸⁵ Las empresas se transforman en espacios públicos⁸⁶ donde se desarrollan formas de racionalidad comunicativa y se redefinen los lazos al interior de la misma.⁸⁷ Estas nuevas culturas, conformadas sobre la base de la cooperación, la mediación y la solidaridad⁸⁸ implican la emergencia de modelos de racionalidad novedosos, que vuelven obsoletas las organizaciones y las estrategias sindicales anteriores.⁸⁹ Plantean también una nueva articulación

84 Heindenreich, M., 1996.

85 Sainsaulieu, R., 1990.

86 Habermas, J., 1987.

87 Veltz, P.; Zarifian, P., 1993.

88 Mothé, J.; Gautrat, J., 1986.

89 Tixier, P.E., 1992.

entre lo individual y lo colectivo,⁹⁰ generando nuevas formas de solidaridad y de desarrollo personal al interior de la empresa.

Estas nuevas modalidades de organización del trabajo, con base en la microelectrónica, van unidas a una estrategia de descentralización del capital, con proliferación de pequeñas empresas con alta dotación de capital y bajo empleo de mano de obra, formas de contratación del trabajo fuera de la empresa, fragmentación del proceso de producción en diversas unidades dispersas territorialmente, etc.⁹¹ Esto trae como consecuencia el declivio de las grandes organizaciones obreras y de los modos de regulación keynesianos basados en la negociación colectiva entre empresarios, Estado y fuertes sindicatos obreros. También se desmorona el ámbito material donde se sustentaba la solidaridad obrera y los modos de reclutamiento político de los partidos que defienden los intereses de los trabajadores.⁹² La desregulación y la flexibilidad como criterios cimentadores de los diseños productivos que acompañan la modernización tecnológica, acentúan la fragmentación de demandas y la heterogeneidad de situaciones, debilitando los referentes colectivos y de clase de los actores sociales. Se generan múltiples diferenciaciones sectoriales y por empresa, de acuerdo a desempeños y productividades asignadas por el mercado, lo que acentúa las heterogeneidades salariales, las diferencias de capacidades redistributivas, la competencia por las calificaciones y el desarrollo de estrategias individualistas al interior de las unidades productivas.

La crisis del modelo taylorista de producción no ha significado su reemplazo por un modelo alternativo, homogéneo y unificado. Siguiendo el análisis de Veltz y Zarifian,⁹³ podemos decir que la situación actual está caracterizada por la diversidad de experiencias puestas en marcha y la variedad de trayectorias seguidas por las diferentes ramas, empresas y países. Las dinámicas de cambio reposan sobre la evolución espectacular de la base técnica y la transformación profunda de los mecanismos de competencia. La diferenciación, la integración y la perspectiva sistémica de los ciclos de producción, además de la horizontalización de los procesos y la descentralización de las estructuras de decisión, ocupan un lugar central en las nuevas estrategias de *management*. Sin embargo, para estos autores, las líneas de fractura del modelo taylorista son más profundas que las enunciadas precedentemente. Podemos caracterizar este proceso de cambio según tres dimensiones: el cambio del modelo de operaciones, el cambio del modelo de cooperación y el cambio del modelo de innovación.

90 Thuderoz, CH., 1995.

91 Piore, M.; Sabel, CH., 1984.

92 Gorz, A., 1980.

93 Op. cit.

En el modelo taylorista, la actividad productiva se estructura alrededor de una unidad de acción y de medida, la operación humana y de la máquina. La eficiencia se focaliza alrededor de la productividad de las operaciones de trabajo objetivados por el departamento de métodos. Esta objetivación reposa en la hipótesis de que se puede modelizar y controlar un sistema productivo incorporando las finalidades del mismo en la red objetivada de operaciones.

Este modelo basado en la productividad de las operaciones, que realizaba la síntesis entre lo económico, la organización técnica y la organización social, está en crisis en el contexto de la sociedad industrial moderna. Desde el punto de vista social, la reificación del trabajo y la parcelización de las tareas es resistida por los trabajadores. Económicamente, la complejidad de los objetivos que incluyen como componentes centrales la calidad y la flexibilidad, suponen decisiones y arbitrajes que no pueden ser incorporados en el modelo de operaciones. Por otra parte, desde el punto de vista técnico, este modelo es incompatible con las modernas condiciones de producción.

El modelo de cooperación taylorista es la prolongación natural del modelo de operaciones. La coordinación entre las acciones adquiere una relevancia central en el encadenamiento de las diferentes operaciones y en la arquitectura de los dispositivos técnicos y de las secuencias planificadas de la acción. La lógica central del modelo es la de economizar al máximo la comunicación interhumana y la cooperación directa entre los trabajadores. Pero la performance en términos de calidad, flexibilidad y costos de la empresa, depende más de la calidad de la organización y del nivel de comunicación de las interacciones entre los actores que de la rapidez y eficacia de las operaciones elementales. La eficiencia deviene intersticial, centrada más bien en las interoperaciones que en las operaciones, estando directamente ligada a la densidad de las relaciones que el taylorismo buscaba economizar.

En lo que concierne al modelo de innovación, en la organización taylorista, innovación y aprendizaje aparecían como desvíos de la producción, claramente separados de las fases de funcionamiento industrial cotidiano, construidas sobre la base de la estabilidad, de la regularidad y de la reproducción de procedimientos y de saberes institucionalizados. Esta ruptura se expresa en la constitución de dos mundos separados: el universo de la concepción de procesos y de productos, informal en lo que respecta a los procedimientos; y el mundo de la ejecución, fuertemente normativizado y formalizado. En el nuevo contexto, los límites de esta ruptura, con relación a la eficiencia productiva, son cada vez más visibles. Los medios comprometidos en las fases de concepción de productos y de procesos son comparables o superiores a los medios utilizados en los procesos de ejecución. La capacidad de aprendizaje se transforma en un criterio central para

definir la eficiencia, en tanto la renovación incesante de productos y la velocidad de los procedimientos se vuelven una regla general de funcionamiento. La innovación continua e incremental y la concepción integrada de la innovación, que se concibe como proceso tanto técnico como social, forman parte integral del nuevo modelo de producción industrial.

A partir de estas premisas, Veltz y Zarifian concluyen en dos proposiciones generales con relación a las nuevas formas de organización del trabajo: la primera tesis es que se pasa de un modelo en el cual la eficiencia expresaba la productividad en un mundo de operaciones y de objetos, a un modelo en el cual la eficiencia se expresa sobre todo por las capacidades técnicas y la puesta en orden de un mundo de eventos; la segunda tesis es que esta capacidad técnica y organizativa es la consecuencia del grado de desarrollo de la comunicación intersubjetiva, que se encuentra proyectada al corazón de la eficiencia productiva industrial.

Siguiendo este análisis, la trama de eventos del mundo industrial contemporáneo se expresa por la apertura de las normas, el rol crucial que se asigna a las capacidades de sincronización y de gestión de secuencias temporales, y la importancia creciente de las dimensiones lógicas en la definición y evaluación de las performances. El evento no es más la excepción; toma el lugar de las operaciones y se transforma en la materia prima de la actividad. La capacidad de utilizar los conocimientos en las situaciones específicas y de analizar globalmente los problemas productivos, además de la capacidad de anticipación y de previsión, redefinen los saberes profesionales y los niveles de calificación de los trabajadores. Los actores son capaces de dar un sentido al evento, en función de los fines perseguidos y de los acuerdos con relación a los mismos. Los trabajadores no perciben la situación de producción como exterior a ellos mismos, ni como definida de una vez para siempre. Esto supone la construcción de referenciales comunes que deben ser producidos y legitimados en una actividad comunicativa abierta.

De esta manera Veltz y Zarifian señalan que el principio de cooperación activa instala la actividad comunicativa en el centro de la actividad industrial. Esta comunicación, en tanto comprensión intersubjetiva, puede descomponerse en tres registros: el cognitivo, el normativo y el expresivo. En el registro cognitivo, la dimensión clave es la puesta en común de diferentes conocimientos profesionales y la realización de acuerdos sobre la pertinencia de estos conocimientos. La cuestión pasa por la construcción de un referente común centrado en los eventos, más que por el nivel de desarrollo técnico de cada profesión. El registro normativo, a su vez, se establece en la relación entre el nivel estratégico central y el nivel operativo local, y se sitúa alrededor de la emergencia de zonas de explicitación y de cuestionamiento de los objetivos planteados entre ambos niveles. El registro

expresivo está relacionado a las motivaciones individuales que están en juego en la actividad profesional y en los lazos sociales construidos en el seno de la empresa. Estas motivaciones son objeto de un interés explícito en el discurso actual de los empresarios.

En este análisis, la importancia de la trama de eventos y del rol de la comunicación subraya la crisis del modelo taylorista tradicional, aunque no conduce a la identificación de un nuevo modelo emergente. Se asiste, más bien, al nacimiento de arreglos organizativos múltiples, que se combinan entre ellos, resolviendo algunos problemas pero dejando otros abiertos. Pese a esto, los autores visualizan cuatro grandes direcciones en los procesos de cambio de las empresas modernas: a) la renovación del modelo taylorista sin que se toquen las grandes estructuras funcionales; b) el desarrollo de organizaciones de cooperación horizontal en forma de redes, con una verdadera comunicación de saberes en situaciones abiertas; c) el desarrollo de modos de organización por proyectos, donde encontramos de nuevo la importancia de la comunicación y de la temporalidad de los eventos, ligados a la historia colectiva de los participantes; d) la organización por niveles superpuestos, en función de niveles de decisión definidos por el horizonte temporal de la misma, según su grado de complejidad y su importancia estratégica.

Los cambios en la organización del trabajo implican una nueva conceptualización de la noción de riesgo. En el modelo taylorista/fordista, el riesgo estaba asociado a la falta de cumplimiento de las operaciones prescriptas. En los nuevos modelos productivos, el riesgo aparece incorporado bajo la noción de evento. El evento es algo incierto e imprevisible, que debe ser enfrentado y reducido. Las nuevas formas de producción industrial y de organización de los servicios incluyen al riesgo como componente cotidiano de las actividades laborales, lo que implica una reformulación de las capacidades cognitivas y comunicativas al interior de las organizaciones.

Los riesgos en el trabajo, en el marco de los nuevos modelos productivos y organizativos, tienen el mismo carácter de incertidumbre y de imprevisibilidad que los riesgos presentes en las estructuras de la modernidad. La creciente complejidad de las organizaciones incorpora el riesgo en las rutinas cotidianas, en la medida en que ninguna organización es capaz de dar cuenta de todos los componentes de imprevisibilidad y de incertidumbre que están presentes en su funcionamiento. La gestión del riesgo, en ambos casos, requiere el desarrollo de relaciones comunicativas entre los actores involucrados, la construcción de referenciales comunes, la capacidad de traducir perspectivas diferentes y la capacidad de establecer nuevas reglas de funcionamiento.

Las transformaciones de los procesos de trabajo han sido de mayor envergadura en las sociedades desarrolladas de Europa y Norteamérica, en las cuales también se han modificado los componentes básicos de la modernidad, en el sentido que lo plantean Beck, Giddens y Luhmann. En Latinoamérica y en nuestro país, los cambios en los procesos productivos asumieron características específicas, que los apartan de los modelos implementados en los países desarrollados.

3.4. Las transformaciones productivas en el Uruguay

La modernización tecnológica afectó a los países latinoamericanos, aunque en forma diferenciada según países y regiones, y sin alcanzar la envergadura de las transformaciones ocurridas en los países centrales. Su lugar privilegiado ha sido la gran industria de los sectores vinculados a la exportación, y su motivación básica el aumento de la calidad de los productos para obtener padrones de competitividad internacional en el mercado externo.⁹⁴ Con la integración de la microelectrónica y de los procesos informatizados en los sistemas de producción, la organización taylorista del trabajo será reemplazada por nuevas formas de organización del trabajo y de la producción. Las transformaciones tecnológicas se vuelven, por tanto, un factor clave para el aumento de la capacidad competitiva de los sectores de punta de la economía de cada país.⁹⁵ Esta reestructuración es heterogénea y está fundada en la flexibilidad unilateral de las relaciones laborales⁹⁶ y no siempre implican sistemas participativos de gestión.⁹⁷

La difusión de determinadas herramientas de gestión, tales como los modelos de calidad total, las normas ISO 9.000, la certificación de competencias, etc., se inscriben en el proceso de difusión de los nuevos modelos productivos en el marco de la globalización de las economías. Sin embargo, estas herramientas de gestión se aplican en contextos productivos que tienen sus especificidades en términos de culturas de trabajo, racionalidades empresariales, relaciones laborales y poder sindical. De ahí que la aplicación concreta de las herramientas de gestión para modificar los modelos productivos adquiera diferentes características en función de ramas de actividad, empresas, e incluso en función de realidades microsociológicas al interior de cada empresa.⁹⁸

Para la sociedad uruguaya, las dificultades se duplican porque la misma se ve sometida, simultáneamente, a un doble proceso. Por un lado, debe enfrentar

94 Humphrey, J., 1995.

95 Abramo, L., 1987.

96 De la Garza Toledo, E., 1993.

97 Leite, M., 1995.

98 Supervielle, M.; Quiñones, M., 1999.

la escasez de recursos como consecuencia de la debilidad de su desarrollo económico. Por otra parte, debe enfrentar, al mismo tiempo, transformaciones profundas en sus relaciones sociales, en el marco de los procesos de globalización a escala internacional. Este doble proceso agrava los componentes de riesgo que se pueden encontrar en contextos más desarrollados, como lo describen Beck, Giddens y Luhmann para las sociedades europeas.

Un aspecto que resulta importante para explicar el doble carácter de la sociedad uruguaya es el siguiente: Uruguay, si bien es un país débilmente desarrollado en lo económico, es y ha sido siempre un país moderno en lo social y político. Esta modernidad sin desarrollo hace que la sociedad uruguaya asimile rápidamente las transformaciones que se dan en las sociedades desarrolladas, pero que encuentre dificultades para implementar estos cambios. En este sentido, la sociedad uruguaya se diferencia de otras sociedades latinoamericanas, que no alcanzan los mismos niveles de modernidad en lo social, o solo lo hacen en forma parcial en los grandes centros metropolitanos. También se diferencia de las sociedades europeas, en la medida en que las mismas disponen de recursos económicos y tecnológicos que les permiten afrontar de otra manera las transformaciones producidas en la modernidad.

La globalización es el contexto a través del cual se difunden las herramientas de gestión (calidad total, reingeniería, etc.) en el mundo del trabajo. Estos mecanismos incorporan componentes de la modernidad reflexiva en la realidad productiva de nuestro país, pero sin alcanzar los niveles de desarrollo económico de los países centrales. Esto hace que, en la sociedad uruguaya, coexistan, simultáneamente, las tensiones clásicas de la sociedad industrial, que todavía no están resueltas, con las tensiones y conflictos derivados de las transformaciones de la modernidad. Esta doble tensión agudiza los desafíos y los problemas que debe enfrentar la realidad productiva de nuestro país.

Como se señaló en trabajos anteriores,⁹⁹ en el caso uruguayo, la incorporación y adaptación de nuevas herramientas de gestión se realiza en un contexto industrial de tipo patrimonial, donde predominan vínculos de tipo paternalista y particularista que permean todas las relaciones sociales de tipo fabril. Lejos de sustentarse en criterios abstractos e impersonales de logro, eficiencia y competitividad al estilo de las grandes empresas del mundo desarrollado, las relaciones sociales en las empresas capitalistas uruguayas están teñidas de “familismo” y lealtades personales. Estos particularismos atraviesan la organización productiva, de la cual no se puede decir que siga estrictamente los crite-

| 99 Supervielle, M.; Pucci, F., 1991.

rios de tipo taylorista/fordista expuestos más arriba. Por otra parte, la imposición de esta forma de organización laboral, depende, para cada sociedad, e incluso, para cada empresa, de los niveles de organización y lucha alcanzados por los sindicatos obreros. De alguna manera, todo proceso de trabajo presupone la cristalización de una serie de componentes de tipo social y político que varían de caso en caso y que resultan de la confrontación de diversas tendencias.

En ese sentido, la organización del trabajo tradicional en la industria uruguaya, si bien se inspira en los métodos y las concepciones tayloristas/fordistas, lo hace de manera más atenuada en cuanto a sus efectos que lo que ha sido en otros contextos. Es en este contexto productivo donde se realiza la incorporación de modernos instrumentos de gestión (calidad total, reingeniería, etc.), que tienen efectos variados según ramas o sectores de actividad.¹⁰⁰ Sin embargo, pese a la heterogeneidad de las situaciones, podemos concluir que las estrategias de modernización productiva ensayadas por los empresarios en los últimos años parecen priorizar la flexibilidad externa (flexibilización de las condiciones contractuales de trabajo), más que la flexibilidad funcional (polivalencia del desempeño laboral al interior de la empresa), aunque la matriz histórica de las relaciones laborales y la acción del movimiento sindical han disminuido relativamente la primer tendencia. Su consecuencia parece ser un creciente proceso de desregulación¹⁰¹ expresada en el predominio de relaciones informales entre los actores laborales.

De todas maneras, tanto a nivel de la industria, como a nivel de los servicios, las estrategias empresariales priorizan la reducción de costos vía la flexibilización de las condiciones contractuales de la mano de obra o la tercerización de partes del proceso productivo, más que la apuesta a una mejora en el desempeño laboral de la empresa. Estas tendencias no son, por cierto, uniformes en todos los sectores o ramas, pero parecen ser las predominantes en el contexto productivo uruguayo. Estas dimensiones, unidas al aumento del desempleo y al debilitamiento del actor sindical, confluyen a que los trabajadores tiendan a aceptar la degradación de las condiciones de trabajo o bien “salaricen” el deterioro de las mismas. Por otra parte, los procesos de desregulación que acompañan las estrategias de flexibilización, incorporan las condiciones de trabajo a una lógica de mercado, donde el trabajador asume los riesgos laborales por su propia cuenta.

Los procesos de desregulación y el desarrollo de formas de trabajo precario, que implican un carácter temporario, inestable e inseguro de los puestos de trabajo, aparecen como factores de aumento de los riesgos de accidente y otros da-

| 100 Supervielle, M.; Quiñones, M., 1999.

| 101 Supervielle, M.; Pucci, F., 1995.

ños a la salud de los trabajadores. Los riesgos están vinculados a la ausencia de garantías y a la constante rotación de los trabajadores exponiéndolos a condiciones de empleo cambiantes, en las cuales carecen del conocimiento necesario en el proceso de trabajo dentro del nuevo establecimiento, y carecen del entrenamiento y de las destrezas para llevar adelante las nuevas tareas que se le asignan.

La fragilidad jurídica de las nuevas situaciones laborales –en términos contractuales– y las diversas modalidades que éstas implican, parecen colocar a los trabajadores en una situación vulnerable en términos de riesgos ocupacionales, seguro de enfermedad y diversas prestaciones de la Seguridad Social. El deterioro de las condiciones de trabajo muestra sectores con mayor desprotección, dependientes de formas de precarización del empleo como por ejemplo: el trabajo clandestino, el cuentapropismo, las changas, y en general todo lo que es característico del sector informal de la economía. También se demuestra la mayor vulnerabilidad etaria, como el trabajo de niños y adolescentes; o el crónico abandono, como los trabajadores agropecuarios, a domicilio, del servicio doméstico, etc.¹⁰²

Los cambios en la organización del trabajo que hemos examinado hasta aquí, tienen consecuencias directas en el sector que nos interesa analizar en este capítulo. La industria de la construcción, como el resto de las actividades productivas, va a ser afectada por estos cambios, generando nuevas condiciones para la emergencia de factores de riesgo en sus procesos de trabajo. Para comprender este proceso, primero haremos una breve caracterización de la industria de la construcción como tal, luego desarrollaremos los cambios recientes que han ocurrido en su organización del trabajo y en sus relaciones laborales, para abocarnos finalmente al estudio de la gestión del riesgo en esta actividad.

3.5. Caracterización general de la industria de la construcción

La actividad de la construcción se caracteriza, en nuestro país, por la diversidad y complejidad de actividades que incluye. Se puede definir la industria de la construcción por el resultado que genera la actividad: “la implantación, el mantenimiento y la adaptación del equipamiento físico de la sociedad, especialmente en lo que hace a viviendas, locales e infraestructura.”¹⁰³ Este resultado se obtiene, como bien señala el informe, con la participación de una pluralidad de actores y de componentes. Una primer clasificación distingue, a partir del destino final de los bienes que produce, entre viviendas, oficinas, construcción turísti-

102 Documento de Acuerdos y Recomendaciones, 1993. Informe elaborado por la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social.

103 Equipos MORI, 1997.

ca, construcción comercial, construcción industrial e infraestructura, aunque cada segmento a su vez pueda ser descompuesto en segmentos a su vez heterogéneos, cuya dinámica responde a diversos factores. También se puede construir una clasificación a partir de la oferta, distinguiendo entre empresas de construcción, subcontratistas de obra, proveedores de materiales de construcción (que incluye fabricantes e importadores), proveedores de diseño y proveedores de financiamiento, articulados en una red heterogénea y compleja de relaciones. Desde el punto de vista del financiamiento, se puede distinguir entre obras con financiamiento propio o ajeno, que a su vez puede ser público o privado. A su vez, resulta importante recalcar que el sector aparece también segmentado con relación a sus niveles de formalidad; el informe indica que una porción importante del total de actividad es de tipo informal, sin vínculos directos con empresas públicas o privadas formales.

Entre los integrantes del complejo, tiene relevancia el sector de trabajadores ocupados directamente en el sector, agremiados en su gran mayoría en el Sindicato Único de la Construcción (SUNCA). Cada puesto de trabajo generado en la construcción genera a su vez uno o dos puestos de trabajo en servicios tercerizados como sanitarios, electricistas, etc. Lo mismo ocurre con los servicios proveedores de insumos materiales, que se insertan con anterioridad a la actividad de construcción propiamente dicha, y con los servicios de comercialización y financiamiento, que aparecen con posterioridad.

Otros integrantes de este complejo lo constituyen las industrias manufactureras, fábricas y comercios, particularmente las barracas, que proveen de insumos y servicios al sector. También son actores relevantes del complejo las entidades de capacitación que califican al personal, entre las cuales, la Universidad de la República y la Universidad del Trabajo ocupan un lugar principal.

El volumen de financiamiento de las actividades de la rama de la construcción, sus condiciones y sus formas de acceso, dependen en buena medida de la acción del Estado, concretada en políticas públicas que se pueden dividir en dos dimensiones: las políticas macroeconómicas, que definen el nivel de atractivo que puede tener el sector de la construcción como área de inversión; y las políticas de vivienda y obra pública, que indican los niveles de inversión pública en el sector. El financiamiento se concreta básicamente a través de “promotores”, sean públicos o privados, que actúan directamente en el mercado. Entre los promotores públicos más importantes se distinguen el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, (MVOTMA), el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), las Intendencias Departamentales, diferentes entes estatales como UTE, ANTEL, OSE, BPS y algunos Ministerios que realizan obras por administración directa o por conve-

nio con alguno de los agentes estatales mencionados. Entre los principales promotores privados, podemos encontrar a la Asociación de Promotores Privados de la Construcción, que cuenta con 127 socios directos y 88 socios vinculados a la misma; la Cámara de la Construcción, que tiene 260 empresas asociadas; la Liga de la Construcción, con 380 empresas afiliadas; y la banca privada. Desde el punto de vista de la demanda, encontramos las Cooperativas de Vivienda y los Fondos Sociales, la Cámara del Bien Raíz y la Cámara Inmobiliaria Uruguaya.

Dentro del complejo mencionado, un 70% del producto del sector se remite a las actividades de construcción en sentido estricto, distribuyéndose el resto entre las cuatro ramas de insumo, que incluyen minas y canteras, objetos de barro, loza y porcelana, y vidrio y cemento. A su vez, el sector de construcción representa entre un 2,7% y un 6% del PBI del país, lo que marca una incidencia reducida en la economía uruguaya en términos de generación del producto. En cambio, su importancia en términos de ocupación de mano de obra duplica dichos porcentajes.

En función de estos elementos, podemos definir a la actividad de la construcción como un sistema experto, que involucra numerosos y heterogéneos actores, los cuales tienen diferentes percepciones y evaluaciones de los riesgos que genera esta actividad. El análisis de los factores de riesgo, a su vez, está íntimamente asociado, tal como lo planteamos más arriba, a las transformaciones de los procesos de trabajo que se desarrollaron en la actividad de la construcción en los últimos años.

3.6. Los procesos de trabajo en la construcción

Un aspecto determinante para comprender la presencia de riesgos en un sector productivo es analizar las características de su proceso de trabajo. Como mencionamos más arriba, las nuevas formas de organización del trabajo incorporan el riesgo como componente permanente del proceso productivo, en la medida en que trabajar implica resolver problemas. En el caso del sector de la construcción del Uruguay, las transformaciones en los procesos de trabajo asumen modalidades neofordistas orientadas a la reducción de costos a través de la flexibilización de las condiciones contractuales de mano de obra, expresada a través de la tercerización y la precarización de las formas de empleo.

Una de las formas que asume la organización del trabajo en la construcción es el llamado "tantista". Esta modalidad implica que una obra de construcción es parcializada en diferentes subcontratos, cada uno de los cuales está a cargo de

una empresa diferente. Los trabajadores de estas empresas son pagados de acuerdo a la productividad que tienen. En esta modalidad de contratación, la empresa no controla el proceso de trabajo; sólo se controla el producto final y el cumplimiento de los plazos establecidos. En general, este tipo de trabajo tiene menores niveles de calidad y la preocupación por la protección del trabajador es mucho menor que en las grandes empresas de construcción. La necesidad de cumplir con los plazos y la falta de control del proceso de trabajo hace que muchos trabajadores simplifiquen el trabajo, sin realizar las operaciones técnicas requeridas para disminuir los riesgos.

“Los tantistas o destajistas generan una mala calidad de trabajo, el tipo lo que necesita es lo más rápido y barato posible; es un tipo que distorsiona la organización del trabajo, lo único que les da a algunos empresarios es que el tipo tiene un precio cerrado, es una relación de costo-beneficio, la construcción hoy esta buscando otro rumbo, hace diez años no había opciones, hoy el mercado empezó a gobernar a la oferta, hay una búsqueda de mejora de la calidad.”¹⁰⁴

Otro aspecto vinculado a esta forma de contratación es que se quiebra la dirección convencional de la obra y se sustituye por formas de gerenciamiento parciales que atienden segmentos específicos del proceso de trabajo. La tercerización del proceso de trabajo inherente a esta modalidad productiva lleva a que se pierda el control global del mismo, lo que aumenta las posibilidades de riesgo, ya que cada segmento sigue sus lineamientos propios y no se aseguran las protecciones técnicas necesarias en la globalidad del proceso.

“Desaparece la estructura centralizada, la estructura de la dirección de obra tendría que estar de tal manera, que no se le escapara nada, o sea, si el subcontratista está realizando una tarea x, la dirección de obra debería saberlo; requiere una organización mucho más importante que la de venir una vez al día y recorrer y suponer que está todo bien.”¹⁰⁵

Esta forma de organización del trabajo a destajo, en la medida en que prioriza un trabajo rápido y más barato, produce en condiciones técnicas desventajosas para los trabajadores, lo que se traduce en una menor calidad del producto final y en un aumento de los riesgos presentes en el proceso de trabajo.

“La forma de contratación incide mucho en los riesgos, y la conciencia de la gente; una cosa es el jornalero y otra casa es el contratado por un tanto, que es un tantista, este trabajador que se le paga un plus; esto se relaciona con la velocidad en el trabajo. Otro

¹⁰⁴ Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

¹⁰⁵ Entrevista realizada a un arquitecto encargado de obra.

tema es la contratación de la cuadrilla y allí es donde vemos más riesgos, no hay un control, sólo se controla el trabajo final, no hay un control del trabajo final.”¹⁰⁶

“El tantista es un empresario sin empresa, el capataz de la obra no puede incidir sobre él, determinar si se le paga el trabajo o no según cómo esté hecho... todo esto está muy vinculado con el riesgo, con el accidente. Incide mucho la forma de contratación, la obra que es tomada por cuadrillas es mucho más desprolija, pero es mucho más rápida, pero demora mucho menos; hay una gran diferencia entre jornalero y tantista, este produce mucho, la forma de contratación implica riesgos diferentes.”¹⁰⁷

“En la modalidad a destajo aumentan los riesgos. En los casos de obras que he tenido, noto que aumentan los riesgos, porque noto también que hacen un trabajo sobre ellos, porque los controlás y te das cuenta de que están trabajando permanentemente, sobre todo los encofradores.”¹⁰⁸

A diferencia de las tendencias que se verifican en algunas ramas de actividad de las economías desarrolladas,¹⁰⁹ las nuevas formas de organización del trabajo en nuestro país no generan espacios de intercambio y de comunicación entre los trabajadores, que permitan mejorar la calidad del trabajo e incorporar la inteligencia del trabajador al proceso productivo. Por el contrario, la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en la industria de la construcción uruguaya se caracteriza por la precariedad de las formas de empleo y la tendencia a reducir costos de producción flexibilizando las condiciones de contratación.

En estas modalidades de contratación, la responsabilidad, en caso de accidente, es del contratista principal, siempre y cuando éste no haya celebrado un contrato con otro subcontratista; en este segundo caso, la responsabilidad principal se traslada al subcontratista. El problema que surge en las grandes obras de construcción es que proliferan los subcontratos para aspectos parciales de la obra, lo que hace que la definición de responsabilidades sea muy compleja y tienda a diluirse.

“El responsable es el dueño de la empresa. Imaginá que yo soy el dueño de esto y tengo contratado un servicio para arreglar un televisor; si el trabajador se accidenta, el responsable voy a ser yo porque soy el dueño de todo el local. Pero en definitiva, como a mí me van a caer, yo voy a accionar con el dueño de la empresa que arregla los televisores,

106 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

107 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

108 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

109 Ver Veltz, P.; Zarifian, P., op. cit.

entonces es un mecanismo muy complicado, porque hacen que las cosas se dilaten en el tiempo.”¹¹⁰

“La torre XXX tiene un muerto, fruto de esa modalidad de subcontratación (que se utiliza tanto), y que es otro factor importante; la tercerización es un elemento fundamental que incide directamente en los factores de riesgo. La responsabilidad en ese caso, es del contratista principal; siempre y cuando el contratista principal no haya celebrado un contrato con su subcontratista, que establece las reglas de juego claras, en ese caso se traslada al subcontratista la responsabilidad principal, como fue el caso de XXX: había más de cuatrocientos trabajadores en actividad y una cantidad impresionante de subcontratos a pesar de tener servicio de seguridad (pero que no podía controlar).”¹¹¹

La dificultad para definir responsabilidades impide la evolución de las normas formales e informales relativas a la gestión del riesgo. Tal como afirma Fadier,¹¹² la definición de responsabilidades permite la gestión del riesgo, en la medida en que el mismo se remite a comportamientos sociales que son susceptibles de ser modificados. Las nuevas formas de organización del trabajo en la industria de la construcción, en la medida en que no definen con precisión quién gestiona el riesgo, impiden la conformación de normas de comportamiento que reduzcan las probabilidades de accidentes. A su vez, esas nuevas formas de organización del trabajo, en la medida en que inhiben la construcción autónoma de reglas, favorecen la construcción de irreversibilidades en el proceso de trabajo, lo que vuelve el riesgo más probable.

Las entrevistas nos muestran dos grandes modelos construidos para definir la responsabilidad en caso de accidente. El primer modelo asocia necesariamente el accidente a la organización del trabajo, lo que significa de alguna manera sostener la idea de que la empresa siempre es la responsable.

“El tema de los accidentes es una cuestión de organización del trabajo; el botija que operó, él apenas lo conocía, nunca la había operado, aprendió acá y a los dos días estaba manejando el equipo, desconocía un sistema de alarma que tienen esos equipos. El otro accidente fue bien de organización del trabajo, la responsabilidad fue del supervisor. Pero ha habido grandes mejoras en el nivel de seguridad y en estos últimos meses acá también. Ha mejorado el tema de los delegados de seguridad, los compañeros delegados deben ser improductivos, porque a veces los encargados hacen la vista gorda, no el departamento de seguridad, el capataz, los tipos a veces se juegan la cabeza y a veces el trabajador también, aunque acá hay mucho control. El otro día suspendieron al capataz por atentar las normas de seguridad. Creo que en total son diez técnicos prevencionistas que no pueden con

¹¹⁰ Entrevista realizada a un inspector de Trabajo del MTSS.

¹¹¹ Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

toda la obra, pero se ha mejorado. Hay muchas normas pero a veces no se cumplen, pero en las más serias siempre se cumple. En el caso del accidente de guindola, había tres compañeros arriba, se cayó uno. Si yo subo a una guindola no dejo a nadie suelto, si no te gusta te bajás. Al principio te llaman la atención y luego te suspenden, he visto algunas sanciones por no usar el cinto, eso sobre todo después del accidente."¹¹³

"Los accidentes más comunes son las contusiones, los golpes. ¿Por qué ocurren? Falta de planificación, falta de organización. Usar guantes por ejemplo, les cuesta mucho; los anteojos son obligatorios, de todas formas hemos detectado su no uso. Hemos organizado una enfermería que está a disposición de toda la obra. El caso más típico de consultas son las lumbalgia; el ausentismo es bajo, el servicio médico ha colaborado muchísimo."¹¹⁴

El segundo modelo atribuye invariablemente la responsabilidad del accidente a la falla o al error humano. Implica, al contrario del anterior, sostener que el trabajador es el principal responsable en caso de accidente.

"Tuvimos un accidente donde hubo fallas humanas simultáneas, pero en realidad estamos mejor de lo que es el promedio. Si hay una falla humana siempre hay algo que falla, por ejemplo en un accidente un trabajador puso una carga que no correspondía y cayó encima de otro trabajador que estaba en un lugar que no correspondía, allí no falló ningún material, ninguna máquina, los trabajadores no cumplieron con lo que estaba pautado, ese un tema; luego el examen sicofísico se había realizado, pero el trabajador había sido contratado en el marco de un convenio con una ONG, y era un trabajador resabiado a las órdenes, por reducción de la bolsa de trabajo. Ese muchacho ya no está en la empresa."¹¹⁵

"Soy de la idea que detrás de los accidentes esta el error humano, hace poco se volcó el JTLG,¹¹⁶ el muchacho que estaba arriba se salvó, pero ese JTLG, es una plataforma con un brazo que levanta hasta 100 metros. Siempre hay un responsable de la maniobra."¹¹⁷

"Se disminuye el riesgo, se puede prevenir el accidente, prácticamente no hay otra fuente que el error humano. Acá un gruista gana 45.000 pesos,¹¹⁸ tiene una gran capacitación, tiene que tener un conocimiento muy calificado. Todas las estructuras vienen con etiqueta del quilaje que pueden soportar, las calibraciones siempre son respetadas. Acá dentro hay dieciocho grúas."¹¹⁹

112 Op. cit.

113 Entrevista realizada a trabajadores de la construcción.

114 Ídem.

115 Entrevista realizada a un gerente de personal.

116 Equipo moderno para levantar materiales y personas.

117 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

118 Aproximadamente US\$ 3.000 para el año 2003.

119 Ídem.

Esta diferente percepción de las responsabilidades resulta el reflejo, a nivel de los accidentes de trabajo, de una confrontación ideológica con relación a la causalidad de los accidentes,¹²⁰ que reproduce el enfrentamiento entre capital y trabajo, que ha sido una constante histórica en las relaciones laborales en el Uruguay. La actitud hacia el riesgo aparece fuertemente teñida de connotaciones ideológicas, agregándose al conjunto de conflictos y reivindicaciones que atraviesan las relaciones laborales, incluso en las empresas en que las aquellas son relativamente armónicas. Estos modelos, que se constituyen en referentes de la acción, no sólo en el ámbito sindical o político, sino también en la actividad laboral cotidiana, dificultan el desarrollo de un campo autónomo que permita establecer espacios de comunicación y de aprendizaje organizacional para mejorar las políticas de seguridad en el plano concreto de las rutinas de trabajo.

3.7. Las nuevas tecnologías en la construcción

La industria de la construcción ha experimentado cambios tecnológicos en los últimos tiempos, fundamentalmente a través de la incorporación de estructuras prearmadas o con la implementación de nuevos sistemas de encofrados.

“Yo creo que cambios tecnológicos sí los hay y los seguirá habiendo; nosotros por ejemplo, hemos tenido que resolver una metodología de trabajo nueva, que se llama de trabajos ‘verticales’, que son técnicas de alpinismo (como arreglaron ZZZ); es una empresa española que trabaja con esa técnica de alpinismo en España y quiso venir al Uruguay a imponerla. Entonces, tu tenés el decreto 89, que no prevé las técnicas mediante trabajos verticales, entonces esa nueva tecnología de alguna manera tiene que ser resuelta en la inspección de trabajo, preservando lo que debe ser la seguridad del trabajador, pero a su vez contemplando la libertad de trabajo de la empresa, y entonces en ese sentido ver como tú resolvés la falta de una normativa específica y la introducción de una nueva tecnología. Eso significó un enorme esfuerzo en búsquedas de materiales, reuniones, etc. Por ahí tú tenés también, cambios tecnológicos que no se ven en la calle, y que son muy importantes. Hay cambios de tecnología, introducida de Brasil, que tiene algunas características especiales en cuanto a sistemas constructivos y demás, entonces eso también impacta directamente en el conocimiento de su tarea para el trabajador uruguayo.”¹²¹

“No tengo tantos años en la construcción, pero pienso que debe haber cambiado mucho desde el momento ya en que se empiecen a utilizar sistemas de encofrados, que son muchos más limpios, rápidos, y no necesitan tantos oficiales carpinteros, o sea desde que dejan la tabla de 15 (que las ponían una al lado de otra, toda martillada), pasamos a

¹²⁰ Rodríguez, C., op cit.

¹²¹ Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

tablones fenólicos, que no sé si los han visto (miden como 2 por 3), que eliminan mucho. Desde el comienzo de ese hasta toda la parte de encofrados que son autotrepantes."¹²²

"En este caso lo que se usan son juntales metálicos con vías de madera y metal, y después los chapones metálicos, o sea, no son estructuras que están armadas, son como un puzzle, desde el momento que está la planta tipo, después sigue subiendo, armando el puzzle con las mismas piezas en el mismo lugar. La carga que se hace es la carga de hierros y juntales, que después se suben de un piso hacia otro, entonces no se usa tanto la grúa."¹²³

Las nuevas tecnologías parecen tener como consecuencia la disminución de la fatiga y del esfuerzo físico entre los trabajadores.

"No lo sé, las nuevas tecnologías son relativamente pocas, sí ha habido materiales, formas de encofrado diferentes, el llenado que ya no agota al trabajador, se hace con bombas, sí, creo que ha incidido en disminuir el peso del trabajo."¹²⁴

La incorporación de nuevas tecnologías ha tenido como efecto más notorio el aumento del ritmo de trabajo, ya que el nuevo equipamiento tiene una dinámica y agilidad mucho más acentuada que las tecnologías clásicas.

"Yo creo que sí es un problema, porque las nuevas tecnologías tienen una dinámica mucho más rápida, son muchos más ágiles, y una persona que no tiene conocimientos, con facilidad puede tener un accidente. Lo que pasa es que la gente que ingresa de otro lugar, depende mucho de la gente que tenga al lado; dependen de que tengan un oficial, esa es la realidad. La gente que ingresa a trabajar en la construcción, cuando es nuevo, tiene que tener un encargado que le enseñe. Si vos ingresás a trabajar en un montaje de minas eléctricas, más que un encargado que te enseñe, te van a dar un curso antes de que entres. Yo siempre lo que digo es que estás dependiendo del oficial o de quién tengas al lado, y que tengan ganas de la práctica."¹²⁵

Sin embargo, no parece claro que las nuevas tecnologías generen necesariamente más riesgos que las tecnologías tradicionales. La incorporación de estructuras prearmadas o de nuevos sistemas de encofrados tiene el efecto contradictorio de hacer desaparecer algunos riesgos clásicos de la industria de la construcción, al tiempo que genera nuevos riesgos en el proceso de trabajo.

"Las estructuras prearmadas generan riesgos nuevos, nosotros no tenemos un control escrito de los elementos y máquinas de trabajo, no hay un registro obligatorio, queda

122 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

123 Entrevista realizada a un ingeniero directivo de empresa.

124 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

125 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

*a juicio del capataz, con este tema tenemos problemas con los gruistas, estas losas tiene que ubicarse en lugares predeterminados, todo esto genera nuevas preocupaciones, está generando pérdida de fuentes de trabajo, se pueden romper los ganchos, elimina riesgos y genera nuevos, los hierros de estas losas a veces provocan accidentes. En el caso de las máquinas nuevas no hay capacitación, esas losas al principio se balanceaban y atrapaban al trabajador, todavía no ha habido accidentes mortales, no existe el riesgo cero.*¹²⁶

*“Bueno, depende. No sé si es tan diferente el riesgo, porque en las obras convencionales en donde se usa la maderita para hacer el encofrado, el concepto es de ahorro... Entonces esa obra, generalmente, tiene más riesgos. Porque en este caso, nosotros tenemos una obra, en donde tal vez se arme un encofrado en dos días y se llena, o sea, vas a hacer un piso cada siete días o tal vez menos, pero que tiene más sistemas de seguridad. Si bien, por un lado es más rápido, y que daría a entender que la gente anda como más enloquecida y que no tiene la facilidad que vos podés ver en las otras obras convencionales, en donde la gente está tranquilamente y ves a un obrero arrastrando una tablilla, vos ves que la dinámica es diferente. Pero considero que es mucho más segura una obra de las de ahora, en el hecho nomás de que tengan redes, ya es totalmente diferente.”*¹²⁷

En algunos casos, las nuevas tecnologías parecen disminuir notoriamente los riesgos presentes en el proceso de trabajo de la industria de la construcción

*“Las nuevas técnicas llevan a que los riesgos se minimicen; en el actual consejo de salarios se creó un centro de capacitación, sobre todo respecto a lo que son las nuevas tareas, capacitar al personal respecto al tema de los accidentes, sobre todo al problema que le acarrea al tipo y la empresa, sino todo lo que tiene con la vida familiar porque se le corta el salario, en fin las nuevas técnicas han dado que realmente –al menos en mi empresa– es mucho mejor. Cómo se debe levantar una bolsa de 50 kilos, eso está claro, como armar un andamio para hacer menos esfuerzo, todos esos temas –al perderse la profesionalidad– se han revitalizado.”*¹²⁸

La incorporación de nuevas tecnologías en la industria de la construcción expresa las características generales del cambio tecnológico en la industria uruguaya que hemos analizado más arriba. Las nuevas tecnologías se incorporan intersticialmente en determinadas fases del proceso de trabajo, combinadas con formas artesanales y prefordistas de trabajo. No generan necesariamente una flexibilidad funcional que permita incorporar la inteligencia del trabajador ni mejorar la calidad del producto, ni establecen sistemas participativos de gestión del proceso de trabajo. La incorporación de nuevas tecnologías en el proceso de tra-

126 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

127 Entrevista realizada a un arquitecto encargado de obra.

128 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

bajo de la construcción parece más orientada a establecer formas fordistas de producción que nunca tuvieron una consolidación clara en este sector de actividad, que a establecer procesos de trabajo flexibles.

Una de las características de la modernización tecnológica de la industria de la construcción es que la misma no ha complejizado los procesos de trabajo, sino que por el contrario parece haberlos simplificado en algunas de sus fases. Estas características atenúan la posibilidad de generar efectos emergentes incontrolables,¹²⁹ que aumenten los riesgos laborales. Sin embargo, la ausencia de espacios de comunicación y de intercambio continúa siendo un factor negativo para la construcción de relaciones de confianza entre los trabajadores, que permitan generar actitudes positivas frente al riesgo.

En este marco, la incorporación de nuevas tecnologías no genera un contexto de participación que pueda establecer espacios para una gestión del riesgo más eficiente en los procesos de trabajo. El desarrollo de nuevos espacios de comunicación y de acción común inherentes a las formas flexibles de producción de los países desarrollados, se encuentra bloqueado por el carácter limitado y unilateral de la incorporación tecnológica implementada en nuestro país. La modernización trunca sustentada en la flexibilización de las condiciones contractuales es proclive a la construcción de irreversibilidades y a la producción de efectos emergentes, en detrimento del desarrollo de espacios de comunicación¹³⁰ y de traducción que vuelvan más eficiente la gestión del riesgo.

3.8. Calificación y riesgo

La calificación de los trabajadores de la construcción ha disminuido por diferentes razones. Una de ellas es la incorporación al sector de la construcción de trabajadores que provienen de otras ramas de producción que actualmente están en crisis. El sector de la construcción operó durante mucho tiempo como sector de absorción de la mano de obra desocupada de otras ramas de actividad. Esto implicó la rápida incorporación de trabajadores jóvenes, que no eran portadores de la cultura de oficio clásica de la construcción.

“Es muy difícil tener ese oficio, cuando la rotatividad por las obras es impresionante; no tengo números, pero debe ser uno de los sectores en donde la rotación de personal es altísima. Tampoco eso genera mucho compromiso con la empresa, con todo ese sentimiento de pertenencia con el lugar de trabajo.”¹³¹

129 Boudon, R., op. cit.

130 Ruffier, J., op. cit.

131 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

“Hay mucha gente que viene de otras ramas; hay toda una generación de españoles, italianos, artesanos, hoy ya no hay más; la gente que viene es muy poco calificada, con pocas ganas de permanecer en el sector, a esto se le agregan todos los problemas que vive la gente hoy en día, los problemas económicos, esto se da en la construcción tradicional.”¹³²

La “cultura de oficio”, que caracterizó a las generaciones anteriores de trabajadores de la construcción, está amenazada por el recambio generacional y por la introducción de cambios tecnológicos.

“El tema es que tenemos dos generaciones que hoy no están, saltamos del oficial de 55 a 60 [años] al de 28-30, allí nos faltan, es por la emigración o por los problemas del país, queremos reordenar la escala salarial de forma que el tipo sienta el cambio, estamos en plena evaluación de tareas, nadie va a tolerar un 20% de diferencia entre un peón y un oficial, por el año cincuenta y tres, el sueldo de un oficial era dos veces y media la de un peón (\$8 a \$13) y un capataz ganaba cuatro veces más, hoy hay un 20 ó 25% de diferencia entre uno y otro, estos años de crisis socializaron las diferencias, han desaparecido incentivos.”¹³³

El trabajador de la construcción no recibe una formación previa al ingreso al trabajo. Aprende haciendo, en contacto con sus compañeros de trabajo y a través de lo que le enseña fundamentalmente el capataz o encargado. De ahí que la figura del capataz sea relevante para la formación del trabajador. Tradicionalmente, el capataz es el trabajador que mejor ha incorporado los conocimientos y los hábitos del oficio, y asegura su reproducción a través del contacto directo con sus subordinados. Esta figura está desapareciendo paulatinamente para ser sustituida por capataces jóvenes, ascendidos rápidamente por la escasez de personal calificado o por contar con la confianza de la empresa. En este nuevo contexto, el capataz se parece más a un administrador, alejado de la rutina cotidiana de trabajo.

“Hay muchos capataces jóvenes. Ahora lo que yo veo en las obras grandes, es que el capataz pasa a ser un administrador y no es ese capataz que está en obra viendo cómo arreglan las cosas (supervisando directamente). Pasa a ser un administrador, como un gerente. Y ya se tiende a que haya un encargado de hierros, un encargado en carpintería, o sea, que los van separando.”¹³⁴

“Con el tiempo es así, pero no hay calificación del personal, acá se hacen muchas cosas a ojo. Mucho se hace por experiencia y algunos capataces no tienen buena forma-

132 Entrevista realizada a un ingeniero encargado de obra.

133 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

134 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

ción porque han llegado a ese cargo por confianza de la empresa, no hay capacitación, es un problema clave, lo único oficial es la I.E.C.,¹³⁵ no hay nada más, sólo proyectos, por ejemplo la Fundación de la Construcción donde se pretende la capacitación desde el propio trabajo y sobre todo capacitar en seguridad.”¹³⁶

La creciente parcelización del trabajo también es un factor que, si bien parece orientada a especializar al trabajador, de hecho tiene el efecto contrario. Debido a la pérdida creciente de los conocimientos de oficio y a la creciente rotación de trabajadores entre las diferentes ramas de producción, muchos trabajadores son rápidamente incorporados a nuevas tareas que no conocen y sobre las cuales no tienen una experiencia incorporada. Esto lleva a una descalificación global de la fuerza de trabajo en la construcción.

“Hay otro aspecto más grave, acá en esta obra es mucho más grave, no hay una dirección de obra convencional, hay un gerenciamiento, llave en mano por parte de cada contratista, empieza la tercerización de la tercerización; es muy difícil seguirlos, controlar la capacitación de la gente, en esta obra es todo montaje, el hormigón son encofrados trepantes, al principio se hace en una planta automática, aunque en escala chica se sigue haciendo por hormigonera.”¹³⁷

“Hay muchos cambios, muchos de los cuales no hemos tomado conciencia, cada crisis de la construcción corta la cadena de enseñanza, así los oficiales dominan aspectos parciales, esto lleva a que no tengan una visión global de lo que están haciendo, en general se tendió a parcelizar los trabajos, el operario tiende a parcelizar sus zonas de trabajo lo que implica un riesgo más. No estoy seguro que la reglamentación actual no atiende al error humano, así hay errores que son mucho más habituales de lo que uno puede pensar, el trabajador se despega de lo que está haciendo, se va deteriorando la capacitación global del obrero.”¹³⁸

Las nuevas tecnologías, como los nuevos sistemas de encofrados o las estructuras prearmadas, también contribuyen a la descalificación de los trabajadores y a aumentar los factores de riesgo en la construcción, en la medida en que importantes sectores de trabajadores de la rama no conocen a fondo su funcionamiento.

“Los cambios tecnológicos no han destruido el oficio, el oficio siempre existe, lo que hay es una reconversión. Las habilidades del trabajador son adaptables, es como la madera, una buena madera te sirve para una ventana o para un mueble; lo mejor pago que hay en el

135 Instituto público de formación en la construcción.

136 Entrevista realizada a un empresario para la construcción.

137 Entrevista realizada a un arquitecto encargado de obra.

138 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

mundo es la mano de obra, hoy los polifuncionales están de moda. El boom de la construcción llevó a una falsa especialización, colocadores, azulejistas, la especialización es buena pero el tipo que los maneja debe conocerlos, no todo el mundo hace bien todas las cosas."¹³⁹

La pérdida de calificaciones del personal de la construcción y el consiguiente aumento del ritmo de trabajo a partir de la implementación de tecnologías que los trabajadores no dominan, es un factor de aumento del riesgo en los procesos de trabajo de la construcción. A esto se agrega la creciente desaparición de la figura del capataz que, como mencionamos más arriba, era un referente clave en el aprendizaje del trabajo para el conjunto de obreros de la construcción.

La precarización de las condiciones de trabajo es otro componente del proceso de trabajo que aumenta los factores de riesgo en la construcción. El trabajador precario no sólo trabaja en peores condiciones que un trabajador formal desde el punto de vista objetivo; también tiene una actitud diferente hacia el trabajo. En numerosas ocasiones, el trabajador ingresa a la rama de la construcción porque no tiene otra opción laboral. Su identificación con el oficio o con el trabajo es prácticamente inexistente. Tampoco tiene un horizonte de permanencia en el sector, por lo que está escasamente motivado para adquirir conocimientos y habilidades que sólo se logran en el largo plazo. Este carácter inestable y temporal del nuevo trabajador de la construcción la convierte en un sector vulnerable en términos de accidentes de trabajo.

"Se ve que algunos muchachos no tienen ningún interés en la construcción, que de repente ellos están manejando un tacho que lo trae la grúa y no son conscientes en el movimiento de la grúa, en el sentido de que yo vi el otro día a dos muchachos que estaban tratando de volcar el tacho y le pedí al maquinista que lo moviera. Como que no relacionan de que hay una grúa que levanta 5.000 kilos y que el tacho pesará 100 y que lo puede mover la grúa, entonces se estaban moliendo la espalda para moverlo, o sea, como que no relacionan mucho."¹⁴⁰

La pérdida general de calificación del trabajador de la construcción es un factor que agrava los componentes de riesgo del proceso productivo. Sin embargo, esta apreciación debe ser tomada con cautela por diferentes razones. En primer lugar, no se tienen datos empíricos fiables sobre cuales son los sectores de trabajadores más vulnerables a los accidentes de trabajo. La calificación del trabajador no está asociada necesariamente a una actitud más preventiva con relación a los riesgos. La costumbre de afrontar riesgos puede llevar a un exceso de confianza que aumente las probabilidades de accidente. Por otra parte, numero-

¹³⁹ Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

¹⁴⁰ Entrevista realizada a un ingeniero encargado de obra.

Las entrevistas señalaron que los trabajadores más jóvenes (y por tanto, con menores niveles de calificación) tienen una actitud más preventiva con relación a los riesgos que los trabajadores con más experiencia y capacitación.

“Ahora, el joven encara mucho mejor la parte de seguridad. Por ejemplo, un encargado de 35 ó 40 años, encara mucho mejor y con más naturalidad que una persona de 60 ó 50 años.”¹⁴¹

“Una cosa que puede tener incidencia ahí, es la confianza que uno puede tener, cuando agarra con el pasar del tiempo con la repetición de las tareas; bueno, ya hice esto tantas veces. El novato va con miedo, mientras que el otro ya lleva como veinte años y piensa que no va a necesitar la protección porque puede hacerlo con los ojos cerrados. Yo te diría que la incidencia en los accidentes de trabajo se debe de dar cuando el muchacho es más nuevo y cuando ya lleva muchos años.”¹⁴²

En la medida en que la incorporación de la temática del riesgo se asocia al desarrollo de pautas modernas, no es extraño que los trabajadores más jóvenes sean más sensibles a esta problemática, mientras que los trabajadores más viejos siguen atados a una cultura de trabajo “premoderna”, donde los riesgos no se perciben como la consecuencia de sus propias decisiones.

La cultura de trabajo de aquellos que desempeñan roles laborales en la construcción está asociada al nivel de calificación de los trabajadores y determina, en buena medida, la actitud hacia los riesgos. La cultura de trabajo, en el caso de la construcción, se podría asimilar a lo que Douglas¹⁴³ denomina “cultura de riesgo”, en la medida en que la actitud frente al riesgo es un elemento esencial de la misma. En el caso de los trabajadores de la construcción, la “cultura de riesgo” no tiene un desarrollo específico, sino que se asimila a una cultura de trabajo formada en condiciones de riesgo permanentes, inherentes a las características específicas del trabajo en la construcción.

Uno de los componentes de la “cultura de riesgo” es la actitud frente a los elementos de protección personal. Las entrevistas señalan las dificultades existentes para que los trabajadores utilicen de manera adecuada los elementos de protección y para que cumplan con todas las normas de protección en el proceso de trabajo.

“La única forma en que realmente hemos visto hacer que se usen los equipos, es por medio de observaciones y despidos. A mí me ha pasado, he tenido que despedir gente,

¹⁴¹ Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

¹⁴² Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

¹⁴³ Op. cit.

porque hay riesgos que no los podés permitir como una observación y no podés probar si es la primera vez, o si lo encontrás en la segunda. Entonces, hay riesgos que no permiten poner ordenamientos, o si lo hacés o no lo hacés y te vas de la obra."¹⁴⁴

*"En parte porque los trabajadores no son conscientes del riesgo que corren, ellos piensan que saben lo que hacen, una especie de machismo aunque no sé si son así, me parece que es inconciencia pura, hay mucha gente con muchos problemas, no se han hecho estudios preocupacionales, a nosotros nos pasó que un trabajador sufrió –en el piso 18– una crisis epiléptica violenta y fue generada por una intoxicación de dos años atrás cuando trabajaba en el campo. Estas cosas son parte de una nebulosa, por el mismo gasto se podrían haber hecho cosas que apuntaran a la prevención."*¹⁴⁵

La disociación entre la presencia permanente de riesgos en el proceso de trabajo y la falta de utilización de elementos de protección muestra una cultura del trabajo en la cual la tarea se aprende de manera práctica y en la cual los comportamientos laborales contradicen las orientaciones cognitivas. Los trabajadores tienen una clara percepción de los riesgos inherentes a su trabajo, lo que no se traduce en comportamientos que minimicen la posibilidad de ocurrencia de los mismos. Existe una especie de "naturalización de los riesgos" que hace que el accidente forme parte de la fatalidad o del destino, sin asociarlo a decisiones humanas o individuales. De alguna manera "la cultura de riesgo" de los trabajadores de la construcción se podría calificar de "premoderna", en la medida en que el riesgo se asocia a elementos que están fuera del control de la voluntad humana.

La "cultura de riesgo" aparece asociada a diferentes aspectos. Uno de ellos es la llamada "actitud machista", en la cual enfrentar los riesgos sin elementos de protección es valorada de manera positiva en el grupo de pares. Esta valoración no sólo es un producto de elaboración endógena del grupo de trabajadores, sino que se incorpora como parte de los requisitos implícitos del proceso de trabajo, y por lo tanto, de las condiciones de contratación de la mano de obra. Esto implica que las posibilidades de lograr empleo y permanecer en él, dependen en buena medida de la actitud que asume el trabajador frente a los riesgos. La "actitud machista" no resulta, por tanto, una desviación de la conducta motivada por factores culturales exógenos, sino una adaptación específica del trabajador a las condiciones de riesgo inherentes al proceso de trabajo de la construcción. Sobre este trasfondo actitudinal, de origen estructural, surgen comportamientos específicos que exageran o priorizan los componentes "machistas" y se convierten en factores de riesgo específicos.

¹⁴⁴ Entrevista realizada a un encargado de obra.

¹⁴⁵ Entrevista realizada a un ingeniero encargado de obra.

“Yo trazaría un paralelo con una cosa que era muy común, y que pasaba mucho en Brasil; por ejemplo 80% o 90% de la gente que trabajaba en la construcción venía del nordeste del país, y allá una actitud muy valorada era de que la gente del nordeste era ‘macho’, y muchas veces en la obra uno no quería poner protección porque era macho, porque para él no era necesario, ya que todos los días pasaba por este riesgo, y pasar por este riesgo era considerado por ellos una prueba de valor. Muchos se morían por eso. Yo tuve un muchacho que no quiso ponerse el cinturón de seguridad (armaba quinchos), lo tenía puesto pero no lo enganchaba, porque decía que para subir era complicado; hay un equipamiento que tiene una cuerda y un aparato que corre la soga que permite hacer estos trabajos; pones la soga de arriba para abajo y él engancha el cinturón a esta pieza que desliza por la cuerda. Este muchacho un día se cayó y se murió. Entonces, acá me parece que no es exactamente este el problema, porque la gente tiene mucho más instrucción que la gente del nordeste del Brasil que son poco estudiados (hoy menos, pero aún hay). Acá un poco de lo mismo debe ser, porque no es posible. La otra, es que todos los equipamientos de seguridad por más confortables que los hagan, no son confortables. Por ejemplo, poner un lente de protección para los ojos, poner un casco, un cinturón de seguridad, son todas cosas molestas de usar. Hay unos que se acostumbran con esto, y lo llevan como una necesidad o una obligación, por lo que lo llevan bien; pero hay otros que (no sé si acá pasó esto), pero en Brasil mucha gente se rehusaba a usar el cinturón de seguridad en el coche.”¹⁴⁶

Otro elemento señalado por las entrevistas es el carácter anárquico del trabajador de la construcción, que se traduce en la desobediencia frecuente a las normas establecidas por la empresa, cuya consecuencia es un aumento de las probabilidades de riesgo.

“Otra cosa acá en Uruguay, es que el obrero uruguayo es un poco anárquico en el sentido de que, él acepta la jerarquía en el mínimo necesario para que pueda conseguir trabajo. Estoy siempre hablando de la mayoría; por ejemplo, en este caso hay un 30% que acepta bien la jerarquía; y un 70% acepta la jerarquía, diciendo: y bueno, tengo que soportar a mi jefe, y lo mira con ojos así. Entonces una de las formas que puede utilizar para demostrar esto, es en no obedecer, lo que es medio estúpido.”¹⁴⁷

“Tal vez es una de las cosas que hablamos al principio; un poco de anarquismo, de machismo, pero sinceramente no sé. Toman riesgos que no sería razonable tomar. Ahora, hay un tema, que nosotros siempre cuando pensamos en este tipo de riesgo en la construcción civil, lo que ves mucho en Estados Unidos, ellos hacen muchos edificios en estructuras metálicas (son aquellos paliteros de las estructuras metálicas), los ves en las películas y ves que la gente anda por las vigas a cien metros de altura sin rienda ninguna, ponen el cinturón acá pero no lo enganchan, y acá en el Uruguay es igualito. Entonces no sé qué

146 Ídem.

147 Ídem.

conocimiento tenés tú de Estados Unidos, pero acá no es muy diferente. Lo que sí ellos tratan de hacer, es poner a disposición del obrero, los recursos necesarios para poner seguridad; las protecciones colectivas, y en donde el muchacho anda sin cable, hay cable para usar. Pero a lo que me refiero no es esto, sino que me refiero a que la actitud es la misma."¹⁴⁸

Tal como lo planteamos en las hipótesis de este trabajo, la legitimidad de la autoridad favorece la construcción de relaciones de confianza y, por lo tanto, permite el desarrollo de actitudes que disminuyan las posibilidades de riesgo. Si la legitimidad de la autoridad institucional se ve resquebrajada o cuestionada, la falta de confianza impide el establecimiento de rutinas organizacionales que mejoren la gestión del riesgo. En este sentido, la actitud hacia el riesgo está muy influenciada por el clima de trabajo de la empresa, la legitimidad de las autoridades directas y el estado de desarrollo de las relaciones laborales al interior de la empresa. En contextos en los cuales los trabajadores alcanzan algún grado de participación en las decisiones referentes al proceso productivo, y en los cuales la autoridad empresarial es respetada, las posibilidades de establecer actitudes positivas hacia el riesgo aumentan. El rechazo a la utilización de elementos de protección constituyen en algunos casos, una reacción indirecta a la imposición de medidas que el trabajador o sus representantes no tuvieron posibilidad de discutir.

Más allá de estas apreciaciones, resulta difícil demostrar que el rechazo a utilizar elementos de protección está vinculada, en todos los casos, a la legitimidad de las relaciones de poder. La actitud hacia los riesgos parece ser la resultante de una serie de elementos, entre los cuales podemos señalar la percepción y la valoración que los individuos y los grupos tienen de los mismos.¹⁴⁹

*"Yo no me atrevería a decir que es una rebeldía; hay un diagnóstico de la construcción de condiciones en el ambiente de trabajo que se hizo en el año 1987, con la participación de los sindicatos. Allí se indagó de un montón de cosas; no sé si ustedes las vieron... Allí se indagó sobre condiciones de vida y sobre el uso de los elementos de protección personal, había un montón de inquietudes en ese sentido..."*¹⁵⁰

Los entrevistados señalan que los elementos de protección muchas veces son importados de otros países y no se ajustan al contexto local, o no se utilizan de manera adecuada por falta de conocimiento. La utilización de elementos de protección también ocasionan problemas de salud, como alergias, irritaciones, etc.

¹⁴⁸ Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

¹⁴⁹ Ver Luhmann, N., op. cit.

¹⁵⁰ Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

“Es cierto que los trabajadores se resisten a trabajar con los elementos de seguridad personal, sobre todo con el casco y el cinturón. Esto depende de cómo lo enfoquemos, porque si la empresa entiende que el cumplir que se utilice el cinturón de seguridad requiere impartir una orden y que el trabajador la cumpla, el trabajador allí está recibiendo simplemente una orden, entonces está el tema del convencimiento de porqué y para qué tengo que utilizarlos. Pero además, tenemos que ser conscientes de que los elementos de protección personal, son elementos adicionales que aumentan la penosidad de mi trabajo, entonces yo creo que los elementos de protección personal tienen que ser usados, en el criterio de que lo que va a primar va a ser la protección colectiva, que son los mecanismos de defensa colectivos para los trabajadores. En el caso del casco es incuestionable, no puede haber una protección colectiva que evite el uso del casco, como la que no la puede haber con los zapatos de seguridad. Pero, por ejemplo, hay una feria internacional en donde se pone en exposición los elementos de protección de los trabajadores, y tenemos catálogos que nos muestran los diseños con los que se realizan los elementos de protección personal, y entonces tú ves que hay un calzado que es agradable (a la vista) y que cumple con los requisitos. Entonces allí hay una consideración del hombre. Con los cascos pasa lo mismo; una de las quejas que los trabajadores tienen con el tema cascos, es que en el verano les produce un fuerte dolor de cabeza porque están con este plástico arriba de la cabeza.”¹⁵¹

En muchos casos, se valora más la comodidad en el trabajo que la prevención de los riesgos. Sin duda, en esta actitud incide el hecho de que el riesgo es una probabilidad, que en algunos casos se puede considerar remota, en tanto que las molestias ocasionadas por el material de protección son tangibles y presentes. En otros casos, los elementos de protección se transforman en un estorbo o un obstáculo para terminar el trabajo con la rapidez requerida en el subcontrato. El beneficio económico se valora más que la seguridad, generando una situación de riesgo permanente.

“Cuando yo empecé a preguntarme por qué los trabajadores no utilizan los elementos de seguridad siempre me contestaban que era una cuestión de machismo, y yo creo que no es una cuestión de machismo (no atarme un cinturón porque sino van a decir que soy blando). Pero no me parece que vaya por ahí el tema, digo, no tengo una hipótesis definida que haya hecho por lo que no los usan. Muchas veces pasa, en la gente que trabaja a destajo, que es por una cuestión de rapidez, que es por una falta de valoración del tiempo y los días, que a veces consideran que no usándolos permanentemente les va a agilizar el trabajo. Yo creo que hay unos equipos que no están bien diseñados, y que pueden estorbar en el trabajo, pero para la mayor parte es una cuestión de rapidez. Es como cuando nosotros subimos al coche y no nos ponemos el cinturón, u otras cosas que hacemos a diario, y que no cumplimos con las normas de seguridad.”¹⁵²

¹⁵¹ Ídem.

¹⁵² Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

La “cultura de riesgo” que orienta las actitudes de los trabajadores de la construcción está conformada por la experiencia en una actividad laboral en la cual el riesgo es un componente estable y permanente. En este sentido, estas culturas no constituyen respuestas novedosas a nuevas condiciones de riesgo, sino más bien actitudes tradicionales adaptadas a una actividad esencialmente riesgosa. Las nuevas formas de organización del trabajo han cambiado algunos de los componentes de riesgo, pero en esencia sigue manteniendo muchas de las características que tradicionalmente definieron la actividad del sector. En este sentido, la permanencia de una “cultura de oficio” no implica necesariamente que la actitud del trabajador hacia los riesgos en los procesos de trabajo sea la más adecuada. Por el contrario, podemos pensar, como hipótesis a verificar en futuras investigaciones, que la “cultura de oficio” se contrapone a la elaboración de una nueva “cultura de riesgo” que desarrolle comportamientos y percepciones más adecuados a los contextos de riesgo que tradicionalmente acompañan a la actividad laboral en la rama de la construcción.

Por otra parte, la “cultura de riesgo” de los trabajadores de la construcción es una cultura formada en la rutina cotidiana de trabajo, en la cual existen valores y códigos implícitos que muestran una adaptación práctica del trabajador a los contextos de riesgo que enfrenta cotidianamente. En este sentido, desde nuestro punto de vista, la cultura de riesgo no es la consecuencia de procesos de socialización primaria (familiar, barrio, comunidad, escuela) ni forma parte de la cultura de “clase” o de la cultura “obrera” de nuestro país. Pero tampoco podemos entender la cultura de riesgo como producto de la socialización secundaria en la organización productiva, en la cual el trabajador internaliza un conjunto de normas de conducta que forman parte de su entorno laboral y que responden de alguna manera a los valores y normas de la rama de actividad correspondiente.

La cultura de riesgo, tal como ya lo señalamos, es una elaboración contingente y puntual que desarrolla un conjunto de trabajadores en el marco de una organización concreta, y que depende básicamente de los componentes organizativos específicos de la empresa o lugar de trabajo. Las características de esta cultura de riesgo dependerán de los procesos de trabajo concretos, de las rutinas cotidianas y de las reglas de comportamiento que los actores elaboran en el proceso productivo. Estas características obligan a centrar el análisis en las organizaciones concretas más que en los “trabajadores de la construcción” como categoría homogénea, dotada de valores y normas de comportamiento independientes del contexto productivo en el cual desarrollan la actividad

La paradoja que se plantea es que los procesos de descalificación entendidos como pérdida de la tradicional cultura de oficio de los trabajadores de la cons-

trucción pueden ser un factor positivo para el desarrollo de esta nueva “cultura de riesgo”. Para ello, la capacitación formal o en el lugar de trabajo, es sólo un ingrediente a ser considerado; también son importantes el desarrollo de espacios de comunicación que permiten un fluido intercambio entre el conocimiento técnico y el conocimiento práctico, la legitimidad de las relaciones de autoridad, que permitan el desarrollo de espacios de confianza, y la capacidad de construir reglas prácticas de conducta que permitan el desarrollo de rutinas preventivas y adaptadas a las situaciones de riesgo.

3.9. La perspectiva de los empresarios

Para comprender la problemática de los accidentes de trabajo en la construcción se vuelve ineludible analizar también la “cultura de riesgo” de los empresarios de esta rama de actividad. En la medida en que los empresarios son los que toman las decisiones más relevantes en la empresa, es necesario conocer cómo perciben y valoran los riesgos presentes en su actividad.

La actitud de los empresarios frente a los riesgos no es homogénea. Existen empresarios que invierten en elementos de seguridad, que luego no son adecuadamente utilizados por los trabajadores.

“Se pretende que la protección hay que usarla en todo momento y eso parece ser la causa para todo el mundo, opinión pública, empresarios, trabajadores, etc., para algunas cosas que se pretenden obligatorias, y no se ven otras cosas, no puede ser la protección personal algo excluyente, hay otras medidas que no están motivadas por las autoridades, por ejemplo el zapato que se hace acá es berreta, de muy mala calidad, es algo que no pueden usar sin lastimarse y sin embargo aparece como primer reivindicación; por otro lado son elementos en su mayoría importados en el que los trabajadores no saben ni usarlo; aparte el tema del machismo es muy fuerte, en nuestra asociación hay algunos empresarios que fueron trabajadores de obra y dicen: para qué quieren esto si yo no lo usé nunca y nunca me pasó nada; es difícil a veces promover el uso, el error es obligar a usarlo todo el tiempo, no podemos obligar a un trabajador a usar una careta durante ocho horas, lo mismo con los anteojos de seguridad, suelen ocasionar otros problemas de salud, algunos elementos generan alergias, etc. Acá se pone la carreta delante de los bueyes, acá obligan a usar los elementos homologados por las normas UNIT pero no obligan a venderlas homologadas, entonces nadie tiene la homologación y se termina comprando cosas importantes adecuadas para otros trabajadores, por ejemplo chinos que son diferentes a nosotros; hay un tema de costos porque las homologadas son más caras que las no homologadas, pero cuando hay un accidente sí no tenés la homologada te cae la sanción. Es un tema relacionado a los costos, no podés obligar a nadie a perder plata, sólo después de un acci-

dente aparecen las preocupaciones por hacer seguridad, después de un tiempo todo vuelve a la normalidad."¹⁵³

Encontramos también un conjunto de empresarios que no tiene una conciencia clara de los riesgos, debido a su escaso conocimiento del tema.

*"Es que tenés de todo. Tenés empresarios que te dan elementos de seguridad y después la gente no los utiliza; tenés empresarios que no te dan nada; hay otros empresarios que no te dan esas cosas porque no tienen ni idea, entonces te quiero decir, que el desconocimiento de estos temas también se da en el lado empresarial; eso por un lado. Por otro lado, tenés también, trabajadores que no tienen ni la menor idea, en los cursos vos te das cuenta de que hay una población trabajadora que no tiene ni idea; a mí me pasó que un alumno que perdió un ojo soldando en la casa. Entonces tenés trabajadores que conocen la temática, pero que no conocen la conducta o no están sensibilizados, ya que la información la tienen, pero que sin embargo no la aplican. Creo que toda la parte educacional es muy importante; vamos a suponer que en la construcción hay un montón de gente que no tiene ni idea de estas cosas, y también hay gente que tiene idea, pero no lo comenta."*¹⁵⁴

En este sentido, algunos entrevistados han destacado la ausencia de instancias de formación en el tema de seguridad orientadas específicamente a la formación de los empresarios.

"Allí es donde se parte de algo que para mí está equivocado, porque todo el mundo le da capacitación al trabajador, al capataz, pero, y el empleador ¿dónde está? Entonces no hay en la construcción ni en ninguna otra rama de actividad; en donde vos hacés la capacitación y te quedás manco, porque hay una parte que no está. No sirve de nada hacerle capacitación solamente a los trabajadores cuando al Inspector no le hacen nada, porque de esta manera, lo único que estás generando es más rebelión, bronca, porque se terminan chocando. Cuando apareció la enfermedad de 'Minamata', generó toda una conciencia en los empresarios (por suerte todos los trabajadores estaban desafortunados). Lo que sucede en Uruguay es una puja, porque unos piensan para un lado y otros para el otro, lo cual pasa en cualquier rama de actividad. Nosotros empezamos con el tema de los cursos de la DINAE,¹⁵⁵ en la Cámara de la Industria, y yo tenía toda esa cuestión de los empresarios, entonces un día empecé a hablar en la Cámara a ver si podríamos hacer un curso para empresarios. Después de muchas conversaciones, resulta que ellos hacían un curso de seguridad; era un técnico de seguridad que les daba diez horas y nada más. Y un día me dicen: por qué no te encargás ya que vos tenés ejemplos, méritos, etc. En el año hicimos uno, al otro hici-

153 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

154 Entrevista realizada a un técnico del Ministerio de Trabajo.

155 Dirección Nacional de Empleo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

mos dos más, y al otro hicimos dos más, y ahora no hago más por una cuestión ética, pero el tema, es que a los empresarios nunca se les da la capacitación."¹⁵⁶

Por último, tenemos empresarios que anteriormente fueron trabajadores de la construcción, y que son portadores de culturas de trabajo en las cuales, como señalamos anteriormente, no se valoran los elementos de protección en el trabajo. Esta "cultura del riesgo" es más común en las empresas chicas, de tipo familiar, en las cuales el dueño no es un empresario en el sentido típico del término.

*"Pienso que es lo que yo veo fundamentalmente en las empresas chicas (la empresa esa que deriva del padre, y la tiene el hijo), las empresas familiares que es donde fundamentalmente tenemos más problemas cuando empezamos a trabajar. Que viene ya como una herencia de economizar, de que la gente de la construcción está acostumbrada a trabajar así, y por lo tanto no necesita un baño, zapatos, y que le gusta trabajar de short, y que la realidad es que a la gente de la construcción no le gusta trabajar de short, y por lo tanto como que tienen ese concepto de economía, y de que la gente de la construcción es así. Yo he ido a obras, y he tenido casos en que el dueño de la empresa me decía que el padre lo llevaba cuando él tenía 9 años a doblar hierro, y por lo tanto como que lo ven de forma natural, y que los riesgos son algo que pasa. Esa es una de las partes que tal vez no sé si ve o si hace peso, porque generalmente se ve en las empresas grandes, pero es la idea que tienen las empresas chicas en la parte de seguridad."*¹⁵⁷

La "cultura de riesgo" de los empresarios se puede asociar, en líneas generales, a un modelo tradicional, premoderno, en el cual los recursos humanos se consideran desechables y fácilmente sustituibles. Los empresarios de la construcción no implementan políticas de recursos humanos, ni realizan test preocupacionales o procesos de selección de la mano de obra de acuerdo a criterios modernos.

*"El empresario uruguayo no es moderno. Yo te diría que es bastante atrasado, ni lo pongo como avanzado, es de los más atrasados, dentro de los países que tienen cierto desarrollo (no lo vamos a comparar con los países de África). Yo te diría que en Paraguay, Bolivia, Perú, debe haber un empresariado más desarrollado que acá (siempre en el sentido de las cosas en que estamos hablando). Una de las características de un empresariado atrasado es considerar que los recursos (entre ellos la mano de obra), son cosas desechables o son sustituibles, y son todas cosas que caracterizan una gestión atrasada."*¹⁵⁸

La contratación de técnicos prevencionistas en las obras de construcción se realiza por obligación legal, pero no se le asignan a los mismos, los roles y las

156 Ídem.

157 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

158 Entrevista realizada a un ingeniero directivo de una empresa de construcción.

funciones adecuadas a una política de mejoramiento de la seguridad en el trabajo. El prevencionista, en lugar de desarrollar una tarea pedagógica y preventiva con relación a los riesgos, es utilizado por la empresa, de manera distorsionada, como válvula de escape de las responsabilidades en caso de accidente.

“Entonces creo que hay un montón de cosas que están muy descolgadas, y que hacen a la sensibilidad, porque yo te digo, que por más que sea lamentable, vos para hablar con un empresario tenés que mostrarle números. El tema es que no disponés de mucha guita;”¹⁵⁹ los tipos dicen: nosotros vendemos la empresa hoy y no sé si mañana la voy a tener, lo que es una inversión a largo plazo. Es lo que ha pasado con la prevención en salud general en las mutualistas. Hoy en día han empezado a cambiar el concepto porque ya lo han demostrado y ya no pueden más con la guita. En definitiva, si pasa eso a nivel de la salud general, imagináte lo que puede ser en la salud laboral.”¹⁶⁰

Por otra parte, buena parte del empresariado uruguayo no invierte en seguridad porque tiene un costo de inicio que después no se recupera en los costos finales de la obra.

“Por otro lado el empresario uruguayo esta acostumbrado a no invertir en seguridad porque tiene un costo de inicio que después no está justificado en los costos, el capataz cuando le toca una obra particular opera igual.”¹⁶¹

La “cultura de riesgo” de los empresarios comparte muchos de los elementos de la “cultura de trabajo” de los obreros de la construcción. Existe una disociación entre la percepción de los riesgos y las actitudes frente a los mismos. En esta actitud existe componentes relativos al costo económico de la prevención de accidentes, pero no es el único factor que se debe tomar en cuenta para explicar la conducta empresarial. En muchos casos, sobre todo en las empresas pequeñas, el empresario fue originalmente un trabajador de la construcción por lo que participa de su misma “cultura de trabajo”. En este sentido, la “cultura de riesgo” en la construcción tiene elementos generales que son propios de la rama, que permean la actitud frente a los riesgos tanto de los empresarios como de los trabajadores.

Entender el tema del riesgo como un aspecto más de los conflictos entre capital y trabajo, implica desconocer estos componentes valorativos comunes de los actores que participan en la rama de la construcción. Tal como señala Giraud,¹⁶² para entender la actitud de los grupos sociales en contextos de incertidumbre hay que apelar a los códigos de interpretación de la realidad que estos grupos

159 Guita: dinero (vulg.).

160 Entrevista realizada a un técnico del Ministerio de Trabajo.

161 Entrevista realizada a un arquitecto encargado de obra.

162 Op. cit.

ponen en juego de manera implícita en sus acciones. Mas allá de la racionalidad estratégica de los actores, entre las cuales podemos incluir la actitud de muchos empresarios a no invertir en elementos de protección para abaratar los costos de producción, encontramos también racionalidades implícitas que expresan los códigos compartidos por los diferentes actores de la rama de la construcción.

3.10. La perspectiva del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

El tercer actor involucrado en la temática del riesgo es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, encargado de la fiscalización y control de la normativa relativa a los accidentes de trabajo. A su vez, en el marco del Convenio Internacional de Trabajo N°155, a mediados del año 1996 se instaló formalmente una Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, de carácter tripartito, presidida por el Inspector General de Trabajo e integrada por el Ministerio de Salud Pública, el Banco de Previsión Social y el Banco de Seguros del Estado, como representantes del Estado; así como representantes del PIT/CNT y de las Cámaras Empresariales (Cámara de Industrias del Uruguay y Cámara de Comercio). Esta Comisión se fijó como objetivo central la discusión y elaboración de la normativa referente a los riesgos laborales. Las disposiciones que regulan los accidentes de trabajo en la rama de la construcción están contenidas en el decreto 89/95 sobre Seguridad e Higiene en la Industria de la construcción, que reglamenta la Ley 5.032 del 21 de julio de 1914. Existen, a su vez, disposiciones generales relativas a los cometidos y responsabilidades de la Inspección de Trabajo, contenidas en diversos textos legales.

El Ministerio de Trabajo cuenta con tres equipos de inspección que reúnen a veintiocho inspectores y cinco supervisores, encargados de fiscalizar las condiciones ambientales de trabajo de todo el país. De los veintiocho inspectores, hay tres inspectores radicados en el Interior del país y el resto se encuentra en la ciudad de Montevideo. Los inspectores actúan de oficio o sobre la base de las denuncias que se presentan en el Ministerio. En los últimos años, la segunda modalidad ha sido la predominante.

“Implica en cantidad de empresas, pero además tiene relación con la cantidad de trabajadores que hay en la empresa, porque de pronto, la complejidad te implica una inspección de siete horas. Dentro de tu actividad, recibís una orden de servicio para trabajar y con esa orden, tenés la obligación de cumplirla de acuerdo a la entidad de la denuncia que el trabajador formula en las 48 horas siguientes (a veces es inmediato). Después, nuestras inspecciones generan expedientes con plazos; los empresarios nos mencionan eso, pero la inspección de trabajo les otorga plazos para cumplir algo que debían cumplir desde el año noventa y cinco. Tú llegás hoy, y ves que tienen las debidas protecciones

como establece una norma del año noventa y cinco, y entonces lo intimás y le otorgás plazos; entonces, una vez que hacés tu inspección, el plazo siguiente es el cumplimiento de esas observaciones que se dejaron escritas y eso luego forma un expediente que es estudiado por un departamento jurídico, y establece si corresponde o no la sanción económica."¹⁶³

"Salimos por denuncias, o por inspecciones generales, pero fundamentalmente por denuncias; digo fundamentalmente, porque en este momento hay un bajo nivel de parte de los trabajadores, y también un bajo nivel de denuncias (sobre todo en la construcción). En esos casos lo que hacemos es trabajar por zonas; tenemos zonas distribuidas por el departamento, y lo que hace es el control de las obras que le corresponden a cada inspector, junto con un seguimiento periódico."¹⁶⁴

Un aspecto destacado en las entrevistas es la rigidez y el carácter taxativo de las normas contenidas en el decreto 89. Las disposiciones sólo toman en cuenta determinado tipo de construcción, para lo cual fijan minuciosamente todas las características que deben tener los materiales de protección. Estas normas no siempre se adaptan a las características específicas de la obra, lo que genera dificultades en su aplicación.

"Claro, por eso les decía justamente, que no se adapta el decreto, porque cuando uno sale de la construcción convencional se da cuenta de que no es así. Por ejemplo, la empresa esta que trabaja en trabajos de contención, trae un andamio aprobado por todas las normas europeas, americanas, y todas que se les ocurran, que es un andamio aislante, pero lo que pasa es que tiene una baranda a 90, y entonces nuestro decreto pide que la baranda sea a 70 y 1.40 (no quiere decir que no esté aprobado ni nada por el estilo), pero es algo que en cierta forma es ridículo, es tonto de que un andamio que está probado para trabajar en contención (que vendría a ser el riesgo principal), lo pongan en duda porque la barandilla está a 90 (como es en todo el mundo) y no es a 70 y 1.40 como se decidió acá en Uruguay."¹⁶⁵

"El decreto 95 hay que modificarlo. Nosotros, por ejemplo, en WWW tuvimos una lucha bastante grande (de varios meses) para usar los cables. No sé si ustedes han notado que en la obra no hay barandas. Nosotros consideramos que son muchos más favorables los cables, porque más que ser de barandas, ayudan para sujetarse, porque la realidad es que cuando vas a una obra y te dicen que hay unas tablas puestas a 70 y a 1.40, si es una abertura de un hueco de una ventana, al momento que van a poner la ventana, no hay nada porque tenés que sacar la tabla, en cambio en nuestro caso, hay un cable donde te

163 Entrevista realizada a un inspector de Trabajo del MTSS.

164 Ídem.

165 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

podés atar para colocar la ventana. Nosotros estuvimos luchando, con cartas al Ministerio, hasta que de cierta forma, se impuso el cable en Montevideo. El decreto no es muy detallado, pero especifica, por ejemplo, que en las aberturas deberá existir barandas puestas a 70 y 1.40, o de 200 resistencias, o cosas así."¹⁶⁶

"Está como constante un proceso de trabajo, como si no se pudiera modificar. Porque después se iba a cambiar, imagínate un cable de esos gemelos que se usan para las portátiles en el piso que lo podés romper, pero por otro lado los cables tienen goma, tienen refuerzos; no tienen en cuenta todas esas cosas que han cambiado."¹⁶⁷

La rigidez de la normativa se ve compensada por dos factores: en primer lugar, los inspectores pueden, de acuerdo a disposiciones reglamentarias, adecuar la normativa a la situación específica, lo que les da un campo de autonomía en la toma de decisiones; en segundo lugar, la normativa legal se modifica de manera continua en el ámbito de la Comisión de Seguridad.

"Los inspectores se manejan con dos decretos principalmente: por un lado, con el 406 por el tema de normativa con respecto a seguridad, y por el otro lado, con el 680 en cuanto a la función del inspector como tal. El decreto 680 le da la posibilidad, de adecuar esa norma (que es el decreto 406) a ese lugar de trabajo, entonces a veces no es tan estricto de que sea 1,20. Si el inspector ve que la cosa se puede arreglar de alguna otra manera, entonces, se arregla de otra manera. Más que nada, prevención autónoma... Mirá, que no es una cosa tan estricta. Se maneja la 406 como una base, digo, es una especie de camino, pero claro que sin duda, para cada trabajo tenés que modificarla."¹⁶⁸

La normativa legal, por un lado, detalla en exceso las prescripciones relativas a la seguridad en el proceso de trabajo, pero, paradójicamente, este exceso normativo deja lagunas que deben ser cubiertas con la interpretación de las normas frente a una situación concreta. Estas características de la normativa obligan a los actores a desarrollar una actividad de regulación,¹⁶⁹ generando espacios para la creación autónoma de reglas. La reglamentación formal no puede dar cuenta de los componentes de incertidumbre asociados a los factores de riesgo, por lo que la creación autónoma de reglas se transforma en un proceso central para la gestión del riesgo. En este proceso, los actores ponen en juego y negocian sus códigos prácticos de interpretación de la realidad, generando la posibilidad de establecer acuerdos implícitos sobre los niveles aceptables de riesgo en cada situación concreta. Sin embargo, en la rama de la construcción, los códigos de interpretación de la Inspección de Trabajo parecen jugar un rol preponderante

166 Ídem.

167 Ídem.

168 Entrevista realizada a jefes del Ministerio de Trabajo.

169 Ver Reynaud, J.D., op. cit.

en este proceso, lo que no descarta necesariamente que las decisiones incorporen también las interpretaciones de otros actores sociales, como técnicos, trabajadores o empresarios.

En este plano, algunos entrevistados también critican el rol excesivamente fiscalizador del Ministerio de Trabajo, en detrimento de una política preventiva y pedagógica en el campo de los riesgos laborales.

“Y después, por el otro lado, el Ministerio (no sé por cuáles de todas las razones, o tal vez es por la idea de que actúen como represores, o también por un tema económico, que no les da para cubrir todo), cumple con el único papel de inspección y multa, o sea no cumple ningún papel, que sería ideal, como apoyo al Técnico Prevencionista, de ver las ideas, de ver cómo es la obra, de ver las cosas nuevas que hay en la construcción y tratar de modificarlas, o sea el Ministerio agarra el decreto 89, que en algunas cosas no tiene ni sentido, y que aparte es hecho para un edificio y no ha tenido en cuenta ningún otro tipo de construcción, y en la industria de la construcción hay de todo: hay montajes, hay canalizaciones, hay miles de cosas que no están en cuenta. Entonces claro, el Ministerio va a la obra, se fija si cumple con el decreto a ‘rajatabla’ y ahí es cuando las cosas se desordenan, y entonces yo muchas veces le digo a la gente (en tono de broma): bueno, ahora vamos a hacer dos cosas en esta obra, una cumplir el decreto y otra hacer seguridad, y vamos a tratar de que se lleven las dos cosas juntas. Pero la realidad es esa.”¹⁷⁰

“Si, eso se reivindica. Relega un poco la tarea de fiscalizador, y privilegia la tarea de inspector asesor, que colabora en los mecanismos de negociación entre empresarios y trabajadores; el enfoque holístico es un poco lo que rescata. Creo que es una queja absolutamente gratuita, ya que si ustedes vieran las multas que se imponen por actuaciones inspectivas, porque siempre tiene la posibilidad que se les abatan las multas, y un montón de armas administrativas y legales, que por lo general hacen que logren sus objetivos. Los empresarios uruguayos, vienen negociando desde el año ochenta y siete en una comisión tripartita de la construcción en los temas de seguridad e higiene, o sea que participan directamente desde el Ministerio de Trabajo, en reuniones semanales, y participan directamente en lo que es la normalización dentro del sector de construcción. Pero, es curioso, porque nosotros (los inspectores) vemos desde la otra perspectiva, que las empresas reinciden permanentemente en las mismas infracciones; prefieren mucho más la vía del recurso para recurrir lo que el inspector le intimó, a resolver los problemas. Además, lamentablemente no se lleva una lista de reincidentes en violación de normas, lo cual hace que sea una apreciación bastante gratuita. De todas formas, en la construcción nacional, es como un elemento que está jugando allí; el hecho de la informalidad en la construcción, incluso está dentro del planteamiento que se está haciendo para una ley de urgencia, llegó a eliminar la planilla de contador de trabajo, lo cual sería legalizar la informalidad total del sector,

| 170 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

porque la mayoría de las empresas son empresas que empiezan y terminan con la finalización de una obra y después desaparecen, y los trabajadores van a ser contratados para esa obra y después van a ser dejados para que otra empresa los contrate, y en donde su relación de dependencia no quedaría documentada, si se eliminara la planilla de trabajo. El hecho de la pérdida de capacidad negociadora de los sindicatos, las desafiliaciones de los propios sindicatos, la reducción de trabajo en el sector; creo que hay muchísimos elementos."¹⁷¹

Ese argumento es rebatido desde el Ministerio, enfatizando la necesidad de respetar un conjunto de normas que surgen desde un ámbito tripartito y que establecen obligaciones universales para todas las empresas. La excesiva flexibilidad en la aplicación de la norma puede llevar a establecer criterios dispares y arbitrarios, que generarían una situación caótica e incontrolable.

"Es un tema que nos vive mortificando permanentemente. El reclamo de la flexibilidad, es algo que hoy en día está en todos lados, pero el tema es que nosotros somos fiscalizadores de normas, nosotros podemos asesorar sobre los métodos más seguros de trabajo, siempre y cuando esté establecido dentro de las normas. Imaginen lo que podría ser una inspección de trabajo de área de condiciones ambientales con: veintiocho cabezas pensando en la calle, veintiocho criterios diferentes de cómo podría ser implementada la seguridad en una obra, lo cual no sería una inspección de trabajo sino que sería algo caótico. El referente de los inspectores de trabajo, son las normas, y más allá de las normas (dentro de los marcos legales que nos amparan actuar en la protección de la vida del trabajador), podemos disponer de la clausura de locales de trabajo, pero dentro de los marcos legales en donde nos movemos, y si tú le agregás que esos marcos legales no fueron escritos por nosotros sino que fueron escritos por los mismos trabajadores, los empresarios, y los actores políticos, entonces estamos cumpliendo lo que ellos escribieron. Lo que pasa que después, en la práctica, eso entorpece el trabajo del técnico prevencionista, porque el prevencionista es un trabajador más, dependiente y que arriesga su trabajo."¹⁷²

La discusión reproduce la tensión existente entre las normas formalmente establecidas y las normas autónomas generadas por los actores. La crítica al Ministerio de Trabajo deja traslucir la necesidad de establecer un campo de regulación autónomo, que complemente y profundice la reglamentación formal, en el cual los diferentes actores puedan negociar sus perspectivas y sus códigos de interpretación de la realidad. La regulación autónoma, como actividad complementaria y no necesariamente sustitutiva de la reglamentación formal, permite generar espacios de comunicación y de traducción de las perspectivas de los diferentes actores, que facilite el logro de acuerdos tácitos o explícitos que vuelvan aceptable el riesgo para las diferentes partes involucradas.

| 171 Entrevista realizada a un inspector de Trabajo del MTSS.

| 172 Ídem.

Más allá de esta discusión, la “cultura de riesgo” implícita de las instituciones públicas parece muy ligada a un modelo mecánico, que atribuye la mayor o menor presencia de riesgos al buen funcionamiento del equipamiento técnico y al cumplimiento de las normas de seguridad, sin tener en cuenta toda la complejidad del fenómeno. De manera implícita, las orientaciones de las instituciones públicas parten de la base de que se puede llegar a una situación de riesgo cero a partir del cumplimiento estricto de la normativa legal. Esta concepción se traduce en la priorización del rol de inspección y de adjudicación de responsabilidades que se le asigna al MTSS, en detrimento de un rol de prevención y de educación.

La fiscalización en el cumplimiento de las normas formales de prevención de accidentes es un elemento positivo en la reducción de los riesgos, aunque pueda resultar insuficiente. Esto se debe a que, tal como analizamos en capítulos anteriores, las conductas relativas al riesgo tienen un fuerte componente de racionalidad práctica, lo que implica que están fuertemente orientadas por normas implícitas y por rutinas adquiridas, más que por la obediencia a normas formales y explícitas de comportamiento. Estas características de las conductas frente a la incertidumbre hacen que la prevención de los riesgos pase no solamente por la incorporación de normas de comportamiento, proceso que podríamos definir como de “resocialización laboral”,¹⁷³ sino en la modificación de códigos e interpretaciones de la realidad fuertemente arraigados, de los cuales los actores muchas veces no tienen una clara conciencia. La modificación de los comportamientos laborales parece más asociada a la conformación de rutinas de trabajo cotidianas, que a la incorporación de normas de comportamiento formalmente establecidas. En definitiva, estamos en presencia de un proceso de aprendizaje organizacional, más que de un aprendizaje en el sentido clásico.

Por otra parte, la Inspección de Trabajo no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar una tarea de prevención de riesgos. Dada su configuración institucional y los recursos disponibles, difícilmente pueda desarrollar tareas que vayan más allá del control del cumplimiento de las normas.

“Es muy deficitario. El Ministerio tiene dentro de sus programas, este que es uno más en la Inspección del trabajo, pero yo digo uno más y al mismo tiempo digo que es el que se encarga por velar y defender los derechos de los trabajadores, y proteger la vida y la salud; o sea, creo que tiene una función social importantísima, pero que está dentro y relegado como un programa más dentro de todas las actividades que realiza el Ministerio de Trabajo, y en ese sentido no tenemos la infraestructura adecuada para desarrollar nuestra tarea.”¹⁷⁴

| 173 Parsons, T., 1951.

| 174 Entrevista realizada a un jerarca del Ministerio de Trabajo.

Una política de prevención debe involucrar a todos los actores que participan de las relaciones laborales de la rama de la construcción en la gestión del riesgo. Las responsabilidades no son únicamente del sector público ni de los técnicos en la materia; una política de gestión del riesgo que no se reduzca simplemente a la elaboración de normas y a su control, debe contar con la participación activa y cotidiana de todos los afectados. Esto implica modificar las representaciones del riesgo y establecer procesos de negociación que permitan alcanzar compromisos estables entre las partes que no se limiten a una negociación formalizada e institucionalizada, sino que se traduzca en la conformación de rutinas y hábitos de trabajo que disminuyan las probabilidades de accidentes. Sin embargo, el desarrollo de políticas de prevención más participativas se enfrenta a actitudes y perspectivas del riesgo fuertemente ancladas en los actores de la rama de la construcción, que requieren, para ser modificadas, el desarrollo de espacios de intercambio y de traducción inexistentes hasta el momento.

3.11. La figura del técnico prevencionista

La actividad del técnico prevencionista también juega un rol importante en la temática de los accidentes de trabajo de la construcción. Por disposición legal, toda empresa de construcción debe tener un técnico especializado en la prevención de accidentes. Este especialista es formado en la Universidad del Trabajo del Uruguay, con título expedido formalmente luego de haber cursado durante tres años la carrera.

“La figura del técnico prevencionista es bastante compleja; por un lado, tiene una serie de responsabilidades que le asigna su propio decreto, en el capítulo 8, y por otro lado tampoco tiene instrumentos para exigir que la empresa adopte recomendaciones que escribe en su libro. Entonces creo que tiene un papel muy importante para desarrollar en la interna de la empresa; entre los trabajadores y la empresa, creo que tiene que ser el pilar fundamental en el tema de seguridad, previniendo, fomentando el diálogo, tratando de resolver las cosas prácticas, pero generando a su vez conciencia. Pero, se ha desvirtuado, porque como todas las profesiones, se trata de captar la mayor cantidad de mercado posible, entonces son visitas muy cortas que no te permiten trabajar con profundidad en las distintas obras que tu estás atendiendo.”¹⁷⁵

La formación del técnico prevencionista está orientada a la resolución de los problemas de seguridad en la actividad productiva. Una de las críticas más fuertes que se le realiza a la formación es que tiene una carga teórica excesiva, en

| 175 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

detrimento del conocimiento práctico necesario para resolver los problemas cotidianos a los que se enfrenta la profesión.

“Yo creo que sí, pero creo que como todas las profesiones, te vas formando en la práctica, en el día a día. Es una carrera eminentemente práctica, pero que no tiene previsto en los tres años, ejercicios prácticos que sirven para que conozcas desde adentro la situación de las distintas industrias. Recién se sale al contacto con las cosas teóricas cuando se sale a trabajar.”¹⁷⁶

Pese a ser una obligación legal, impuesta por ley para disminuir la accidentalidad de la construcción, su cumplimiento parece más un trámite formal que una verdadera inversión en seguridad. Una de las características del técnico prevencionista es que no está de forma permanente en las obras de construcción, sino que realiza visitas semanales o con determinada frecuencia, para supervisar el tema de seguridad.

“Yo trabajo para varias empresas; trabajo para empresas que hacen construcciones convencionales, para empresas que hacen trabajos de contención para UTE,¹⁷⁷ o sea, no trabajo para UTE, sino que para empresas contratadas por UTE, también trabajo para montajes de galpones, y en todo tipo de construcción.”¹⁷⁸

“Yo no sé en realidad, porque las empresas que tienen menos de noventa y nueve trabajadores, tienen la posibilidad de contratar a un técnico prevencionista externo. Pero, noventa y nueve trabajadores es un número muy grande, y hay técnicos prevencionistas que registran un montón de obras, o sea que están trabajando simultáneamente en muchos lugares a la vez.”¹⁷⁹

Esta modalidad de contratación no parece la más adecuada para realizar un seguimiento del tema de seguridad, ni para establecer políticas de prevención a largo plazo en materia de accidentes de trabajo.

“Nosotros trabajamos con técnicos en seguridad como con técnicos prevencionistas y un día nos pasó de que nos contrataron de una obra en la que había que arreglar unos techos, pintar unas paredes y por el tema de la altura correspondía que tuvieran un técnico en seguridad. Entonces, le planteamos de que el técnico de seguridad tenía que ir tres veces por semana para tener la cosa controlada, y entonces nos dijeron que no, que tres veces por semana es muy caro, por lo tanto que podía ir una sola vez, entonces ¿qué te dice eso? Después si les cae el Ministerio y no tienen seguridad, le caen con toda. Entonces lo

176 Ídem.

177 [Administración Nacional de] Usinas y Transmisiones Eléctricas.

178 Ídem.

179 Ídem.

*tienen por una cuestión de obligación, y en definitiva al empresario le importa tres cominos que haya seguridad; pasa lo mismo con los médicos laborales, ya que el día que sea obligatorio, vamos a tener trabajo todos, pero mientras, seguiremos en esto.*¹⁸⁰

Otra dificultad relacionada con la figura del técnico prevencionista es que su rol en la temática de seguridad parece más orientado a la adjudicación y deslinde de responsabilidades en caso de que ocurra un accidente, que al desarrollo de políticas de prevención y de capacitación en el marco de las actividades de las empresas de construcción.

*“Contratan un prevencionista y le echan toda la culpa, es un tipo que hace lo menos posible porque le pagan lo menos posible, no hay una política de recursos humanos, no hay exámenes preocupacionales, el prevencionista se limita a ir a la obra a ver quién tiene el casco puesto, no hay una política de recursos humanos; por ejemplo, en el ámbito del MTSS¹⁸¹ funciona una comisión tripartita que estudia los cambios a la reglamentación, allí no hay ningún técnico, es absurdo, nunca vamos a llegar a nada concreto, no hay una intención real porque hay un entrecruzamiento de intereses, curros que se abren a cada rato, hay un sistema perverso que adjudica responsabilidades y no hace seguridad.”*¹⁸²

*“Generalmente, hay una cosa, cuando nosotros dejamos las cosas que hay que hacer y después se vienen los problemas por una inspección, ahí es cuando tratan de buscarte para cargarte toda la culpa. Lo que siempre he visto que no les gusta es en la parte de costos, principalmente en la parte de higiene más que en seguridad; en la parte de costos en higiene...”*¹⁸³

Más allá del rol que se le intenta dar al técnico prevencionista en la adjudicación de responsabilidades, la ley indica que el empresario es, en todos los casos en los cuales se producen un accidente, el responsable principal del mismo.

*“Los empresarios ven al técnico prevencionista como un agregado más en quién delegar la responsabilidad. Para los empresarios es cumplir con la norma y también es descargar responsabilidad, pero de todas maneras, eso no los exime en un accidente de trabajo. Tampoco hay una sanción para el prevencionista, ya que para el único que hay sanción es para el empresario.”*¹⁸⁴

En otros casos, el rol del técnico prevencionista se limita a llenar las formalidades burocráticas exigidas por la ley, sin tener un rol activo en materia de prevención de accidentes.

180 Ídem.

181 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

182 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

183 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

184 Entrevista realizada a un inspector de Trabajo del MTSS.

“Mirá, tienen buena formación, pero una crítica que le hago a los técnicos prevencionistas (la hago de manera general), es que a ellos les gusta escribir mucho las cosas y no adoptar una actitud práctica en el asunto. Por ejemplo, hay situaciones de riesgo, y mandan una redacción para un informe para el director de obra o quién sea, y no hacen nada más. O en otras situaciones, en que ni siquiera hacen un informe, ya que he visto una actitud de ellos de que es un tema sencillo, como es por ejemplo, una tabla con clavos dados vuelta para arriba. Entonces lo que quiero decir, de que ellos cumplen una función que creen que es solamente técnica, y no llevan en cuenta otros factores, como son: los factores psicológicos, el factor tiempo que puede incidir y puede generar un accidente mayor. Tienen un papel muy burocrático, y deberían tener una actitud un poco más activa, en vez de quedar sólo evaluando las cosas; hablan con la gente muchas veces, pero yo he presenciado hechos y prefieren mandar un papelito.”¹⁸⁵

“Puede ser que tengan razón, pero el tema es que la capacitación vos la hacés diariamente en la empresa, esto es lo mismo que en la escuela; vos vas un día y le das la clase, y esa clase va quedando en la nebulosa y al otro día se perdió. Ahora, el tema es que la capacitación hay que hacerla en el lugar de trabajo, en la diaria, y entonces, la figura del delegado de obra, importa por eso; la figura del técnico prevencionista importa por eso, porque están haciendo a diario la capacitación. La capacitación no es dar clase de dos horas por día, sino que es estar a cada rato diciendo: mirá, usá esto que es por tal cosa, que si no va a pasar otra. Esto va a seguir mientras los empresarios tengan a los técnicos de seguridad por una cuestión legal nada más (ya que se lo pide el decreto 89).”¹⁸⁶

La obligación legal de contratar técnicos prevencionistas parece asociada a la conciencia, por parte de las autoridades públicas, de la presencia de riesgos sistémicos¹⁸⁷ que deben ser tratados de manera sistemática por personal técnico especializado en la materia. Sin embargo, las características que asume el rol de técnico prevencionista con relación a la adjudicación de responsabilidades, muestra cómo las empresas tienen la tendencia a negar el carácter organizado e institucional del riesgo,¹⁸⁸ atribuyendo las responsabilidades a variables de carácter individual, que deben ser detectadas, derivando la causa de los accidentes a comportamientos individuales. Más allá de que la presencia de los técnicos prevencionistas se asocia a las consecuencias legales que puede aparejar un accidente, el desempeño específico del rol de técnico prevencionista parece teñido por lo que Piaget denomina la “ilusión caracterológica”, en la cual los riesgos se asocian a desviaciones de conducta relacionadas a componentes individuales. La burocratización del rol del técnico prevencionista en las empresas, es la respues-

¹⁸⁵ Entrevista realizada a un ingeniero directivo de una empresa de construcción.

¹⁸⁶ Entrevista realizada a un inspector de Trabajo del MTSS.

¹⁸⁷ Ver Perrow, C., op. cit.

¹⁸⁸ Ver Piaget, J., op. cit.

ta de los empresarios a la imposición de una exigencia legal, en un contexto en el cual no se admite la existencia de riesgos sistémicos.

Estos ejemplos muestran las dificultades de lograr una gestión eficiente del riesgo a través de la imposición de reglamentos o normas formales, pese a que las mismas puedan constituir un marco adecuado para el desarrollo de políticas de prevención más profundas. La burocratización del rol de técnico prevencionista favorece la construcción de irreversibilidades, en el sentido señalado por Luhmann,¹⁸⁹ lo que vuelve el riesgo más probable. La aversión de las organizaciones al riesgo transforma las decisiones organizativas en reacciones que tienden a condensar las improbabilidades en dirección de una mayor improbabilidad, sobreestimando las medidas de seguridad. La consecuencia de este proceso, tal como indica Luhmann, es un aumento de las probabilidades de riesgo para la organización y para el entorno.

3.12. El delegado obrero de seguridad

El fuerte impacto que tuvieron los accidentes de la construcción en la opinión pública y el conjunto de acciones reivindicativas implementadas por el SUNCA¹⁹⁰ se tradujeron, a nivel legal, con la conformación de una figura nueva, que sólo existe en la rama que estamos considerando. El Delegado Obrero de Seguridad para la industria de la construcción fue creado en el marco del Decreto 53/96 del 1º de marzo de 1996, reglamentando el Convenio Internacional del Trabajo N°155, que dispone la creación de comisiones paritarias para el tratamiento de estos temas.

El delegado obrero de seguridad es un representante de los trabajadores en la empresa, cuyas funciones son las de controlar y prevenir los riesgos en el lugar de trabajo y denunciar las irregularidades con relación a este tema. El delegado obrero de seguridad es capacitado en cursos específicos relativos a la seguridad en el proceso de trabajo en la industria de la construcción. Debe llevar un libro diario donde anota todas las irregularidades o problemas que percibe con relación a la seguridad en la obra. Esta información luego es chequeada por la Inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y evaluada para posibles sanciones a la empresa.

La conformación de la figura del delegado obrero de seguridad, como representante elegido por los trabajadores, genera una actividad grupal en la cual la

¹⁸⁹ Op. cit.

¹⁹⁰ Sindicato Único de la Construcción y Afines.

copresencia y el intercambio de informaciones permite, siguiendo a Sainsaulieu,¹⁹¹ una mejor evaluación y gestión de los riesgos. Tal como indica este autor, las conductas individuales en relación al riesgo y a la incertidumbre sobre las consecuencias de las decisiones tomadas, son diferentes según el origen social y el medio cultural de las personas, y pueden ser ampliadas o disminuidas por los intercambios y las discusiones colectivas que preceden la formulación de las opciones individuales. La actividad gremial se vuelve un campo de aprendizaje en la cual, más allá de su proceso de socialización, los trabajadores puedan desencadenar relaciones de comunicación e intercambio que les permita acceder a las categorías probabilísticas, mejorar su capacidad de cálculo del riesgo y moderar los juicios individuales para hacerlos converger hacia el compromiso colectivo. Por el contrario, la falta de participación, deriva en un ocultamiento del proceso de categorización de los riesgos asociados a las opciones, que provoca una fuerte ansiedad frente a cualquier incertidumbre y una actitud de todo o nada frente a las opciones presentadas.

Sin embargo, pese a las posibilidades que se plantean de mejorar la gestión del riesgo a través de un representante elegido por los trabajadores, la implementación concreta de este rol no ha logrado los resultados buscados. Una de las mayores dificultades que ha tenido esta figura es que su actividad se confunde con la de los delegados sindicales. Esta confusión lleva a que muchas veces su punto de vista sea entendido como una reivindicación sindical más que como un aporte técnico para mejorar las condiciones de seguridad de la empresa. Otro aspecto fundamental de la actividad del delegado de seguridad es que no cuenta con ningún respaldo legal para el ejercicio de su función. Puede ser despedido en cualquier momento por la empresa, como un trabajador común, alegando razones laborales o de conducta. Pocos trabajadores quieren exponerse a perder su trabajo, por lo que existen graves dificultades para encontrar candidatos que deseen asumir este rol.

“No tienen ninguna protección legal; pueden ser despedidos perfectamente, argumentando (por supuesto), problemas laborales o de conducta. El hecho que asuman la responsabilidad de ser delegados obreros no les da ningún amparo legal que les permita que tengan una defensa.”¹⁹²

“Yo no sé si eso ha ocurrido, porque por lo general vos encontrás en las obras, un gran nivel de deserción sindical, y lo que antes era en hecho (que era encontrar al representante de los trabajadores afiliado al SUNCA), ahora, por ejemplo: llegás a la obra y preguntás quién es el delegado gremial y muchas veces no existe, preguntás quién es el

¹⁹¹ Ver Sainsaulieu, R., op. cit.

¹⁹² Entrevista realizada a un inspector de Trabajo del MTSS.

delegado obrero y en la mayoría de los casos éste es el capataz de la obra. Porque ningún trabajador quiere exponerse a perder su trabajo siendo delegado obrero, ya que además está muy huérfano en esto, porque no tiene el respaldo institucional del Ministerio de Trabajo, no tiene el respaldo de los empresarios (obviamente, porque es un apéndice del técnico prevencionista), y fundamentalmente no existe una conciencia colectiva de parte de los trabajadores que apoyen su acción o actividad, entonces, están muy solos, por lo cual hay muchos que se resisten en asumir la responsabilidad."¹⁹³

La ausencia de respaldo legal lleva a que, en la práctica, muchas veces sea el propio capataz el delegado de seguridad, lo que implica una distorsión importante de los cometidos y de las finalidades que originariamente dieron lugar a la creación de esta figura legal.

Otro fenómeno que distorsiona la figura del delegado de seguridad es que muchas veces su designación es manipulada por la empresa, por lo que su acción no cuenta con la objetividad e independencia de criterio requerida para la función.

"El delegado de seguridad es manipulado por la empresa, ya que se pone uno que no va a molestar. Muchas empresas se arman un esquema para que se elija un delegado de seguridad que no moleste. La figura del delegado de seguridad es una buena idea, y como todo en la vida se encuentra la manera de destruir toda idea que sea buena."¹⁹⁴

En otras ocasiones, particularmente en las grandes obras de construcción, la actividad del delegado de seguridad se reduce a un registro burocrático de las fallas percibidas en la empresa, en lugar de protagonizar un rol dinámico que mejore la prevención de accidentes.

"En algunos casos puntuales, el delegado obrero en su tarea de inspección está un poco limitado por su tarea de trabajador, lo cual genera una cuestión burocrática por demanda de los sindicatos. En obras muy grandes, en donde hay una concentración importante de trabajadores, evidentemente pasa eso. Si tiene que cumplir el papel que dice el decreto, no puede estar en la producción y a su vez recorrer la obra para identificar los riesgos, porque además tiene la responsabilidad de dejarlos asentados en el libro, por lo cual esto es lógico en las obras grandes, por lo que creo que no tendría que ser visto como una cuestión negativa sino todo lo contrario."¹⁹⁵

También es frecuente que se produzcan conflictos o celos entre la figura del delegado de seguridad y la figura del capataz.

193 Ídem.

194 Entrevista realizada a un técnico prevencionista.

195 Entrevista realizada a un técnico del MTSS.

“El delegado de obra es el interlocutor válido frente al Ministerio y a veces ni siquiera es un oficial, acá hay peones que se dirigen al capataz y los tipos ni siquiera dominan de lo que están analizando, a veces le indican al capataz lo que tienen que hacer, esto ya de por sí genera enormes tensiones en la obra, hay un manejo sindical clarísimo, no sé como se da en obras chicas, en esta obra se ha utilizado para hacer paros, para coaccionar y cuando llega el Ministerio lo primero que se escucha es al delegado de seguridad. Una forma de mejorar esto es limitarlo, la reglamentación vigente sólo le asigna cierta responsabilidad al capataz, para mí el capataz es el capitán del barco, tiene la parte más pesada y es quien sabe como se hacen las cosas y a quien hay que oír.”¹⁹⁶

“El tema es la carga política de todo este tema, de todas formas ahora están bajo mis órdenes, me informo por ellos de lo que está pasando en toda la obra, es una especie de modelo de lo que tendría que ser. Hay un monitoreo permanente, incluso ahora se ha incorporado un capataz de la empresa, su papel es fundamental en el tema de seguridad de obra, es muy difícil que un obrero le diga que no, el hecho que haya una organización sindical como hay acá genera que el tipo se sienta respaldado, pero de todas formas hay muchos déficits. En este momento hay un solo capataz en la obra, que se preocupa que los temas de seguridad estén bien, que es su responsabilidad –así debe ser–, el capataz es el que está todo el día con la gente, es el que ve los problemas; acá de seis o siete capataces tengo uno solo que tiene esa preocupación y acá hay temas peligrosos, como que se pongan a jugar al fútbol en el piso 30 sin mayor seguridad, pero el tema de los cursos de seguridad es muy relativo, cuando tienen que laburar por la cuenta largan al diablo todos los temas de seguridad. Lo que debería ocurrir es que el tipo conociera cada peligro en el lugar de trabajo. Hay además un problema de celo profesional con los capataces, no saben armar los roles, el que sabe más es el capataz, y mire que yo quiero al capataz, quiero saber donde está el hormiguero, yo necesito al sindicato, no me molesta, es un tema de retroalimentación entre todos.”¹⁹⁷

El desempeño del rol de delegado obrero de seguridad en la rama de la construcción incorpora la mayor parte de los componentes de ambigüedad y contradicción que Boudon analiza como fuente de autonomía de los roles.¹⁹⁸ Las normas asociadas al rol de delegado obrero de seguridad están definidas de manera muy general; las expectativas de los actores con respecto al rol son contradictorias, lo que genera tensiones y ambigüedades en el comportamiento de aquellos que desempeñan el rol; existen diferentes subroles asociados al rol de delegado, entre los que podemos detectar el rol sindical y el rol técnico, que muchas veces pueden estar en franca contradicción. El carácter ambiguo y contradictorio de los roles deja un margen de autonomía muy amplio para el desempeño del rol, lo

196 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

197 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

198 Ver Boudon, R., op. cit.

que explica que en cada caso concreto la figura del delegado obrero de seguridad asuma características específicas e incluso opuestas.

La falta de respaldo legal impacta también en la dinámica cotidiana del delegado de seguridad. La ley no exime al delegado obrero de seguridad de su actividad laboral, lo que disminuye las posibilidades de que éste desarrolle de manera adecuada las funciones de control y seguimiento de las condiciones de trabajo. Por otra parte, cuando ocurre un accidente o cuando se suscita alguna emergencia, la empresa responsabiliza al delegado de lo ocurrido. Esta situación se traduce en la ausencia de las garantías necesarias para que el delegado de seguridad cumpla con su cometido de manera adecuada. No tiene el respaldo institucional del Ministerio de Trabajo, no cuenta con el respaldo empresarial, que lo ve como un apéndice del técnico prevencionista, y no tiene tampoco el respaldo de sus compañeros, dada la escasa conciencia colectiva que existe con relación a los riesgos en el trabajo.

También se ha señalado que, en numerosas ocasiones, el delegado de seguridad tampoco cuenta con el respaldo sindical. Si bien en el discurso, el SUNCA apoya la figura del delegado de seguridad, en la práctica, este respaldo no siempre existe.

“El propio SUNCA no ha valorado estratégicamente al delegado de seguridad. Porque no he visto ni oído acciones del propio SUNCA tendientes a mejorar el respaldo legal del propio obrero.”¹⁹⁹

En este sentido, las relaciones entre el delegado de seguridad y el sindicato son complejas. Por un lado, el sindicato ha impulsado esta figura en las instancias de negociación colectiva y en los espacios institucionales en los cuales participa. Sin embargo, en la dinámica cotidiana de la empresa, la confusión entre el rol sindical y el rol de delegado de seguridad puede tener efectos negativos, tanto para el sindicato, como para los delegados de seguridad. Esta relación ambivalente puede ser la causa de que el delegado no siempre cuente con el respaldo directo del sindicato. El SUNCA tampoco se ha preocupado por dotar al delegado de seguridad de mayores garantías legales para el desarrollo de su función, lo que se puede entender como una falta de valoración estratégica de esta figura.

“Los delegados de seguridad están muy politizados, pero las medidas van en el mismo sentido que el Ministerio, es la escuela que tienen, el ser delegados les da prerrogativas, además están presionados por la propia gente, acá ningún delegado trabaja, no pue-

| 199 Entrevista realizada a un inspector del MTSS.

den ser muy agresivos con la gente porque ellos los eligen, allí entra otro juego de intereses particulares, pero eso es en esta obra, porque en otras el delegado trabaja, (yo, es la primera vez que veo), llegó a haber quince personas que por distintos motivos no trabajan, el estatus de delegado tiene rentabilidad; por otro lado, muchas veces toman medidas presionados por la gente, las asambleas a veces tiene más un carácter de recreo que de discusión sobre los temas de la seguridad, por más que uno con la mayor seriedad trate de darles los temas con la mayor dedicación, es muy usual que el Ministerio nos pida que simplifiquemos el lenguaje y de todas formas no hacen mucho caso los que participan de la formación, no existe una presión para que esa formación sirva para algo."²⁰⁰

"Exactamente; fue todo un complemento de cosas que se llamó plan de emergencia, para tratar de abatir la siniestralidad del sector. El delegado obrero tiene un rol trascendente, pero creo que no ha tenido un respaldo legal necesario y ni tampoco el sindicato de la construcción ha percibido la importancia del delegado obrero. El delegado obrero fue capacitado en los cursos de construcción, pero luego el delegado obrero va solo a la guerra con un escarbadientes y el empresario uruguayo lo confunde con el delegado gremial, y entonces lo que ocurre es que se lo despide; muchos de los delegados que nosotros capacitamos no están más. Cuando quisimos hacer una evaluación, llegaron aquí muchos de ellos, en donde la mayoría estaba desocupada o estaba en otra rama de actividades (estaba en cualquier lado, menos en la construcción). Creo que ha faltado de alguna manera esa percepción de que había que potenciar la figura del delegado obrero modificando el instrumento legal que lo había creado para complementarlo con otras posibilidades que le dieran mayores garantías a quien asume el compromiso."²⁰¹

Otro aspecto señalado en las entrevistas es que el delegado de seguridad no cuenta con la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones. Los delegados de seguridad reciben un curso de capacitación en la órbita del Ministerio de Trabajo, pero existen dudas sobre los niveles de formación que se logran en el mismo. Se ha señalado que los cursos son demasiado generales y están muy orientados a los aspectos normativos, en lugar de referirse a los procesos de trabajo específicos que se desarrollan en la industria de la construcción.

"Sí, le hicieron una capacitación pero después dejaron de darla, o sea, hay delegados de seguridad que no la tienen. A mí me ha tocado explicarles algunas cosas básicas, pero soy consciente de que no sé enseñar a la gente. Pero, hay cosas, que como que no las entienden, les falta mucha capacitación. Creo que tienen un nivel muy menor, más allá que el delegado de seguridad sea un oficial con cinco años de experiencia en la construcción y todas esas cosas, creo que tendría que tener un nivel de educación mínima."²⁰²

200 Entrevista realizada a un empresario de la construcción.

201 Entrevista realizada a un técnico del MTSS.

202 Ídem.

“Los cursos de delegados de seguridad dan criterios generales, hablan de los diferentes tipos de riesgos, de cuáles son las normas, de qué decretos existen en el país. Es muy difícil después incorporarlo en un proceso de trabajo concreto. Como que le enseñan al delegado de seguridad si tiene redes, barandas, llave diferencial, tiene los andamios bien armados. Les dan como una supervisión general, pero no les enseñan si en tal procedimiento tendrían que garantizar todas esas cosas.”²⁰³

La figura del delegado obrero de seguridad ha sido un avance en el terreno de la gestión del riesgo de la rama de la construcción. Sin embargo, sus funciones y responsabilidades aparecen confundidos con la dinámica gremial y con los conflictos propios de las relaciones laborales, lo que distorsiona su rol en la gestión del riesgo. En numerosas ocasiones, los delegados obreros de seguridad se ven enfrentados a demandas contradictorias, provenientes de los trabajadores y de los mandos gerenciales. Esta situación de doble mensaje²⁰⁴ presiona para que los delegados obreros construyan respuestas autónomas, que muchas veces no se orientan en función de las objetivos y las normas ligadas a su rol. La ambigüedad y el carácter contradictorio de las normas ligadas al rol de delegado de seguridad favorecen el desarrollo de efectos emergentes no deseados por los actores intervinientes, aumentando las probabilidades de riesgo. El establecimiento de un compromiso entre los actores involucrados para que se conforme un espacio específico y autónomo de discusión y de elaboración de políticas de gestión del riesgo parece ser una condición necesaria para que esta figura desarrolle los cometidos para los cuales fue creada.

CONCLUSIONES DEL PRIMER CASO

Las transformaciones en el mundo del trabajo expresan tendencias irreversibles de la modernidad avanzada, que deberán enfrentar las diferentes políticas de desarrollo que se pretendan implementar. Estas tendencias modifican los cimientos de racionalidad, conocimiento científico, orden y jerarquía sobre los cuales se construyeron las sociedades industriales. El papel de la ciencia y de la tecnología en el proceso de desarrollo, el peso de las organizaciones en la estructuración del mundo del trabajo y de la estratificación social, las formas de acción colectiva conocidas hasta ahora, son, entre otras, dimensiones que se ven cuestionadas y amenazadas en el contexto de cambios que se producen en la modernidad avanzada. La crisis de estos pilares cuestiona los cimientos sobre los cuales se ha edi-

²⁰³ Entrevista realizada a un técnico prevenciónista.

²⁰⁴ Ver Bateson, G., op. cit.

ficado el modelo taylorista de trabajo, abriendo nuevas perspectivas que incorporan la subjetividad y la inteligencia al proceso de trabajo, pero generando también contextos marcados por la incertidumbre y el riesgo como dimensiones permanentes del proceso de trabajo y de las relaciones laborales en general.

El modelo taylorista/fordista fue y es aún el modelo racional y burocrático que adoptó la sociedad industrial para organizar el trabajo. La crisis de ese modelo está asociada a los procesos de transformación global de la modernidad que hemos desarrollado en los capítulos anteriores. En el caso uruguayo, la transformación del modelo taylorista/fordista se ve impulsada por la difusión y aplicación de herramientas de gestión, derivado de la necesidad de obtener mayores niveles de calidad para colocar la producción industrial en los mercados regionales e internacionales. Los procesos de trabajo en nuestro país parecen inscribirse en formas neofordistas específicas, en las cuales la incertidumbre asociada a las nuevas formas de trabajo no se ve acompañada del desarrollo de nuevas posibilidades para la incorporación de las capacidades cognitivas y comunicativas de los trabajadores. Las transformaciones en los procesos de trabajo, a su vez, han generado nuevas condiciones de riesgo en los procesos de trabajo de la construcción. El análisis de los datos que surgen de las entrevistas, permiten extraer las primeras conclusiones provisionarias acerca de las percepciones y actitudes de los diferentes actores que participan en la rama de la construcción, con relación a los factores de riesgo presentes en esta actividad.

Una primer conclusión es que las transformaciones del proceso de productivo que ha sufrido la industria de la construcción, entre las cuales podemos destacar el desarrollo del trabajo a destajo, la tercerización y la precarización creciente de las relaciones laborales, aumentan las probabilidades de riesgo. A diferencia de otros contextos productivos, en los cuales la modificación del proceso de trabajo tendió a mejorar la calificación de los trabajadores y la calidad del trabajo, generando nuevos registros de comunicación en el proceso productivo,²⁰⁵ en la industria de la construcción uruguaya los cambios productivos han tendido a descalificar a los trabajadores y a empeorar sus condiciones de trabajo, lo que inhibe el desarrollo de nuevas lógicas de acción más adecuadas a los contextos de riesgo en los cuales se desarrolla esta actividad. Las transformaciones productivas parecen estar marcadas por la fragmentación e individualización de las relaciones construidas en el seno del proceso de trabajo, bloqueando la posibilidad de desarrollo de espacios de traducción²⁰⁶ y comunicación. En estos contextos productivos, la construcción de relaciones de confianza²⁰⁷ que permitan una ges-

²⁰⁵ Ver Veltz, P.; Zarifian, P., op. cit.

²⁰⁶ Ver Ruffier, J., op. cit.

²⁰⁷ Ver Karpik, L., op. cit.

ción más eficiente del riesgo, se enfrenta con trabas estructurales difícilmente superables.

En segundo lugar, encontramos una “cultura de riesgo” implícita compartida por los actores involucrados en las relaciones laborales de la industria de la construcción. La percepción y valoración del riesgo que tienen el Estado, los empresarios y los trabajadores poseen numerosos puntos en común. Esta “cultura de riesgo” se asocia a un modelo mecánico de evaluación de los riesgos, donde se considera que la reducción de los accidentes pasa principalmente por el cumplimiento de la normativa y la inversión económica, sin tomar en cuenta la complejidad de los procesos sociales asociados al riesgo y la irreductibilidad de los mismos. El modelo mecánico se sustenta sobre la base de que la suma de medidas de seguridad parciales aumenta la seguridad del sistema, desconociendo la existencia de “efectos perversos” o de desplazamiento de riesgos de un registro a otro.²⁰⁸ En este marco, una gestión eficiente del riesgo pasa por superar una perspectiva común sobre el riesgo que comparten actores portadores de intereses y diferentes, lo que coloca el tema del riesgo en una dimensión más valorativa que estratégica.

Como tercera conclusión, podemos establecer que las organizaciones productivas de la rama de la construcción no han desarrollado aprendizajes organizacionales que permitan reducir las probabilidades de riesgo. Cada accidente genera discusiones gremiales y políticas donde se buscan responsabilidades, pero donde no se modifican las actitudes y representaciones que dieron lugar al mismo. El aprendizaje organizacional de la gestión del riesgo implica modificar rutinas y actitudes cotidianas, de manera de lograr comportamientos que minimicen las probabilidades de accidente. La dificultad de establecer aprendizajes organizacionales está fuertemente influida por las características ya señaladas del proceso productivo, que impide el desarrollo de nuevos registros normativos y expresivos²⁰⁹ de intercambio y comunicación.

En cuarto lugar, las responsabilidades con relación al riesgo no están claramente definidas, lo que impide el desarrollo de una actividad de regulación autónoma que colme las lagunas que deja la reglamentación formal y jurídica. Los procesos de tercerización y de descentralización del proceso productivo dificultan el establecimiento de responsabilidades jurídicas en el caso de que ocurra un accidente. La definición de responsabilidades permite que los diferentes actores impongan sus normas;²¹⁰ en la medida en que la responsabilidad se diluye, el pro-

208 Ver Dourlens, C.; Galland, J. P.; Vidal-Naquet, P. A., op. cit.

209 Ver Veltz, P.; Zarifian, P., op. cit.

210 Ver Douglas, M., op. cit.

ceso de construcción de normas²¹¹ en los cuales participen las diferentes representaciones del riesgo se ve debilitado. La evolución de las normas formales e informales, jurídicas y autónomas, escritas e implícitas, requieren la definición de un gestor al cual remitir las responsabilidades emergentes. En la medida en que esta figura no se visualiza, la actividad de regulación se ve también debilitada.

En quinto lugar, encontramos que los contextos de riesgo, que forman parte intrínseca de la actividad laboral en la construcción, no han generado lógicas de acción adecuadas para reducir las probabilidades de accidentes. La persistencia de una “cultura de oficio” parece operar más como un obstáculo que como un factor positivo en el desarrollo de nuevas lógicas de acción. Estos elementos replantean también la relación entre niveles de calificación, competencias laborales y actitudes hacia el riesgo, mostrando que esta articulación puede ser compleja y contradictoria.

En sexto lugar, concluimos que la nueva normativa en materia de seguridad en la industria de la construcción, ha tenido grandes dificultades para establecer y definir los nuevos roles emergentes de la misma, entre los que se encuentran el rol del técnico prevencionista y el rol del delegado obrero de seguridad. La ambigüedad y el carácter contradictorio de las normas y comportamientos asociados a estos roles, generan a su vez efectos emergentes no deseados que contribuyen a aumentar las probabilidades de accidentes.

La gestión del riesgo en la industria de la construcción supone la confrontación de diferentes mundos:²¹² el mundo industrial (empresarios), el mundo de la opinión (técnicos, prevencionistas), el mundo cívico (autoridades públicas, sindicatos) y el mundo doméstico (trabajadores). En estas situaciones complejas, la clarificación en un solo mundo, es decir, la subordinación de la mayoría de los mundos a los principios comunes y a las categorías de uno de ellos, parece improbable. Ninguno de los actores que participan en los diferentes mundos implicados en la actividad de la construcción, tiene la legitimidad o el poder suficiente para imponer una lógica prevalente. Los empresarios tienen control sobre sus empresas, pero están limitados por las reglamentaciones que emanan de las autoridades públicas y por la actividad reivindicativa de los sindicatos. Los técnicos, tal como surge de las entrevistas, tienen un campo de acción reducido y sus roles relativos a la seguridad industrial no están plenamente definidos. Las autoridades públicas se expresan a través de la reglamentación y del control, pero su alcance es limitado debido a que no tienen la posibilidad de incidir directamente en el proceso de trabajo. Por su parte, los sindicatos reivindican la temática de la

²¹¹ Ver Reynaud, J. D., op. cit.

²¹² En el sentido que le dan Boltansky, L. y Thevenot, L., op. cit.

seguridad laboral frente a sectores empresariales renuentes en muchos casos, apoyándose en una reglamentación que la mayor parte del tiempo se cumple en términos formales pero se vacía de contenido.

Para llegar a un acuerdo sobre los niveles aceptables de riesgo, todos los actores deberían subordinarse a los principios comunes compartidos. Sin embargo, cada mundo mantiene su representación del riesgo en función de su sistema de equivalencias, más allá de los elementos comunes que señalamos más arriba. Para alcanzar compromisos estables debería existir un “tercero” con la suficiente legitimidad como para imponerse entre los mundos en conflicto. Pero este “tercero” no existe. En algunos casos, el “tercero” está representado por el Estado o el poder público. Pero en el caso que nos ocupa, el Estado es uno de los actores involucrados, y resulta difícil decir que tiene más legitimidad que los demás actores. Por otra parte, en los ejemplos que dan Boltansky y Thevenot, los compromisos de larga duración se consolidan por la asociación de dos lógicas como máximo.

En este marco, no existen condiciones para alcanzar acuerdos o compromisos estables, que superen los registros de acción de los diferentes mundos involucrados. La negociación de los umbrales aceptables de riesgo, tanto de manera explícita como implícita, sólo permite alcanzar acuerdos provisionales e inciertos, que dependen de factores situacionales específicos, y cuya eficacia dependerá de las variables de contexto. Los niveles de aceptación del riesgo se remiten a indicadores específicos para cada situación, que pueden ser discutidos y revisados en todo momento.

Por último, uno de los factores que conspira para un mejor desarrollo de las políticas de seguridad es que la temática del riesgo aún no se ha construido como campo autónomo en el marco de las relaciones laborales, sino que se agrega al conjunto de conflictos y reivindicaciones que atraviesan las relaciones laborales. Esto implica que la gestión del riesgo se incorpora a las estrategias de los diferentes actores, con escaso espacio para buscar acuerdos valorativos que permitan el desarrollo de una “acción común”²¹³ que tome en cuenta los diferentes escenarios y las diferentes interpretaciones de la realidad. La constitución de la Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo es un avance en este sentido, en la medida en que se establece un espacio institucional para el tratamiento autónomo de la problemática del riesgo. Sin embargo, este avance institucional no siempre implica una perspectiva específica que permita desarrollar políticas preventivas que vayan más allá de la elaboración de normas legales o de mecanismos de control.

| 213 Ver Giraud, C., op. cit.

Capítulo 4

EL RIESGO EN UNA ORGANIZACIÓN DE SALUD

El Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela”

4.1. El Hospital de Clínicas en el contexto uruguayo

El segundo caso que abordaremos es el estudio del riesgo en una institución hospitalaria del Uruguay, en el cual analizaremos las lógicas de acción que se desarrollan en un sistema organizado, con actores estructurados que participan de relaciones formalizadas y jerarquizadas en un espacio de acción limitado por la propia organización. El estudio del Hospital de Clínicas se propone el análisis de los riesgos estables y permanentes generados por las rutinas organizacionales y los procesos de trabajo de la institución pública de salud más importante del Uruguay. El Hospital de Clínicas es un gigantesco centro hospitalario, creado en el contexto del desarrollo del Estado de Bienestar Social de nuestro país, y que se enfrenta en los últimos años al agotamiento, deterioro y desmantelamiento de dicho modelo de desarrollo. Siendo el único centro de salud universitario del Uruguay, sus ingresos provienen del presupuesto público que le corresponde a la Universidad de la República. Además de la formación de médicos, enfermeras y demás trabajadores de la salud, el Hospital de Clínicas otorga asistencia médica gratuita a los sectores más desfavorecidos de la sociedad uruguaya.

Como producto de la reducción del gasto público y de los recortes presupuestales decididos en los últimos años, las condiciones de trabajo del Hospital, desde un punto de vista físico, han sufrido un lógico deterioro. La escasez de recursos, tanto físicos como humanos, obliga a continuas adaptaciones de las rutinas organizacionales a los desafíos diarios de la práctica médica, generando distorsiones en los procesos de trabajo específicamente técnicos. Pero también los procesos de trabajo no técnicos están sometidos a exigencias que producen riesgos sistémicos, tanto para los trabajadores como para los pacientes del Hospital. En particular, se detectaron dos zonas de riesgo: el trabajo del Centro de Materiales, que realiza la esterilización del material blanco del Hospital, y el sector de limpieza y recolección de residuos.

Lejos de tener una actitud pasiva, los diferentes grupos de trabajo del Hospital desarrollan estrategias específicas frente al riesgo. Estas estrategias son, en ciertas ocasiones, defensivas, en tanto que en otras oportunidades, los actores construyen respuestas activas frente a la incertidumbre. Se trata de estrategias implícitas que se cristalizan en la construcción de reglas informales y en rutinas cotidianas de trabajo. En particular, el énfasis está puesto en la incapacidad que ha tenido la organización en generar relaciones de confianza que permitan reducir la incertidumbre en los procesos de trabajo del Hospital.

4.2. Metodología de investigación

El estudio se realizó en el marco de las actividades del régimen de Dedicación Total compartido entre la Facultad de Ciencias Sociales y de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República. Contó con la colaboración del Departamento de Salud Ocupacional de la Facultad de Medicina, que realizó el seguimiento de la investigación y aportó su experiencia y su conocimiento en el tema.²¹⁴

Los objetivos definidos en el trabajo son los siguientes:

- Analizar los procesos de trabajo en diferentes sectores del Hospital de Clínicas, de acuerdo a los criterios de selección establecidos.
- Analizar la representación del riesgo que se hacían los trabajadores y los niveles jerárquicos de los sectores estudiados.
- Analizar las diferentes actitudes y conductas que se desprendían de las representaciones del riesgo, tanto a nivel individual como colectivo.
- Analizar las reglas implícitas construidas por los trabajadores para dar cuenta de las situaciones de riesgo.
- Analizar los procesos de negociación implícitos y explícitos de los trabajadores con relación a los niveles aceptables de riesgo.

Dado el tamaño y la complejidad de una institución como el Hospital de Clínicas, la metodología desarrollada se planteó un diseño de tipo exploratorio, de carácter cualitativo. En ese sentido, el muestreo que se realizó es teórico y no

²¹⁴ Parte de este capítulo ha sido publicado en Pucci, F., "Situaciones de riesgo y lógica de actores. El caso del Hospital de Clínicas", *Informe de Investigación* N°19, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Montevideo, julio 2000.

estadístico, por lo cual sus conclusiones no son generalizables para todo el Hospital de Clínicas.

La selección de las áreas se realizó en función de los resultados de las entrevistas a diferentes informantes calificados. Los mismos fueron médicos del Hospital de Clínicas, especialmente vinculados a los temas de salud laboral. En las entrevistas se pidió a los informantes que establecieran un orden de los servicios o áreas, de acuerdo a los niveles de riesgo de cada una de ellas. Los informantes tendieron a coincidir en las áreas que se exponen a continuación:

- Centro de Materiales
- Trabajadores de Limpieza
- Trabajadores de Recolección de residuos
- Sector de Enfermería
- Sector de Emergencia
- Centro de Tratamiento Intensivo
- Departamento de Higiene Ambiental
- Departamento de Mantenimiento
- Área de Internación
- Departamento de Nutrición

El orden no implica necesariamente una ordenación por niveles de riesgo; todas las áreas que se exponen fueron mencionadas por los informantes como espacios en los cuales, de alguna manera, existían situaciones de riesgo.

La técnica más utilizada fue la entrevista focalizada. En la misma se incluyeron preguntas que buscaban cumplir con los objetivos reseñados anteriormente. También se dejó un espacio para que los entrevistados pudieran plantear dimensiones no presentes en la pauta de entrevista. Se realizaron más de treinta entrevistas, que incluyeron personal técnico y no técnico de las áreas seleccionadas, así como personal jerárquico y trabajadores en situación de subordinación. Algunas de estas entrevistas fueron colectivas, en particular las desarrolladas con los trabajadores de limpieza y los de recolección de residuos. Las entrevistas fueron realizadas a los médicos que tienen responsabilidades de gestión en el Hospital, a los técnicos y enfermeras encargados de los sectores nombrados precedentemente, a las enfermeras que desempeñan tareas de atención médica en estos sectores, a los trabajadores no calificados del Centro de Materiales y a los trabajadores del área de limpieza y recolección de residuos del Hospital.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación directa de los procesos de trabajo. En concreto, se visitó y observó el funcionamiento del Centro de Mate-

riales, de los trabajadores del sector de limpieza, de los trabajadores de recolección de residuos, y la cocina del Hospital.

También se analizaron documentos y materiales elaborados por el propio Hospital de Clínicas. En particular, se tomaron en cuenta los organigramas y los documentos referentes a la descripción de tareas de los diferentes cargos de la institución.

Por último, se realizaron jornadas de discusión colectiva con trabajadores de algún sector específico, como por ejemplo los ascensoristas del Hospital, de manera de recabar información pertinente para la investigación y devolver a los trabajadores algunos resultados de la misma.

A través de las entrevistas y de la observación directa, recogimos la percepción y valoración que los diferentes segmentos laborales del hospital tienen del riesgo y sus comportamientos explícitos e implícitos con relación al mismo. Para ello, fue necesario reconstruir el proceso de trabajo en cada uno de los sectores y comprender las rutinas laborales que se desarrollan en los mismos. También pudimos reconstruir los procesos colectivos de definición y negociación de los umbrales aceptables de riesgo que se desarrollaron en algunos de los sectores seleccionados, a través del análisis de la acción de los trabajadores y de las respuestas de las autoridades del Hospital.

4.3. El sistema de salud uruguayo

El análisis del riesgo en las organizaciones complejas debe tomar en cuenta los procesos de trabajo, las rutinas organizacionales, las relaciones de poder y de jerarquía y la construcción de relaciones de confianza en contextos de interacción cara a cara entre los actores. Los elementos teóricos reseñados en los capítulos anteriores nos servirán de marco para el análisis del Hospital de Clínicas del Uruguay. Pero previo a esto, resulta necesario contextualizar el caso del Hospital de Clínicas en el marco de los cambios tecnológicos y productivos que se procesan en el sistema económico uruguayo. También resulta importante presentar brevemente el marco de relaciones laborales en el cual se desarrolla la actividad del Hospital, en la medida en que establecen las condiciones generales de funcionamiento de las organizaciones orientadas a la producción y a los servicios.

El proceso de integración global de los sistemas de salud es la causa principal de una creciente incorporación de tecnología médica, sea en el área del diagnóstico o en el de curación. Esta rápida integración de tecnología modificó y complejizó las relaciones de trabajo, al tiempo que también tuvo efectos en la

división del trabajo al interior de los sistemas de salud y en la relación de estos últimos con sus usuarios. También se constata que la eficiencia, tal cual la entendemos, no se mide a través de indicadores externos sino que se construye social y cognitivamente. Esto implica que las transformaciones de las posibilidades en diagnóstico y curación, para ser procesadas cognitivamente por los usuarios, deben serlo también por toda la cadena productiva del sistema de salud. A su vez, la creciente complejidad de dicha cadena supone una reconstrucción de la identidad fenomenológica del “cliente”, lo que implica una transformación en la concepción de la organización, ubicando a este último en el centro de la organización del sistema.

El sistema de salud como sistema complejo no solamente debe dar cuenta de la complejidad del entorno sino también de la suya interna.²¹⁵ La eficiencia productiva del mismo se ve pues sometida a la superación de múltiples fuentes de ineficiencia en distintos lugares y niveles del sistema, aspecto que solamente puede lograrse a través de una nueva construcción social y cognitiva. En la salud, a su vez, los criterios de evaluación de la eficiencia están fuertemente determinados por las pautas culturales y educativas de la población. Sociedades como la uruguaya, con altos niveles de información y educación formal, tendrán niveles de exigencia en cuanto a incorporación tecnológica y calidad del servicio, mayores que otros contextos. Esto explica, en parte, la desproporcionada incorporación de tecnologías de diagnóstico en el sistema de salud uruguayo.²¹⁶

El hecho de que en el sector salud la eficiencia sea construida socialmente, vuelve relevante una investigación comparada que permita establecer en qué medida distintos contextos sociales pueden crear códigos de eficiencia específicos, de difícil traducción²¹⁷ a otro contexto. Así como la transferencia de tecnología no implica la transferencia de saberes determinados social y culturalmente,²¹⁸ también la eficiencia a nivel de los servicios hay que entenderla en un marco de relaciones laborales construido socialmente, que define modelos, estructuras de poder y códigos de evaluación de la eficiencia. Ésta pasa por reconstruir una imagen del cliente en el sentido general, de tipo fenomenológica y unidimensional, superando la desarticulación por especializaciones médicas que tiene como correlato una visión taylorista de la organización del trabajo paramédico. En efecto, la complejidad y la autoreferencia del sistema de salud lleva al usuario a sentirse “no reconocido”. A su vez, aquellos funcionarios (personal de puerta y enfermería) que están en la frontera de los diferentes servicios, están sometidos a una fuerte presión psicológica al tener que dar cuenta de las ineficiencias globales de la

215 Luhmann, N., 1991.

216 Argenti, G.; Fernández, J., 1995.

217 Callon, M., 1992.

218 Ruffier, J., op. cit.

organización. En este sentido, la puesta en relevancia de la relación “proveedor-cliente” en los sistemas de salud es un intento de superar la lógica de división de trabajo taylorista.²¹⁹

Diferentes estudios²²⁰ han señalado que las transformaciones tecnológicas más importantes en el área de salud en Uruguay están localizadas en los servicios de emergencia móviles, los Centros de Tratamiento Intensivo (CTI) y los tratamientos de hemodiálisis. Estos sectores cuentan con equipamiento moderno de primer nivel, básicamente a partir de 1974, lo que ha implicado un mejoramiento en la calidad del tratamiento de toda la población uruguaya. La nueva tecnología ha implicado mayor complejidad en el desarrollo de las tareas, el surgimiento de nuevas especializaciones y la necesidad de contar con personal polifuncional, con la suficiente flexibilidad para desempeñar tareas de diverso tipo. Este nuevo equipamiento muchas veces es subutilizado, ya sea por falta de personal capacitado o por falta de conocimiento de las reales potencialidades del mismo.

El cambio técnico ha generado una fuerte segmentación en términos salariales tanto a nivel médico como a nivel de enfermeros y trabajadores en general, entre los que acceden a trabajos de alta tecnología y aquellos que no lo hacen. También ha implicado un trastocamiento en las jerarquías y en las valoraciones sociales. Se constata una mayor nivelación e interdependencia entre médicos y enfermeros, y en algunos casos, tendencias a la descalificación del personal. Al mismo tiempo, parece haberse agudizado la competencia por el trabajo y por el conocimiento, quebrando tradicionales pautas de solidaridad profesional.

Se ha destacado²²¹ que la incorporación de nuevas tecnologías se realizó principalmente a impulsos de una racionalidad económica de mercado y no desde una lógica terapéutica, lo que ha implicado problemas de manejo, de control y de acceso a la misma. En este sentido, la ausencia de una política pública orientada a racionalizar la incorporación de maquinaria ha contribuido a aumentar los desequilibrios y las irracionalidades. Ha habido también un profundo cambio en la cultura profesional médica. La segmentación del mercado de trabajo entre los médicos no surge de diferencias de calificación o capacidad como antaño, sino de diferencias en el acceso al capital necesario para adquirir nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías en el área médica no han traído desocupación, sino que por el contrario parecen haber aumentado la demanda de trabajo. El

219 Una similar preocupación aparece en el trabajo Camus, A. y Dodier, N., *L'intérêt pour les patients a l'entrée de l'hôpital*, Centre de Recherches Médecine, Maladie et Sciences Sociales, 1994.

220 Taller “Las Nuevas Tecnologías en Salud”, Comisión de Nuevas Tecnologías del PIT/CNT, Instituto Cuesta Duarte, FESUR.

221 Grupo Graphes, 1993.

equipamiento moderno no sustituye personal, que se reinserta a nivel de la programación del aparato, en tanto sigue siendo insustituible la necesidad de una relación humana directa con el paciente. Tampoco parece haber un reciclaje generacional en el manejo del nuevo equipamiento, sino una adaptación al mismo de trabajadores experimentados. Otro punto importante es el relativo al aumento del control sobre los trabajadores que apareja la nueva tecnología, en términos de horario y de productividad. Por último, las nuevas tecnologías implican un aumento en la intensidad del trabajo y en el esfuerzo, tanto físico como mental, además de conllevar problemas de salud en términos físicos y visuales.

Más allá de que el cambio tecnológico mejore, empeore o mantenga constante las condiciones de trabajo en términos físicos, dichos cambios modifican las relaciones entre los distintos actores que interactúan en los distintos procesos de salud. Por lo tanto, en el plano relacional, se modifican las condiciones de trabajo y se modifican las identidades colectivas relacionadas al mismo. Estas modificaciones al ser cada vez más comunes y cada vez más rápidas en el tiempo implican a su vez cambios en la lógica del relacionamiento entre los actores sociales –ya no es esperable relaciones permanentes consagradas por convenios de largo plazo– sino que son necesarios mecanismos de ajuste y reajuste mucho más dinámicos entre los distintos actores sociales y sin los niveles de formalización antes exigidos.

La modernización tecnológica en la salud se puede catalogar como de “asincronía negativa”²²² que se verifica en aquellos casos en los cuales se realizan cambios tecnológicos que no son precedidos ni acompañados de estrategias preparatorias de los recursos humanos y las formas de organización. En términos de convenios colectivos se observa la inadecuación de los mismos a la nueva realidad laboral, en tanto existen nuevas categorías profesionales no contempladas en los mismos. Esta inadecuación dificulta la negociación salarial al tiempo que introduce rigideces que obstaculizan el logro de acuerdos que aseguren una mejor distribución de los beneficios económicos del cambio técnico entre los trabajadores y la empresa.

La inadecuación de las normas laborales y de la organización formal del trabajo pone en un primer plano la importancia del sistema informal de reglas para lograr la eficaz realización del trabajo. Toda actividad laboral cuenta con una organización informal que permite un desarrollo más racional y simple del sistema de producción.²²³ Estas regulaciones juegan un papel clave en la medida que van cubriendo los desajustes y las lagunas que van dejando las normas formales que no acompañan las transformaciones reales de las relaciones entre los actores individuales y colectivos.

²²² Walter, J., 1994.

²²³ Reynaud, J.D., op. cit.

En este sentido adquieren especial relevancia la cultura normativa del grupo acerca de la cooperación y de la autoridad.²²⁴ Existen reglas que no descansan estrictamente sobre la coerción externa²²⁵ ni sobre la internalización de norma²²⁶ sino que se sostienen a sí mismas en la medida en que el cálculo de los intereses individuales coincide con el respeto a la norma. Las normas de cooperación, de decisión común y de autoridad son los mejores ejemplos. La legitimidad de estas normas pasa por establecer puntos de equilibrio obligatorios entre los diferentes intereses en juego. Esta construcción, por parte de los actores, de relaciones y arreglos a nivel micro, adquieren mayor legitimidad que las regulaciones globales a nivel de convenios colectivos o de normas oficiales de la institución.

El sistema de salud está sometido simultáneamente a múltiples códigos que lo ordenan. Las velocidades de transformación del contexto (cambios en la articulación de lo público y lo privado, incorporación rápida de tecnología sofisticada, crecimiento numérico de los usuarios, etc.) generaron una confusión sobre cuál es el código dominante en una circunstancia dada. Históricamente los sistemas de salud articularon códigos de tipo humanista (se crearon para curar) con códigos de tipo capitalista (deben generar ganancia), con códigos de tipo estamental (deben ajustarse a un ordenamiento en donde el médico es omnipresente).²²⁷ En el momento actual, estos códigos no han desaparecido sino que por un lado se complejizaron y por otro cambiaron su orden de prioridades. Esto ocurrió sin que por ello se creara un nuevo orden estable; por el contrario, los sistemas de salud están sufriendo un permanente proceso de recomposición por lo que aparecen en muchas ocasiones como incoherentes, como resultado de estar sometidos a lógicas distintas en distintos lugares del sistema.²²⁸

Aparece prioritario, entonces, enfocar el análisis de los códigos que jerarquizan y articulan la producción de reglas de juego entre los distintos actores sociales para dar cuenta del proceso de trabajo. La construcción de códigos y reglas de juego se puede analizar como un intento de reducir la complejidad del conjunto de las relaciones que establecen los individuos para dar cuenta de las actividades que realizan.²²⁹ Estas relaciones, a su vez, se dan al interior de un sistema que es autoreferente, que en realidad delimita su relación con el entorno pero que toma forma a partir de una referencia a sí mismo. Desde esta perspecti-

224 Reynaud, J.D., op. cit.

225 Durkheim, E., 1982.

226 Parsons, T., op. cit.

227 A conclusiones similares llega una investigación realizada en Francia recientemente. Maurines, B.; Lequay, B.; Bernoux, P., "Hôpital DEBROUSSE. Changement et Participation: la recherche d'un ajustement des logiques", Glysi-Autrement Dit., 1995.

228 Supervielle, M.; Pucci, F., 1996.

229 Luhmann, N., 1991.

va, el entorno no determina al sistema, a lo sumo este último es resonante del entorno; da cuenta de él en sus propias regulaciones internas.

Como sistemas de acción concretos, las organizaciones de salud carecen de poder para controlar las zonas de incertidumbre.²³⁰ Los recursos necesarios para este control: competencia, relaciones y contacto con el entorno, control de las comunicaciones y de los flujos de información, están diluidos en la organización, por lo que las acciones estratégicas de los actores adquieren una relevancia especial.

En este sentido, en estas organizaciones parece predominar una racionalidad estratégica más que una racionalidad paramétrica²³¹ en la toma de decisiones. Cada grupo de poder al interior de la institución intenta imponer su estrategia, debiendo tomar en cuenta los movimientos de los otros, en un juego que se vuelve cada vez más complejo. Estas estrategias deben ir aumentando crecientemente los datos de punto de partida, por lo que los actores no alcanzarán nunca toda la información necesaria. Esto implica que en estos sistemas de acción, los actores también cuentan con una racionalidad limitada. La creciente complejidad de la información requiere de un involucramiento de los actores vinculados a las líneas de producción. La información, a su vez, es construida por los propios actores en función de sus estrategias y se utiliza para negociar las mismas con los demás actores. A su vez, esta información tiene diferentes orígenes y se inscribe en tradiciones de razonamiento muy diferentes (médicos, enfermeros, administrativos, gremialistas, etc.).

Por otra parte, la evaluación en la prestación de los servicios de salud se realiza desde diversas perspectivas. La eficiencia productiva de la empresa requiere necesariamente la traducción de estas perspectivas²³² para la construcción de códigos en común. Los criterios de evaluación de la eficiencia no son objetivos; implican un proceso de construcción social, en el cual intervienen actores, tanto internos como externos. A su vez, la evaluación de la eficiencia se mide por parámetros diferentes de acuerdo a los distintos sistemas; no es lo mismo la eficiencia desde el punto de vista financiero, político, técnico, etc.

Estas características permiten definir al sistema de salud uruguayo como un sistema reflexivo, en la medida en que incorpora pautas propias de la modernidad avanzada para el desempeño de sus funciones y para la resolución de los desafíos que se le presentan. El Hospital de Clínicas de Montevideo participa del sistema de salud uruguayo, por lo que incorpora en su funcionamiento las pautas generales del sistema. Pero, por otro lado, es una organización universitaria,

²³⁰ Crozier, M.; Friedberg, E., op. cit.

²³¹ Elster, J., 1990.

²³² Ruffier, J., op. cit.

lo que hace que las pautas generales del sistema de salud se traduzcan al interior de otro sistema regido por pautas diferentes. El Hospital de Clínicas, en tanto organización hospitalaria, muestra la complejidad de una organización en la cual coexisten diferentes códigos de conducta y diferentes fuentes de legitimidad, lo que dificulta la construcción de un sistema normativo coherente y estable. Para entender este segundo aspecto, es necesario desarrollar brevemente la historia de la construcción y conformación del Hospital de Clínicas.

4.4. Historia del Hospital de Clínicas

El Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela” es una organización universitaria, que cumple funciones asistenciales, de docencia y de investigación, y a la que concurren los sectores más carenciados de la población uruguaya. El Hospital fue creado en octubre de 1926, a impulsos de un cirujano de la época, el Dr. Manuel Quintela. Si bien la idea de crear un hospital universitario había sido planteada con anterioridad, Quintela fue el primero que visualizó la idea de un hospital universitario dedicado principalmente a la investigación y a la docencia. Ya en 1910, el Dr. Quintela, junto a otros destacados profesionales de la época, elevaba a la Facultad de Medicina un informe donde se solicitaba la creación de un hospital universitario de quinientas camas. En ese momento, el desarrollo de la medicina en Uruguay era aún incipiente, incubado en la primitiva y modesta Facultad de Medicina de entonces.²³³

La construcción de un hospital universitario implicaba una inversión importante para el gobierno de la época. Por otro lado, el impulso iniciado a instancias de un grupo de profesionales, tuvo una recepción positiva a nivel oficial. En esos momentos, Uruguay se encontraba en pleno proceso de modernización, alentada por una inserción favorable de las exportaciones ganaderas en los mercados internacionales, y por una política redistributiva impulsada desde el Estado por un elenco político profesional liderado por José Batlle y Ordóñez.

Si bien a nivel político y a nivel profesional se aceptaba la concepción de que el Hospital debía tener una orientación autónoma, se planteó la discusión acerca de la dependencia funcional del mismo. Un sector consideraba que el Hospital debía depender del Ministerio de Salud Pública, en tanto el sector de Quintela consideraba que el mismo debía depender de la Facultad de Medicina y de la Universidad de la República. En definitiva, la solución ganadora fue esta última, por lo que el Hospital pasó a formar parte del gobierno universitario.

| 233 Lockhart, J., 1978.

En 1958, como consecuencia del proceso de la reforma universitaria iniciada en Córdoba años atrás, y a raíz de las movilizaciones estudiantiles que se desarrollaron en Uruguay, se aprueba la Ley Orgánica de la Universidad. La misma establece la autonomía de la Universidad respecto de los poderes públicos y el cogobierno de la institución universitaria, con representación de tres órdenes: estudiantil, docente y egresados. La Ley Orgánica de 1958 establece la creación de Consejos para el gobierno de cada Facultad, integrado por los tres órdenes; también se crean los Claustros a nivel de cada Facultad, como órgano de discusión, de elaboración de propuestas y de control de los planes de estudio. A los Claustros, integrados por 15 representantes del orden docente, 10 del orden estudiantil y 10 del orden de egresados, les corresponde la elección de los Decanos de cada Facultad. A nivel central, el organismo rector es el Consejo Directivo Central, en el cual participan los Decanos de las diferentes Facultades y representantes de los tres órdenes. Por último, se establece la creación de una Asamblea General del Claustro donde participan representantes de los tres órdenes de las diferentes Facultades.

El Hospital de Clínicas, en tanto órgano universitario, va a tener, en su Dirección, una integración similar, a los que se agregará posteriormente la representación de los funcionarios del Hospital. De esta manera, se consolida una estructura democrática, pero compleja, caracterizada por la lentitud y la dificultad para tomar decisiones.

La construcción de la infraestructura del Hospital también generó discusiones y polémicas. Las dos grandes tendencias de la época en materia de construcción hospitalaria eran las del monoblock o la de los pabellones separados múltiples. Los pabellones separados de uno o dos pisos, con calles y jardines intermedios, gramillas y árboles, era el modelo de los centros médicos más avanzados de Francia. Por otra parte, los grandes monoblocks de muchos pisos, constituyendo un único centro hospitalario, era el modelo predominante en los Estados Unidos.²³⁴

Los argumentos en favor del monoblock planteaban la posibilidad de establecer una Administración única, una sola Dirección General, la centralización de los servicios, indispensable para la docencia y la investigación, y la concentración en un mismo edificio de la cocina, farmacia, laboratorios, calefacción, lavaderos, etc. La escasez y el precio de los terrenos también eran un factor que inclinaba la balanza en favor del modelo de monoblock. Esta centralización iría acompañada de un Servicio exterior amplio, que incluiría las Policlínicas, la Hemoterapia, la Fisioterapia y un gran Departamento de Emergencia.

| 234 Lockhart, J., op. cit.

Los pabellones múltiples supondrían, en cambio, una inevitable repetición de servicios, médicos, sanitarios, cocinas, etc., con comunicaciones subterráneas que podían ser sustituidos en el caso del block único por sistemas mecánicos. El hecho concreto fue que el hospital de altura fue la modalidad predominante en los años treinta en todo el mundo, incluyendo hospitales franceses como los construidos en Marsella y Lille. De todas maneras, para un pequeño país como Uruguay, la construcción de un hospital de altura no dejaba de ser un gesto de audacia y de optimismo en el futuro.²³⁵

La construcción del Hospital comenzó en 1930 y finalizó en 1953. Se trató de la mayor construcción en América, con excepción de Estados Unidos. Recién treinta años después se construirían en Buenos Aires, San Pablo y Río de Janeiro edificios de similares características. La obra se concretó en un gigantesco edificio de 18.000 toneladas de hormigón armado, que cuenta con 2.015 ambientes, sumando salas generales y salas individuales. Todos los edificios tienen paredes dobles, incombustibles y aisladas de la temperatura exterior. Los pisos se construyeron con planchas que tienen un sistema antiacústico, mientras que las paredes y los tabiques internos están aislados de las estructuras principales con planchas especiales. A su vez, los ventanales que dan al exterior se construyeron con marcos metálicos y vidrios de doble grosor. La circulación vertical se realiza mediante ascensores, montacargas y montaplatos, en tanto las instalaciones electromecánicas están colocadas en ductos especiales, incluyendo las obras sanitarias, la electricidad, la ventilación y la calefacción.

La historia del Hospital de Clínicas muestra la doble impronta del mismo: se trata de una compleja organización de salud inserta en otro sistema del mismo nivel de complejidad: la estructura universitaria del Uruguay. Estos dos elementos se complementan para dificultar la construcción de códigos de acción dominantes y de un sistema normativo coherente y legítimo. La autonomía de los grupos que participan en el funcionamiento de la institución, las luchas de poder y la coexistencia de múltiples y contradictorias fuentes de legitimidad, expresan un contexto marcado por la anomia y las tensiones corporativas. Esta situación se ve agravada por la falta de adecuación de una institución de estas características a la situación económica actual; una enorme infraestructura que responde a criterios antiguos, que no cuenta con los recursos necesarios para asegurar niveles mínimos adecuados de atención médica a un sector de población que carece de recursos para financiarla.

| 235 Ídem.

4.5. La división del trabajo médico y los principales sectores estudiados

La organización del trabajo en el Hospital de Clínicas refleja el modelo de asistencia progresiva, que consiste en planificar la atención médica en diferentes niveles, de manera de agrupar a los enfermos de acuerdo a su grado de enfermedad y a los cuidados que necesitan.²³⁶

De esta manera, se pueden determinar cinco categorías por niveles de asistencia, que son:

- 1) cuidado intensivo
- 2) cuidado intermedio
- 3) autocuidado
- 4) cuidado prolongado
- 5) cuidado en el hogar.

El personal es seleccionado y entrenado de acuerdo a las necesidades de cada nivel. Los equipos y suministros también se organizan de acuerdo a este modelo, aplicado durante varios años. Fundamentalmente, el trabajo abordará los dos primeros niveles, los cuales nos remiten al funcionamiento interno del Hospital de Clínicas en tanto organización.

1) El Centro de Tratamiento Intensivo

El propósito del Centro de Tratamiento Intensivo (CTI), es dar asistencia intensiva, utilizando los métodos de fisiología aplicada, al cuidado clínico de los pacientes con afecciones agudas renales, circulatorias, respiratorias, con problemas de electrolitos o con otras afecciones que requieran la utilización de aquellos procedimientos.

Las ventajas del CTI son las siguientes:

- Asegura asistencia médica inmediata y permanente a los agudamente enfermos.
- Asegura observación constante por enfermeras especialmente entrenadas en la asistencia a estos pacientes.
- Proporciona mayor seguridad al médico, porque sabe que será notificado de cualquier cambio adverso en el estado clínico de sus pacientes.

| 236 Villar, H.; Ibarburu, D.; Porta, L.; De Merli, M.; Nowinsky, A., 1961.

- Permite un mejor aprovechamiento al concentrar equipos costosos cuya adquisición no puede multiplicarse.
- Concentra médicos especializados en las diversas situaciones de emergencia y en la aplicación de técnicas especializadas.
- Facilita las consultas interprofesionales, asegurando la más alta calidad en los cuidados médicos.
- Asegura que los equipos, suministros y medicamentos estén prontos en todo momento.

El principio de tratamiento intensivo facilita el trabajo en equipo. Fue utilizado, en sus concepciones originales, como consecuencia de la escasez de enfermeras profesionales, de manera de aprovechar los recursos existentes, y luego se extendió como modelo de organización estable de la atención hospitalaria.

El CTI es una unidad centralizada, dentro del grupo de Servicios Clínicos del Hospital. Administrativamente depende directamente de la Dirección del Hospital. El cuerpo médico tiene la responsabilidad de la supervisión técnica y actúa como coordinador en los aspectos médicos, bajo la responsabilidad de un médico internista con entrenamiento y experiencia en procedimientos de fisiología. A su vez, el CTI está bajo la supervisión directa de una enfermera profesional con experiencia clínica, que ha recibido un entrenamiento especial en el manejo de las técnicas de diagnóstico y tratamiento de los pacientes gravemente enfermos.

2) Cuidado Intermedio

En este nivel se ubican los pacientes que deben tener una atención integral moderada. Este sector tiene semejanzas con los servicios médicos o quirúrgicos comunes del Hospital, con la diferencia de que están sometidos a un control sistemático por parte de médicos y enfermeras. A este servicio pueden ingresar los pacientes de cualquiera de las otras unidades o por las vías comunes de acceso al Hospital.

Toda organización funciona a partir de una determinada división del trabajo interna, que especifica las tareas, funciones, responsabilidades y poder de mando de los diferentes individuos que participan en la misma. Las organizaciones hospitalarias no escapan a este principio, que supone el establecimiento de lógicas de funcionamiento y tipos de racionalidades específicos para los diferentes niveles de división del trabajo.

La división del trabajo dentro del Hospital permite, en primer lugar, diferenciar a los médicos, de los trabajadores que brindan servicios médicos directos o indirectos bajo órdenes o supervisiones directas de los médicos: personal médico y paramédico.

i) El médico

El médico es el que determina el tratamiento a seguir, realizándolos por sí mismo o impartiendo instrucciones y supervisando las gestiones de los demás. Además de prevenir que la interacción de la sala dañe su relación con los pacientes, el médico debe lograr que sus órdenes sean obedecidas por el resto del personal. En este plano, lo que resulta más difícil no es lograr el cumplimiento puntual de las órdenes sino transmitir su espíritu. Cuando la filosofía del tratamiento propuesto por el médico contradice el sentido común de los ayudantes y auxiliares o cuando amenaza la organización rutinaria de la sala, tendrá menos posibilidades de ser obedecido. De todos modos, el médico constituye el árbitro final de la práctica médica. Dada la autoridad de su conocimiento, su juicio y su responsabilidad, ejercidos en la división del trabajo médico, el médico tiene una autoridad y una jerarquía de pericia independiente de la jerarquía administrativa del hospital.

A su vez, la división del trabajo paramédico es un sistema estratificado, cuyas ocupaciones están integradas en diferentes grados alrededor del trabajo médico. De acuerdo con estas diferencias de prestigio, es común que la base formativa de aquellos reclutados en las ocupaciones paramédicas sea menor que aquellos reclutados dentro de la medicina. Hay también una jerarquía de autoridad entre los trabajadores paramédicos. Las enfermeras, por ejemplo, se ubican en un punto de la escala superior a los auxiliares y a los técnicos. Las categorías paramédicas también tienden a ser jerarquizadas según la duración y el tipo de educación exigido por la ocupación.²³⁷

En este caso se distinguen diferentes situaciones:

- a) aquellos que atienden directamente al paciente, principalmente enfermeras y personal de guardia, así como “terapistas”;
- b) los que proporcionan servicios técnicos que contribuyen al servicio médico, técnicos de laboratorio y otros;
- c) los trabajadores de servicio que cuidan la planta física del hospital y desarrollan otras tareas relativas al mantenimiento de la planta y la administra-

| 237 Freidson, E., 1978.

- ción de la alimentación, lavandería, y otros servicios necesarios para su supervivencia;
- d) el personal administrativo que prepara, trasmite y archiva las comunicaciones escritas de la institución;
 - e) aquellos cuya tarea consiste en organizar, supervisar y coordinar el trabajo de todos los trabajadores a la luz de los objetivos de la organización misma: los administradores;
 - f) la junta directiva legal de la institución, que no es un grupo permanente;
 - g) los pacientes o clientes, quienes si bien son pasivos y transitorios, también se pueden considerar miembros de la organización.

ii) La enfermera

Sus cualidades profesionales, particularmente en el hospital, dependen de su relación con el médico. Es el agente del médico, lleva a cabo el tratamiento y el cuidado del paciente. Pero también debe llevar la administración diaria de la sala. Debe equilibrar las órdenes de los médicos con las demandas de los pacientes, con un manejo administrativo razonable. En la medida en que es adjunto, tanto del médico, como de la autoridad administrativa, es un foco intenso de perspectivas conflictivas. A diferencia del personal auxiliar, a la enfermera se le atribuye identidad profesional, por lo que se encuentra implicada en un sistema de interacción complejo. En su relación con el médico, uno de sus principales recursos es su conocimiento de primera mano y su evaluación profesional del funcionamiento de la sala a través de su presencia continua. En su trato con el paciente, su principal poder pasa por su acceso al médico, tanto en relación con el contenido de la información, como por la posibilidad de discutir los casos con él.²³⁸

iii) Los auxiliares, ordenanzas y asistentes

Este conjunto de trabajadores tienen en común proceder de las clases bajas, estar mal remunerados y ser inexpertos en materia médica. Su trabajo consiste en manipular el trabajo sucio de las salas, por lo que no se les puede exigir que ejerciten las complejas técnicas de tratamiento propuestas por los profesionales. Esto no implica que no tengan una concepción del tratamiento, en general de orientación represiva, aunque no implique necesariamente reacciones de tipo punitivo. En los casos en que este personal tiene una presencia prolongada en las

| 238 Freidson, E., op. cit.

salas, y al mismo tiempo exista ausencia de personal profesional, se corre el riesgo de que tenga una influencia importante en el tratamiento, a partir de sus perspectivas no profesionales del tratamiento.

Si bien no están capacitados para realizar las complejas técnicas de tratamiento médico, tienen un conocimiento práctico muy desarrollado con relación a las diferentes tareas y servicios que se realizan en el Hospital. En numerosas ocasiones participan de los códigos y valores de la institución médica, desempeñando su tarea en armonía con el personal técnico. Son los sectores más desprotegidos desde el punto de vista de la gestión del riesgo, debido a su escaso poder en la organización y a sus dificultades para adaptarse a situaciones inciertas.

En la organización industrial convencional, los trabajadores cuyos conocimientos son utilizados en la producción industrial se subordinan a la administración. El administrador de la planta no debe tener necesariamente, para obtener y desempeñar satisfactoriamente el cargo, preparación y capacidad para ser un trabajador de la producción. El organigrama de la organización industrial es completamente lógico y simétrico. Cada función es responsable ante administradores equivalentes, quienes a su vez son responsables ante el máximo coordinador o presidente. Existe, por lo tanto, una línea única de autoridad, delegada y diferenciada según la tarea.

Este modelo de organización monocrático es inadecuado cuando se trata de organizaciones de tipo profesional, que desarrollan trabajos complejos, creativos y que requieren conocimientos y habilidades técnicas. En los hospitales no existe una línea única de autoridad sino dos. El médico puede intervenir en numerosas áreas del hospital sobre las que no tiene autoridad o jurisdicción administrativa formal. A diferencia del capataz de la industria, que se encuentra en el medio de la cadena de mando entre sus superiores y los trabajadores de planta, la enfermera del hospital se encuentra frente a dos superiores, el administrativo y el médico. Este último no es su superior burocrático; la enfermera está sometida a las órdenes de su superior burocrático, que es su superior oficial en la jerarquía del hospital, pero también está sujeta a las órdenes del médico involucrado en la atención al paciente, dado su mayor conocimiento y responsabilidad. A su vez, el médico justifica sus demandas aludiendo al bienestar de su paciente, dando órdenes a personal del hospital, aunque no sea su superior definido burocráticamente.²³⁹

A diferencia de los técnicos y profesionales que trabajan en organizaciones industriales, donde apenas tienen posibilidad de desarrollar su trabajo como

| 239 Ídem.

quieren, lo que otorga inmunidad y privilegios especiales al médico es la posibilidad de justificar su intervención sobre la base de una “emergencia médica”, una situación en la que el bienestar del paciente está en serio peligro y en la cual sólo el médico sabe lo que se puede hacer. Es común también en un hospital que el médico califique episodios ambiguos como emergencias para obtener los recursos o la ayuda que considera necesarios.

En general se asume que aquellos que son responsables administrativamente de una organización poseen los recursos para que la misma alcance los objetivos aprobados oficialmente, de manera de que el desempeño real de la institución coincida con los objetivos señalados. Pero esto no siempre es así. En un hospital, aun cuando un objetivo es definido de manera oficial, su prosecución se realiza en un contexto de interacción en el que participan perspectivas diferentes y a veces conflictivas. Por lo menos, se pueden establecer cuatro grandes perspectivas: la del paciente, la del auxiliar no profesional, la de la enfermera profesional y la del médico.

El paciente, debido a la naturaleza de la situación, tiende a tener una perspectiva que entra en conflicto con la del personal. Este dirige su conducta a controlar las conductas que desorganizan la rutina de la sala y a tener en cuenta las necesidades de todos los pacientes, en el contexto del tiempo limitado y de la energía disponible. El paciente, en cambio, se orienta en función de la ansiedad inherente a su situación de enfermo y de su conocimiento más limitado del diagnóstico de su enfermedad, y de la oportunidad y calidad del tratamiento requerido.

Los mecanismos de control que utiliza el personal dependerán de su responsabilidad e ideología, pudiendo apelar a medios físicos (mecánicos, eléctricos, etc.), a métodos pedagógicos o a técnicas de psicoterapia. Estas técnicas de control también están relacionadas a los atributos del paciente: su nivel de incapacidad física, su identidad sociojurídica, su nivel socioeconómico, etc.²⁴⁰

El Hospital de Clínicas se caracteriza, al igual que toda organización de salud, por la existencia de diferentes categorías de profesionales, asistentes y trabajadores, que participan de marcos valorativos diferentes y conflictivos. También existen en el Hospital diferentes líneas de autoridad, que generan normas contradictorias y fuentes de legitimidad contrapuestos. La gestión del riesgo se produce en el marco de este sistema complejo y heterogéneo, el cual ve agravados sus componentes conflictivos debido a la falta de recursos materiales y a su inserción en el sistema universitario del país.

| 240 Ídem.

4.6. La gestión del riesgo en diferentes zonas y espacios

La complejidad institucional del Hospital de Clínicas obliga a realizar una selección de diferentes zonas de riesgo, debido a la imposibilidad de analizar el proceso de trabajo de manera global. Esta selección se realizó a partir de las indicaciones y sugerencias realizadas por informantes calificados, a los cuales se les pidió que jerarquizaran los componentes de riesgo más importantes presentes en el trabajo del Hospital. De todas maneras, el análisis no pretende ser exhaustivo; obedece a un necesario recorte del Hospital por sectores o áreas, lo que permite profundizar el análisis de los mismos, aunque se pierde, en ocasiones, la posibilidad de una visión de la interrelación entre las diferentes partes que componen el sistema global. Sin duda, también escaparon al análisis, sectores que tienen componentes de riesgo importantes en el funcionamiento de la institución. De todas maneras, la presentación de los siguientes casos ofrece, a nuestro juicio, suficiente material para el análisis que nos proponemos.

El trabajo ha priorizado el análisis de los riesgos globales de la organización, de los riesgos de las enfermeras y de los riesgos de los trabajadores no técnicos de la institución: limpiadores, recolectores de residuos, cocineros y trabajadores del Centro de Materiales. No se han tomado en cuenta los riesgos ligados al ejercicio directo de la profesión médica o de profesiones paramédicas de alto nivel técnico. Las razones de esta opción son las siguientes:

- Existe una fuerte relación entre los riesgos de la institución en su conjunto y la actividad de los sectores no técnicos considerados en el trabajo. La actividad de los trabajadores del Centro de Materiales permite que el material médico de la institución esté limpio y esterilizado; los trabajadores de la limpieza deben mantener las condiciones de higiene necesarias para que no se produzcan riesgos de contaminación; los recolectores de residuos se preocupan de la eliminación de los residuos hospitalarios; los cocineros deben alimentar a la población del Hospital con determinados niveles de higiene y calidad; por último, las enfermeras son las que articulan el trabajo médico y el trabajo de los sectores anteriores, además de ser las responsables por excelencia de las condiciones de higiene y salud del Hospital.
- Estos trabajadores son más vulnerables con relación a los riesgos que otros profesionales o grupos laborales al interior del Hospital. La posición que ocupan en el proceso de trabajo los obliga a enfrentarse de manera cotidiana con los riesgos inherentes a la actividad de una institución hospitalaria. Los riesgos no son acontecimientos probables o posibles sino que forman parte de las condiciones de trabajo permanentes en las que se encuentran.

- La posición que ocupan también les otorga un papel estratégico en la gestión del riesgo del hospital. Sus conductas laborales, sus actitudes y sus rutinas de trabajo van a determinar que la producción de riesgos de la institución esté dentro de umbrales aceptables o supere los mismos. A su vez, sus conductas reflejan la estructura de la organización y los problemas de funcionamiento que la misma tiene, por lo que analizar estos sectores implica dar cuenta de la institución en su globalidad.
- La actividad de estos sectores, pese a ser estratégica en la gestión del riesgo, es menos conocida por el público académico y no académico, y ha merecido menos análisis e investigaciones que la actividad de los médicos o de otros profesionales de la salud.

Los riesgos considerados en este trabajo son de diferente orden. En primer lugar, en la actividad del Hospital de Clínicas existen riesgos físicos ligados a las características y a las condiciones en que se realiza el trabajo. Las pésimas condiciones de la infraestructura material del Hospital, la falta de materiales de protección o de tecnología adecuada para el desempeño de las tareas, la calidad de los productos que se utilizan en las diferentes tareas y las condiciones de higiene en que se realizan las mismas, son fuente permanente de riesgos para los trabajadores.

Un segundo tipo de riesgos considerados en el trabajo son los riesgos síquicos, que se producen debido a las tensiones y presiones que se dan en la actividad del Hospital. Este tipo de riesgo está profundamente asociado a la organización del trabajo hospitalario, a las distorsiones en el funcionamiento de la actividad y las demandas contradictorias a las que se ven sometidos los trabajadores en el proceso de trabajo. En todos los sectores del Hospital de Clínicas analizados en este trabajo encontramos formas de organización del trabajo y distorsiones funcionales que generan zonas de riesgo permanente para la organización.

Un tercer tipo de riesgos es el relativo a la adecuación entre los recursos de los que dispone la organización y las demandas a las que se ve sometida. Estos riesgos se expresan en la falta de recursos humanos necesarios para la tarea, el ausentismo crónico, la sobrecarga de trabajo, el aumento en el ritmo de trabajo y la ruptura de las rutinas laborales institucionalizadas. Este riesgo es, a su vez, fuente de posibles riesgos físicos y síquicos.

Por otra parte, los sectores tratados en este estudio no tienen la misma intensidad e importancia en términos de riesgo. En algunos sectores se generaron situaciones de riesgo más complejas y conflictivas que en otros, lo que explica que el tratamiento que le demos en este estudio sea más extenso, recabando informa-

ción sobre las posiciones de los distintos actores involucrados. En otros en cambio, nos remitimos a una descripción de los componentes de riesgo presentes, a partir de las informaciones suministradas en las entrevistas realizadas a las jefaturas de los sectores.

En particular, se destacan dos sectores que contienen situaciones de riesgo complejas: el Centro de Materiales del Hospital, y el Departamento de Higiene y Limpieza. Las tareas prescritas para estos sectores y la posición que ocupan en el sistema de funcionamiento del Hospital, los convierten en espacios clave para la producción de zonas de riesgo del Hospital.

4.7. Las actividades transversales: la circulación y tratamiento del material descartable

Antes de entrar en el análisis de los diferentes sectores del Hospital de Clínicas que tienen importancia para explicar la gestión del riesgo organizacional, haremos una referencia a los riesgos generales que están presentes en la institución. La circulación y tratamiento del material desechable, la circulación de personas, los riesgos vinculados a la infraestructura física y el sistema de evaluación, constituyen los riesgos globales más importantes de la institución.

Una de las zonas de riesgo del Hospital está vinculado a la circulación de personas y objetos. Inicialmente estaba previsto un corredor en el subsuelo para una doble circulación: traslado de cadáveres y de basura por un lado, y traslado de comida por otro. Esta doble circulación se continuaba por ascensores separados. El corredor del subsuelo, desde la construcción del Hospital, nunca funcionó. Esto implicó una adaptación de las rutinas de circulación, cuya consecuencia fue la creación de riesgos sistémicos: para trasladar la comida, por ejemplo, hay que atravesar numerosas salas del Hospital, lo que implica importantes riesgos de contagio. La basura se desciende por los ascensores comunes, donde circula el público, pacientes y funcionarios del Hospital. Se cruzan los carros de basura con los carros que contienen material blanco esterilizado. Lo mismo ocurre con el traslado de cadáveres, que se cruzan con los pacientes, el material esterilizado, etc. Se ha dado el caso de trasladar a un recién operado junto con la bolsa de pórtland o una carretilla de ladrillos o bajar un carro de comidas al lado de un cadáver.²⁴¹

El uso de los ascensores es otra zona de riesgo en el Hospital de Clínicas. En primer lugar, los llamadores de los ascensores no funcionan. Cuando un trabajador del Hospital desea tomar el ascensor, deben asomar la boca por la rendija y

| 241 Entrevista realizada al Director del Departamento de Mantenimiento del Hospital de Clínicas.

pedir a gritos el ascensor. Por otra parte, en el año 1994 se instalaron ascensores automáticos, pero en ese momento se produjo un fenómeno diferente: el personal que maneja los ascensores sintió amenazado su puesto de trabajo y su autonomía en el mismo, por lo que anuló el sistema automático. Esta conducta, en un sistema de circulación vertical como es el Hospital, modificó todo su funcionamiento. El control que ejerce este grupo corporativo sobre los ascensores distorsiona todo el funcionamiento del Hospital. La incapacidad, por parte de la institución, de establecer normas para la utilización de los ascensores, permitió que el grupo de ascensoristas transformara las reglas de uso en normas de funcionamiento: los médicos, trabajadores y pacientes del Hospital aceptan tácitamente las normas construidas e impuestas por el grupo de ascensoristas. Estas normas informales, por otra parte, originan una zona de riesgo en la organización.

Otra zona de riesgo lo constituye la ausencia de normas que prescriban la circulación de personas y objetos en el Hospital: creación de zonas de exclusión, carteles que indiquen los espacios altamente riesgosos para la salud, identificación de las personas, etc. Esto implica una exposición permanente al riesgo para los trabajadores, los pacientes y el público que concurre esporádica o habitualmente al Hospital. También existen numerosas normas y rutinas de seguridad que nunca fueron implementadas en el Hospital. El uso del casco de seguridad, entre otros, nunca fue reglamentado, lo que significa una ausencia sensible en una institución orientada al cuidado y prevención de la salud.²⁴²

En este sentido, parecería haber una doble normativa implícita en el Hospital: la que se refiere al tratamiento médico y al cuidado de los pacientes, y la que refiere a los trabajadores del Hospital no vinculados a las labores médicas. La cuidadosa y elaborada preocupación por las reglas del tratamiento médico deja en un segundo plano la preocupación por las reglas del trabajo no médico. Esta situación, a nuestro juicio, no obedece a un problema de valores o a una omisión en la planificación: en el fondo, refleja el proceso de selección de riesgos que realiza la institución. Dada la complejidad de la organización hospitalaria y la escasez crónica de recursos, los esfuerzos, no sólo materiales sino también normativos, tienen la tendencia a concentrarse en la función central que define los objetivos del Hospital: la atención médica.

Otra zona de riesgo es la referida a las instalaciones contra incendio. Las mangueras hidratantes son de adquisición reciente, lo que indica que durante muchos años el Hospital funcionó sin las debidas precauciones, omisión sin duda importante para un centro de atención médica.²⁴³ El otro tema preocupante en

²⁴² Entrevista realizada a directivos del Hospital de Clínicas

²⁴³ Entrevista realizada al Director de Mantenimiento del Hospital de Clínicas.

términos de riesgo es que las vías de escape en caso de incendio son las escaleras laterales del Hospital, que están bloqueadas por miedo a los robos. En este caso, el riesgo sistémico es producto de decisiones que tienen consecuencias no deseadas en otros planos. Lo que constituye una medida de protección en un registro, se transforma en riesgo para otro registro. También muestra que la valoración y percepción de los riesgos es una construcción social: la organización seleccionó el riesgo inmediato, de robo, como prioritario; dejando en un segundo plano el riesgo mediato, el peligro de un incendio, aunque las consecuencias de este último pueden ser catastróficas, cosa que no ocurre con el primero. Priorizar un riesgo menor pero inmediato a un riesgo mayor pero mediato, refleja también la dificultad que tiene la organización para trascender las demandas urgentes de corto plazo y establecer políticas de largo aliento.

Como se vio en el análisis de la industria de la construcción, la percepción de los riesgos no se corresponde con su mayor o menor gravedad.²⁴⁴ En el caso del Hospital de Clínicas, la “cultura de riesgo” de la institución valoriza más los riesgos inmediatos y visibles que los mediatos e invisibles. Esta prioridad muestra las dificultades de la organización para ir más allá de las demandas urgentes y puntuales, de manera de poder implementar políticas de largo plazo para la reducción de los riesgos.

Otra zona de riesgo lo constituyen los vertidos de aguas que no están tratados y se vierten a la red cloacal, lo que implica un riesgo de contaminación importante para el medio ambiente. Lo mismo ocurre con los desechos de Medicina Nuclear, que son vertidos en la red sin ningún tipo de tratamiento. La ausencia de normativas y de medidas técnicas que permitan filtrar los elementos tóxicos pueden ser explicada, en parte, por las dificultades presupuestales del Hospital, que no tiene recursos para invertir en el tratamiento de los desechos. Esta limitación de los recursos tiene como consecuencia un proceso de selección de riesgos que obedece a los criterios mencionados más arriba: intentar dar cuenta de las demandas inmediatas y diferir las soluciones mediatas, generando de manera secundaria crecientes zonas de riesgo sistémico.

Con relación al tratamiento de la basura, el Hospital parece cumplir con los criterios de envasado definidos por la Intendencia Municipal de Montevideo: bolsas amarillas para la basura infecciosa y bolsas negras para la basura común. Este aspecto será desarrollado más adelante. Sin embargo, no existía hasta la fecha un control de lo que ocurría con la basura mientras estaba depositada esperando ser retirada por los camiones de la Intendencia Municipal de Montevideo. La posibilidad de que los hurgadores llevaran restos de basura contaminada obligó al Hos-

| 244 Ver Ansidei, M., op. cit.

pital a construir un área protegida, cerrada al exterior y con mangueras de lavado. Esta decisión parece contradecir las orientaciones anteriores, en las cuales se priorizaron los riesgos inmediatos con relación a los mediatos. La explicación parece estar en la mayor visibilidad que tiene este riesgo con relación a los anteriores. La presencia de la basura en lugares públicos y el tráfico de la misma que realizan los hurgadores, constituyen elementos que ejercen presión y obligan a destinar recursos para lograr soluciones. Tampoco es ajeno a esta solución la presión de agencias externas al Hospital, como pueden ser las autoridades municipales, encargadas del tratamiento de la basura hospitalaria. Esta presión externa es también consecuencia de la mayor visibilidad de este riesgo específico.

La misma estructura física del Hospital se constituye en factor de riesgo. Hay sectores en los cuales el piso se está hundiendo; los ventanales de los pisos más altos están destruidos o simplemente no existen, lo que implica una zona de riesgo: la posibilidad de caídas o de suicidios. En las tisanerías donde se preparan las comidas, las paredes tienen hongos, lo que afecta la calidad de la comida que se les da a los pacientes.

El Hospital cuenta con un Departamento de Mantenimiento que tiene a su cargo ciento veinte funcionarios que realizan diferentes actividades: electricidad, sanitaria, herrería, carpintería, vidriería, calefacción, mecánica, talleres de reparaciones, entre otros. También se realiza la vigilancia y reparación de diferentes equipos y de las calderas de vapor del Hospital.

“Sanitaria y electricidad son las que concentran la mayor cantidad de reparaciones. De todas manera, los recursos humanos no son suficientes para resolver los problemas estructurales de la planta física. Las condiciones de trabajo se ven sometidas a un deterioro progresivo y crónico, que obliga a continuas adaptaciones de las rutinas de trabajo. Los propios trabajadores de mantenimiento se ven expuestos a riesgos permanentes. Los trabajadores utilizan zapatos de seguridad, botas y ropa de trabajo especial para la tarea que desempeñan. De todas maneras, los elementos de protección no resultan suficientes. En sanitaria, por ejemplo, la desobstrucción de los caños expone a los trabajadores al riesgo de contaminación, en la medida en que a través de las tuberías circula material contaminado.”²⁴⁵

Se podría decir que en el Hospital de Clínicas, en los diferentes sectores y áreas de trabajo, se ha desarrollado una verdadera “cultura del deterioro”: las diferentes rutinas de trabajo han institucionalizado las carencias físicas y materiales del Hospital, realizando adaptaciones novedosas que permiten que la institución cumpla con sus objetivos. Por otra parte, esta “cultura del deterioro”

| 245 Entrevista realizada al Director del Departamento de Mantenimiento del Hospital de Clínicas.

tiene un efecto positivo en las rutinas de trabajo, ya que opera reforzando las normas de cooperación y de integración de los grupos de trabajo, condición para enfrentar los desafíos que les impone el medio ambiente de trabajo. Este aspecto será desarrollado más adelante cuando analicemos algunos sectores específicos.

La “cultura del deterioro” sustituye, en el caso del Hospital de Clínicas, a lo que Douglas llama “cultura del riesgo”; implica un conjunto de percepciones, valoraciones y normas, explícitas e implícitas, construidas por los individuos y grupos que trabajan en el Hospital, para adaptarse al contacto y a la exposición de los riesgos sistémicos de la organización. Sin embargo, a diferencia de lo que sería una “cultura de riesgo”, no implica la elaboración de percepciones y normas comunes para toda la organización. La “cultura del deterioro” se expresa en la elaboración de respuestas aisladas, esporádicas, de individuos o grupos, que no llegan a generar una actitud homogénea de todos los integrantes de la institución ni llegan a conformar respuestas comunes frente a los riesgos presentes en las condiciones de trabajo.

Pese a esta realidad, no se constatan accidentes de trabajo o enfermedades importantes en el sector de mantenimiento. Aquí aparece también otro componente positivo de la “cultura del deterioro”: la visibilidad de los riesgos inherentes a la actividad facilita la percepción de los mismos y refuerzan las medidas de precaución personales.

4.8. El riesgo en el Centro de Materiales²⁴⁶

El primer sector que analizaremos es el Centro de Materiales. Este sector ocupa una posición clave en la gestión del riesgo organizacional, en la medida en que se ocupa del lavado y esterilización de todo el equipamiento médico y del material blanco con que trabaja el Hospital.

El Centro de Materiales se encuentra situado en el Piso 18 del Hospital de Clínicas, que constituye el piso inmediato superior al block quirúrgico. Cuenta con 45 funcionarios, 16 auxiliares de enfermería y 29 auxiliares de servicios generales, que cubren veinticuatro horas de servicio. El personal se ha visto reducido en los últimos años, debido a la incorporación de tecnologías que han eliminado diferentes procedimientos de trabajo. La composición del personal del Centro de Materiales muestra que el sexo femenino es mayoritario. El nivel de educación es medio o bajo. La mayoría no tiene doble empleo, como ocurre con la mayoría de

²⁴⁶ Parte de este capítulo fue publicado en Pucci, F., “El riesgo sistémico. La producción de zonas de riesgo en los procesos de trabajo del Hospital de Clínicas del Uruguay”, *Psicología y Organización del Trabajo*, Ediciones Multiplicidades, Colección Trabajo y Capital, Montevideo, abril de 2000.

los trabajadores del Hospital, debido a los problemas físicos o síquicos que adolecen.

El Centro de Materiales recibe el material blanco del Hospital, que debe lavar y esterilizar, y el material blanco contaminado, que es sometido a un tratamiento especial de esterilización. El Centro realiza la cobertura de los materiales estériles a todos los centros del hospital (médico, especializado, policlínico y emergencia). Abastece al Hospital de materiales que pasan por el proceso de esterilización y de materiales preparados en el Centro. También se encarga del procesamiento y distribución de materiales que vienen de los laboratorios directamente a los almacenes. Esta actividad se hace en forma semanal, a diferencia de la esterilización de material del Hospital, que se hace a diario. El material que viene de los almacenes es instrumental técnico especializado: macrogoteros, microgoteros, cortantes, sondas, material de punción, etc. El material que se prepara es material blanco, guantes, bandejas, ropa, equipos, y materiales delicados como estetoscopios y plásticos. Es también un centro de producción en lo referente a gasas, compresas, etc.

El Centro de Materiales ocupa una posición estratégica en el Hospital, tanto en términos de control de los riesgos como de funcionamiento organizativo. La limpieza y esterilización del material blanco es una condición imprescindible para el tratamiento médico, y por lo tanto, para el funcionamiento de todo el Hospital. Pese a ello, el reclutamiento del personal asume características peculiares con relación a los restantes servicios del Hospital. Al Centro de Materiales se asigna personal que tiene problemas de salud en columna –hernias de disco, artrosis–, que se le traslada porque es un ámbito laboral que exige menos esfuerzo físico que en otras áreas. También se asigna personal que tiene problemas de salud síquica, para aislarla del contacto directo con los pacientes. Esto le agrega, a los componentes de riesgo específicos del trabajo, que serán detallados más adelante, un componente de riesgo ligado a la peculiar conformación del personal.

Estas decisiones, en términos de asignación de personal, que realiza la organización, muestran nuevamente un proceso de selección de riesgos, en los cuales se priorizan las funciones de atención médica en detrimento de los procesos de trabajo no médico. Una función estratégica del Hospital es desempeñada por personal que es rechazado en los diferentes servicios de atención médica. El potencial de riesgo de las actividades del Centro de Materiales se ve agravado por los valores implícitos que están presentes en las decisiones que seleccionan los riesgos. Las decisiones están orientadas por códigos que establecen prioridades implícitas en la selección de riesgos, en los cuales el trabajo de esterilización y limpieza es considerado de segundo orden, asignándole personal no deseado por otros sectores del Hospital.

El Centro de Materiales recibe el material del Hospital para lavar y esterilizar, y el material contaminado que debe ser sometido a un tratamiento de esterilización especial. El Centro provee el material esterilizado a todos los servicios del hospital (medicina general, especializada, policlínica y urgencias), y de material elaborado por el propio Centro. Está encargado también del tratamiento y la distribución del material que viene directamente de los laboratorios. Esta actividad es hebdomadaria, en tanto la esterilización se hace de manera cotidiana. El material que llega para ser esterilizado está compuesto de instrumentos técnicos especializados: macrogotos, microgoteros, cortantes, sondas, material de punción. El Centro prepara también el material blanco a ser utilizado en el Hospital: guantes, bandejas, vestimentas, objetos delicados como estetoscopios y plásticos, así como gasas y compresas.

“En el Centro se realiza el proceso completo de producción, a diferencia de otros Centros de Materiales donde se compra material blanco ya preparado. Un estudio contable demostró que el costo de la mano de obra del Hospital de Clínicas era menor que en otros hospitales, por lo que la producción interna tenía ventajas comparativas que la institución debía aprovechar. En este sentido, el Centro de Materiales del Hospital de Clínicas constituye un modelo para los demás centros de materiales, en la medida en que es el único que produce su propio material.”²⁴⁷

La planta física del Centro de Materiales es reducida, para las tareas que cumple. A su vez, hay una separación en diferentes áreas, para minimizar los riesgos de la producción. El proceso comienza con la entrada de material, que se clasifica en sucio y contaminado. Esto es otro mecanismo de prevención de riesgos, que se comenzó a implementar con la aparición del SIDA. La entrada se hace a través de una pequeña oficina, que parece un mostrador de recepción común. Se separa el material, y el llamado sucio se lava manualmente en dos piletas comunes, que no tienen ninguna particularidad especial. Por otra parte, el material contaminado se trata en un bidón especial, con un producto especialmente destinado a estos efectos. Este producto emana vapores que contaminan la sala. Para el material endoscópico, que es escaso y costoso, el lavado se hace con otro producto que permite una esterilización más rápida que el proceso anterior.

Una vez lavado, el material se esteriliza en el autoclave que funciona sobre la base de etogás. En esta área, encontramos una superficie cerrada con puerta, que tiene sensores que controlan que no exista en la atmósfera más de 7 partes por millón de etogás, lo que constituye, según los criterios técnicos establecidos, el umbral de riesgo aceptable. El autoclave es una gran máquina que parece un horno, donde se coloca la ropa para ser esterilizada. La misma se coloca manual-

| 247 Entrevista realizada a la Enfermera Jefa del Centro de Materiales.

mente sobre unos carros que tienen bandejas. Sobre estas bandejas se coloca el material, que se traspa al interior del autoclave, cerrándose luego la puerta.

El proceso está totalmente automatizado, y lo realiza personal adiestrado en el uso de la máquina. El personal no requiere de una especialización especial, y se forma a través del contacto directo con la máquina. La máquina tiene 918 litros de capacidad y permite un 95% de esterilización. Para el material que no soporta la temperatura, la esterilización se realiza con etogás. La esterilización con etogás tiene un efecto de durabilidad de seis meses; la que se realiza con autoclave tiene una duración de ocho días.

El material, una vez esterilizado, se dobla y se prepara para la entrega a los diferentes servicios del Hospital que lo requieran. Los guantes se empaquetan de manera especial, numerando de acuerdo a su tamaño a los que van para el Block Quirúrgico. Por otro lado, cierta parte del material esterilizado se almacena como para tener un *stock* preparado para su rápida utilización en casos de desastre colectivo.

La distribución del material ya procesado se hace en cilindros que contienen todo el material blanco ya preparado. El control del *stock* se hace de manera manual; no existe una base de datos informatizada que permita llevar el control en tiempo real. La distribución constituye una carga pesada para el Centro de Materiales, ya que además del material específico que lavan y esterilizan, también depositan y distribuyen material técnico que el área de Almacenes del Hospital de Clínicas les delega. La razón de esta delegación de trabajo es que el sector de Almacenes reconoció no tener la suficiente capacitación técnica ni los conocimientos necesarios como para hacer un manejo adecuado del material. La decisión de delegar el traslado de materiales del área de Almacenes, al Centro de Materiales, ha sido una fuente de conflictos permanente entre ambos servicios. Otra salida del material es su traslado directo al block quirúrgico, que se realiza a través de un montacargas situado al costado del sector de esterilización. Este mecanismo de envío directo permite evitar contactos físicos o intromisiones indebidas en el block quirúrgico, garantizando celeridad y seguridad.

El Centro de Materiales no sólo lava y esteriliza material blanco, sino que también lo fabrica. La gasa llega en bruto y el algodón en mantas. En el Centro se hacen los “colchones” de gasa y algodón, que luego se cortan en distintos tamaños según su uso (corte, quemados, etc.). El material luego se envuelve, se sella, se esteriliza y sale. Esta actividad se realiza primero en dos pequeños cuartos, con poca ventilación aunque bien iluminados. La materia prima consiste en algodón y gasa. La primera actividad consiste en formar “colchones” compuestos de una capa de gasa y otra de algodón acomodadas sucesivamente. Esta actividad

la realiza una sola persona. Requiere rapidez manual aunque no una capacitación específica. El contacto con el algodón produce efectos negativos en el sistema respiratorio del trabajador.

Luego de formados los “colchones”, estos se trasladan a un cuarto contiguo, donde se pasa a cortarlos para formar los apósitos que luego serán utilizados en la actividad médica. El corte de los “colchones” lo realiza una sola persona, utilizando una sierra de corte especial. El trabajador realiza la actividad solo, lo que le permite concentrarse y minimizar los riesgos de corte con la sierra. Se trata de un trabajo más especializado, aunque la capacitación se realiza directamente en el trabajo. Los cortes se realizan de diferente manera, de acuerdo a los diferentes tipos de apósitos utilizados en la práctica médica. Estos luego se distribuyen en cilindros tal como se realiza con el resto del material.

El proceso de trabajo en el Centro de Materiales es de tipo manual. El único sector automatizado es la esterilización. El lavado se hace en piletas y a mano. En el pasado existían lavadoras, pero se rompieron y no se repusieron por falta de repuestos. El lavado se hace en piletones; previamente se ponen en remojo el material sucio y el material contaminado en un producto químico. En este proceso hay riesgos de corte y de infección, como veremos más adelante. El trabajo se hace con guantes, aunque el personal no siempre los utiliza.

El personal rota en las tareas. Algunos no pueden desempeñar todas las tareas debido a problemas de salud, por lo que sustituyen las tareas manuales por tareas de observación. En otros casos, los trabajadores realizan de mañana una tarea y de tarde otra, de manera de combatir la monotonía del trabajo y mejorar el rendimiento. La capacitación del personal se realiza básicamente en el propio trabajo, aunque esporádicamente se realizan cursos de actualización con personal previamente seleccionado.

La estructura de calificaciones dispone de dos categorías: auxiliar de enfermería y auxiliar de servicios generales. Esta diferencia se asocia al salario, pero no a las tareas que deben desempeñar, que son iguales. La única diferencia es que el personal de enfermería no hace la tarea de limpieza, que la realiza sólo el personal de servicios generales. Esta duplicación de tareas se constituye en una fuente productora de riesgo, debido al posible traslado de material contaminado que se realiza en este proceso. Hay también importantes carencias de material para desarrollar las actividades que el Hospital demanda al Centro de Materiales. Faltan guantes, material de esterilización, instrumental, equipos de suero, material blanco, etc.

Un factor de riesgo importante en el Centro de Materiales no se refiere al proceso de trabajo estrictamente, sino al producto utilizado para la esterilización. El etogás²⁴⁸ funciona a través de ampollas que se introducen en el aparato. Estas ampollas son altamente riesgosas si se las agujerea. El riesgo consiste en la posibilidad de que algún integrante del personal del Centro puncione una ampolla, lo que generaría una explosión de altas proporciones. Es un riesgo real si se considera que en el Centro de Materiales trabaja personal con problemas psicológicos. Si bien los trabajadores con ese tipo de problemas no están en contacto con el equipo automatizado, el riesgo subsiste. Una explosión podría afectar todo el piso del Hospital y aún más. Este material de alto riesgo se guarda en un depósito cerrado con llave, y se coloca junto a una ventana que también se puede cerrar. Pese a estas precauciones, el sitio a todas luces es inapropiado para depositar un material tan peligroso. No es un depósito especial, y el acondicionamiento realizado para guardar las ampollas, aunque cuidadoso e ingenioso, no deja de ser una adaptación doméstica realizada por personal no técnico en la materia. Un incendio en el depósito podría originar una explosión en todo el edificio. También se ha señalado la posibilidad de sabotaje o de acciones desviadas por parte del personal del Centro de Materiales, muchos de los cuales sufren, como se mencionó, trastornos psiquiátricos importantes.

Existe en los trabajadores del Centro de Materiales una percepción clara de los riesgos inherentes al proceso de trabajo, lo que ha originado reclamos y movilizaciones de diferente envergadura. Los trabajadores son muy críticos con la institución, cuentan con fuertes liderazgos internos para impulsar sus reivindicaciones y se han opuesto numerosas veces a las medidas tomadas por la jefatura. Los líderes se reclutan entre el personal más sano desde el punto de vista mental. Por otro lado, las autoridades del Hospital no prestan mucha atención a la actividad del Centro de Materiales, debido a la situación de aislamiento tanto geográfica como institucional a la que aludíamos anteriormente. Uno de ellos realiza el siguiente comentario:

*“En la esterilización el riesgo más importante es la posibilidad de rotura de una ampolla de etogás. A mí se me ha caído una y no se rompió.”*²⁴⁹

Otro trabajador señala:

*“Las ampollas son un riesgo muy grande; al ponerlas se corre el riesgo de romperlas y ocasionar pérdidas de gas o explosiones.”*²⁵⁰

248 Óxido de Etileno.

249 Entrevista realizada a una enfermera del Centro de Materiales.

250 Ídem.

Un tercer trabajador precisa el riesgo permanente de las ampollas, más allá del riesgo de explosión:

“También las ampollas de etogás son riesgosas. Cuando están guardadas siempre hay pequeñas salidas de gas que contaminan el medio ambiente.”²⁵¹

Esta situación muestra una zona de exposición al riesgo que puede tener efectos catastróficos sobre la organización. La falta de acondicionamiento adecuado, que no necesariamente debería ser costoso, y la ubicación de las ampollas en un ámbito laboral donde se derivan personas con enfermedades siquiátricas, dan cuenta de la escasa valoración que hace la organización de este riesgo potencial. Esto tiene que ver, a nuestro juicio, con la situación de aislamiento e insularidad que parece sufrir el Centro de Materiales con relación al conjunto de la institución. El hecho de que la actividad del Centro de Materiales se pueda realizar en condiciones de exterioridad con relación a la práctica asistencial del Hospital, tiene el efecto no deseado de transformarlo en una actividad residual, a la cual se derivan aquellos que no están aptos para cumplir las funciones primordiales del Hospital. El aislamiento institucional y geográfico del Centro de Materiales lo transforman en una verdadera zona de riesgo, que escapa a las normas y rutinas organizacionales.

Los trabajadores, a su vez, están expuestos a diferentes riesgos físicos. El personal entrevistado tiene una antigüedad media de quince años en el Centro de Materiales. Algunos provienen del sector enfermería del Hospital de Clínicas, en tanto otros han tenido experiencia laboral previa en otras instituciones. La mayoría ha realizado todas las tareas del Centro de Materiales: esterilización, lavado, etc., con excepción del corte. Algunos no realizan el trabajo de esterilización por problemas de columna o de disco. Todos aprendieron el trabajo en el propio Centro de Materiales.

Los riesgos físicos más importantes son las infecciones, la contaminación de una enfermedad infectocontagiosa presente en el material contaminado, los cortes de tijera, bisturí o máquina cortadora y las quemaduras debido al vapor que actúa a 134 grados centígrados. A su vez, las afecciones que se manifiestan con más frecuencia son las irritaciones vinculadas al manejo de sustancias tóxicas. Otro riesgo es adquirir enfermedades respiratorias, debido al polvillo del talco o del material que se trabaja. Los alérgicos y asmáticos están eximidos de esa tarea.

Existen también riesgos ergonómicos que derivan de las posturas al hacer las tareas, y de la duración de la actividad laboral: hay personal que pasa cinco o

| 251 Ídem.

seis horas diarias sentado, parado o mitad y mitad. En el área de los autoclaves, además, se requiere cierto esfuerzo para empujar los carros, lo que puede traducirse en enfermedades de columna. Otro riesgo son los golpes inherentes a toda tarea de trabajo. Si bien el espacio de trabajo es iluminado en general, algunas tareas requieren trabajar con luz artificial. También existe un turno nocturno que trabaja obviamente con luz artificial.

La tarea más riesgosa es el lavado y manejo del material contaminado. El contacto físico directo con el material contaminado y las posibilidades de cortes con materiales punzantes determinan que esta tarea sea la más expuesta en términos de riesgo. Por otra parte, existen prácticas que implican riesgos potenciales, como la falta de uso de material de protección, como pueden ser los guantes y las botas.

El etogás no es el único riesgo percibido por los trabajadores del Centro de Materiales. Existen otros riesgos en el proceso de trabajo. Uno de los más importantes es el manejo de material contaminado y la posibilidad de cortes o heridas con material punzante que no fue debidamente descartado. En el Centro de Materiales, en la medida que constituye un centro neurálgico para el funcionamiento de todo el Hospital, confluyen las consecuencias de las deficiencias, errores o descuidos en los procesos de trabajo del resto de los sectores del Hospital.

“Todas las tareas implican riesgos para la salud. El otro día, por error de alguna enfermera, vino una hoja de bisturí mezclada con el material. Otras veces se recibe material contaminado sin los rótulos y la envoltura que lo identifica. Esto ocurre por errores del personal que recibe el material y que no lo prepara bien. También en el lavado los riesgos de contaminación son altísimos. Los espejuelos, por ejemplo, contienen muchas veces materia contaminada. También corremos el riesgo de pincharnos con alguna aguja, aunque se utilice material de protección.”²⁵²

Otra trabajadora señala:

“Estuve enferma por entrar en contacto con material contaminado. Pedimos que no nos pongan los riñones en los cilindros pero a veces están. Hay compañeros de trabajo que están enfermos por el contacto con el etogás. Contraje hace un año y medio el virus de la hepatitis C lavando y por punzarme con material en el proceso de esterilización. La DUS²⁵³ ofreció trasladarme a otro lugar, pero yo decidí quedarme. Pedí una tarea que pudiera hacer y me pusieron a entalcar y envolver guantes.”²⁵⁴

252 Entrevista realizada a una trabajadora del Centro de Materiales.

253 División Universitaria de Salud.

254 Ídem.

El lavado de material contaminado es otro de los factores de riesgo más percibido por los trabajadores. En las piletas de lavado, a los riesgos de contaminación se le suman los riesgos de corte con material punzante. La organización del trabajo, la ausencia de tecnologías adecuadas para el lavado, o incluso de las mínimas imprescindibles, como pueden ser los lavarropas automáticos de tipo casero, y la escasa presencia de elementos de protección, genera una exposición al riesgo permanente.

“Las piletas de lavado deben contener millones de microbios. El sistema es totalmente manual, el agua queda estancada durante veinticuatro horas, es un caldo de microbios. En el material de odontología hay piezas muy punzantes, que debía limpiar. Pasaba el cepillo pieza por pieza y en varias oportunidades me lastimé. Me sacaba un poco de sangre, me lavaba, me ponía de nuevo los guantes y continuaba. Ese fue el origen de la infección. Antes nos pinchábamos todos los días con las agujas. Ahora se eliminaron, pero sigue habiendo materiales punzantes y el proceso de trabajo no ha cambiado. Ahora se lava previamente todo el material quirúrgico, pero los problemas se mantienen. Hay mucha negligencia de parte del personal que trabaja en el piso, que mandan el material sin clasificar.”²⁵⁵

También se señalan otros riesgos físicos en el proceso de trabajo. Uno de los más percibidos son las dolencias de columna vertebral producidos por el esfuerzo físico de empujar los carros cargados de ropa hacia los autoclaves. En este sentido, si bien el esfuerzo físico persiste, los trabajadores perciben ciertas mejoras en las condiciones de trabajo.

“El trabajo origina problemas de columna, sobre todo por el esfuerzo de empujar los carros con ropa en dirección a los autoclaves. Los carros actuales son más livianos, porque son de aluminio, lo mismo que las puertas de los autoclaves, pero igual exigen esfuerzos físicos importantes.”²⁵⁶

Las contracturas también aparecen como riesgos físicos. Estas son producidas por las posturas en el proceso de trabajo; los trabajadores pasan mucho tiempo sentados en sillas que no fueron diseñadas para el trabajo concreto, o pasan mucho tiempo parados, realizando las tareas.

“También las contracturas son brutales. Las sillas no han sido diseñadas para este trabajo. Mucha gente tiene problemas de columna, artrosis. Otras tienen problemas de hígado debido al etogás. El riesgo mayor antes eran las agujas, aunque eso ahora mejoró

²⁵⁵ Ídem.

²⁵⁶ Entrevista realizada a una trabajadora del Centro de Materiales

*con las agujas descartables. Acá todas las tareas son riesgosas. En el corte te podés rebanar un dedo. El recibo de material contaminado es muy peligroso.*²⁵⁷

Si bien la percepción y evaluación de los riesgos no son homogéneas entre los trabajadores del Centro de Materiales, reconocen la presencia de riesgos variados y diversos, ligados a las condiciones en que se realizan las tareas, tanto en el propio Centro, como en otros sectores del Hospital. La falta de tecnología adecuada y de materiales de protección implica la presencia de condiciones de trabajo en las cuales la exposición al riesgo es permanente. La presencia de materiales cortantes indebidamente descartados o de material contaminado que no ha sido identificado, también constituye un riesgo sistémico de la organización del trabajo del Hospital. Si bien existen procedimientos formalmente establecidos de identificación y descarte de material riesgoso, los mismos no funcionan de manera adecuada por la falta de cumplimiento de las normas prescriptas. Este es un indicador de la ausencia de una verdadera “cultura de riesgo” en la organización, expresada en un comportamiento laboral que provoca riesgos permanentes en la institución, y en la falta de control que realizan las autoridades para el respeto de las rutinas laborales establecidas.

Pese a las críticas que los trabajadores realizan de las condiciones de trabajo en el Centro de Materiales, reconocen la existencia de progresos y mejoras importantes en los últimos años. Las mejoras en el equipamiento tecnológico, la utilización de jeringas descartables que evitan los pinchazos y la mejora en términos de higiene, limpieza y ventilación son los elementos más destacados. Otro factor destacado por los entrevistados es la sensación de protección que tuvieron cuando la División Universitaria de Salud del Hospital (DUS) realizó inspecciones y controles médicos a los trabajadores. Este componente de protección contrarresta en parte la sensación de inseguridad manifestada con relación a las autoridades y jefaturas directas del Hospital

*“El trabajo se ha especializado y está mucho mejor que hace cuatro años. Se empezaron a utilizar jeringas y guantes descartables, eliminando los pinchazos y la contaminación. Por otro lado, se limpió todo el Centro, se pintó, se compraron ventiladores. Subsisten algunos problemas con los carros que llevan la ropa a esterilizar, pero de todas maneras son mejores que los que había antes. Nos sentimos más protegidos porque vino la DUS y controló los aspectos médicos del personal. Hay muchos trabajadores con problemas de columna o alérgicas que no pueden trabajar con el etogás.”*²⁵⁸

| 257 Ídem.

| 258 Entrevista realizada a un trabajador del Centro de Materiales.

En el Centro de Materiales existe un conjunto de normas de seguridad, que incluye la utilización de material de protección. Sin embargo, en la rutina cotidiana, muchas de estas normas de protección no se cumplen. En algunos casos, existe una contradicción entre la percepción de los riesgos y el comportamiento con relación a los mismos. La alta valoración de los riesgos que hacen los trabajadores choca con otros valores implícitos en las actitudes cotidianas, como por ejemplo, la comodidad en el desempeño de la tarea.

Un trabajador señala:

*“Si bien usamos guantes, a veces son muy grandes e incómodos para trabajar. Por este motivo muchas veces trabajo sin guantes, con el riesgo permanente de la contaminación. El tacho para descontaminar el material me parece que no sirve para nada.”*²⁵⁹

Junto a la constatación de que las normas de seguridad no siempre se cumplen y de que los elementos de protección no siempre se utilizan, los trabajadores reclaman por mejoras en los materiales utilizados, como por ejemplo los uniformes de trabajo:

*“No todos utilizan los elementos de protección. Algunos van a la pileta de lavado sin guantes, otros no usan los tapabocas. En el lavado no hay más pinchaduras de agujas, pero sí con las tijeras o pinzas que a veces se dejan olvidadas. Antes se lavaba con agua fría, ahora hay agua caliente, lo que constituye un avance, porque mata mejor los microbios. Nos dan un uniforme nuevo cada dos años. El que tenemos lo lavamos cada cuatro días.”*²⁶⁰

Por otra parte, existe la percepción global de que la costumbre de no utilizar material de protección se da en aspectos puntuales, al tiempo que existe un consenso sobre la necesidad de cumplir con las normas:

*“En general se cumplen las normas de protección. A veces el personal que recibe el material no se pone los guantes, pero en general el personal toma las precauciones necesarias.”*²⁶¹

Esta disociación entre la percepción del riesgo, la valoración de los elementos de protección y las rutinas cotidianas, constituye un factor permanente de riesgo. Por un lado, es un indicador, como lo señalábamos más arriba, de la ausencia de una cultura de riesgo en la organización. Por otro lado, remite a la ausencia de pautas de culturas de trabajo en un conjunto de trabajadores desca-

259 Ídem.

260 Ídem.

261 Ídem.

lificados, que aprendieron su tarea en la práctica cotidiana y que internalizaron, de manera más o menos consciente, comportamientos que se contradicen con sus orientaciones cognitivas. No existe un aprendizaje organizacional específico que dote a los trabajadores de pautas de orientación que les permitan un adecuado manejo de las situaciones de riesgo en la actividad laboral.

La falta de recursos humanos es otro elemento que genera distorsiones en el proceso de trabajo. Por un lado, agrava la carga física de trabajo, ya que la misma tarea debe ser asumida por menos personas. Por otra parte, el ausentismo crónico que padece el sector, como ocurre en casi todo el Hospital de Clínicas, obliga a continuas rotaciones de tareas y sustituciones de trabajadores.

“Tenemos problemas por falta de personal. Éramos alrededor de catorce personas que teníamos horas extra, ahora quitaron las horas extra y se redujo el personal por jubilaciones, etc. Si a eso le agregamos el personal que está limitado en sus funciones por problemas de salud, la carga de trabajo aumenta para las pocas personas sanas que están quedando.”

Las distorsiones en el normal funcionamiento de la actividad del Centro de Materiales debido al ausentismo crónico agravan las condiciones de riesgo presentes en el sector. Pero esta situación no es exclusiva del Centro de Materiales. El ausentismo crónico es un fenómeno que se repite, de manera permanente, en los diferentes servicios del Hospital que hemos analizado: su extensión y perdurabilidad lo convierten en un factor de riesgo sistémico para la organización.

Si bien los trabajadores tienen una clara percepción de los riesgos, nunca han desarrollado acciones de tipo sindical para mejorar las condiciones de trabajo. Esta ausencia de acción sindical parece ligada a una actitud de desconfianza del sector con relación al sindicato.

“Los problemas de riesgo laboral nunca se han planteado a nivel sindical. Tal vez no se le tiene mucha confianza al sindicato. En general los planteos se hacen frente a la jefatura.”²⁶²

La función del Centro de Materiales en la estructura global del Hospital es otra de las razones que se invocan para explicar la ausencia de acciones sindicales.

“Con relación a los riesgos laborales, el sindicato ha peleado; los de la basura han conseguido cosas, también los de la cocina, el lavadero, etc. Pero el Centro de Materiales, como es el corazón del Hospital, no puede parar nunca.”²⁶³

²⁶² Entrevista realizada a trabajadores del Centro de Materiales.

²⁶³ Ídem.

Frente a la autoridad formal de la institución, existe en los trabajadores una actitud ambivalente. Por un lado se sienten desamparados por la jefatura, tal como se expresó más arriba. Por otra parte, reconocen que no plantearon los problemas de trabajo a nivel sindical para no generar relaciones de hostilidad hacia la jefatura del Centro de Materiales.

*“No hemos planteado este tema a nivel sindical, quizás para no ir contra nuestra jefatura. La jefa es una nurse que ha luchado mucho por nosotros, es muy humana.”*²⁶⁴

Esta ambivalencia es un elemento que ha frenado el desarrollo de acciones sindicales, en la medida en que pueden tener como consecuencia que la institución haga responsable a la nurse jefa, situación que los trabajadores rechazan. La ambivalencia en la actitud de los trabajadores es otro indicador de la “cultura de deterioro”, que implica actitudes y respuestas frente al riesgo, aisladas y con escaso nivel de institucionalización. La legitimidad de las autoridades es un elemento de peso en las decisiones de los trabajadores. En este caso encontramos una ausencia de legitimidad en las autoridades del Hospital, en tanto que las autoridades del sector cuentan con un grado de legitimidad más elevada. Esta ruptura en la legitimidad de la cadena de autoridad genera espacios para la movilización local y puntual, pero, al mismo tiempo, frena el desarrollo de acciones más profundas desde el punto de vista sindical.

El clima de trabajo es un componente importante del proceso de trabajo. Las relaciones informales de cooperación o los conflictos personales afectan el desempeño de las tareas laborales. En el caso del Centro de Materiales, la peculiaridad está dada por la presencia de trabajadores con problemas psiquiátricos derivados de otras dependencias del Hospital. En diferentes sectores del Hospital existe una percepción difusa de que en el Centro de Materiales el clima de trabajo es tenso y difícil debido a esta característica. Las entrevistas realizadas muestran diferentes percepciones al respecto, que van desde las más negativas a otras positivas.

Un trabajador señala:

*“El peor riesgo para mí es el clima de trabajo, la tensión permanente con que hacemos el mismo. Soy diabética e hipertensa, cuando hago horas extra termino exhausta. Pedí cambio de sector debido al stress. Cuando salí de licencia estaba bien, luego que volví a trabajar me descompensé de la diabetes y de la hipertensión. Me involucro mucho en los problemas del trabajo.”*²⁶⁵

²⁶⁴ Ídem.

²⁶⁵ Entrevista realizada a trabajadores del Centro de Materiales.

De todas maneras, las tensiones no parecen provenir de la presencia de personas con problemas psiquiátricos, sino más bien de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales específicas:

“El clima de trabajo es relativamente bueno, pese a la existencia de personal con problemas de tipo psiquiátrico. Todos se adaptan al trabajo y se trata de convivir entre todos. Esto afecta el desempeño del trabajo, porque todos debemos estar atentos y actuar con rapidez. De todas maneras, hay personas que no trabajan bien en equipo pero que solas lo hacen bien. Las tensiones sólo aparecen cuando hay problemas graves. Un ejemplo de esto fue el recorte de horas extra que se dio hace un tiempo. Los problemas con el etogás también tensionaron el ambiente.”²⁶⁶

La presencia de trabajadores con enfermedades siquiátricas parece ser más un factor cohesivo que tensionante. Por un lado, el grupo parece adaptarse a esta realidad, tanto con relación a los vínculos informales y afectivos como en el desempeño de las tareas. Por otra parte, parece ser un factor generador de solidaridades básicas que permiten mantener, entre otras cosas, la continuidad de la tarea. Los elementos tensionantes en el clima de trabajo provienen básicamente de la percepción de los riesgos vinculados específicamente al proceso de trabajo, tanto en lo relativo a la organización del trabajo como a las condiciones del mismo, y no de la presencia, en la interacción grupal, de individuos con trastornos psicológicos.

4.9. La negociación de los umbrales aceptables de riesgo

La discusión y negociación de los umbrales de riesgo aceptables con relación al manejo del etogás es uno de los conflictos centrales en el Centro de Materiales. Este problema nos muestra las dificultades de la organización para manejar la incertidumbre asociada a la introducción de nuevas tecnologías en el proceso de trabajo. En particular, se ven las dificultades que ha tenido la organización para construir relaciones de confianza con relación al manejo de la tecnología de esterilización.

Los riesgos mayores derivados de la utilización de óxido de etileno utilizado en la esterilización, son la toxicidad misma y la posibilidad de contaminación en caso de que el material no quede suficientemente estéril. Con relación a la primera situación, existen sensores que miden y controlan la toxicidad del medio ambiente. Con relación a la segunda situación, las autoclaves cuentan con computadoras que controlan todos los pasos de la esterilización. También existe el riesgo de que se contamine el equipamiento, y con ello, el material. Para evitarlo, se

| 266 Ídem.

realizan controles biológicos para detectar infecciones o contaminación del equipo. A su vez, el equipo, que tiene una computadora con visor, controla si el material está estéril.

“Existen dos autoclaves de última generación que realizan la esterilización. El equipamiento funciona bien; las dificultades de funcionamiento surgen cuando no hay vapor en el Hospital y no se pueden utilizar las autoclaves. Por otra parte, el autoclave es manejado por trabajadores que no tienen los problemas síquicos o físicos que tienen la mayoría de los trabajadores del Centro de Materiales, lo que constituye un elemento de prevención de riesgos importante.”²⁶⁷

En términos de control, hay alarmas en el autoclave que suenan cuando existe alguna falla en el proceso. El sector más sensible es el del etogás, que tiene sensores más finos, dentro y fuera de la cámara. Pese a estos componentes de control técnico, los trabajadores no tienen confianza en el funcionamiento correcto de los sensores, aspecto que motivó importantes conflictos, como veremos más adelante.

Un trabajador señala:

“El etogás tiene mucho riesgo. Debemos trabajar con tapabocas, gorro, antifaz, botas y guantes de goma. El mayor riesgo se presenta al sacar el material que se descontamina, cuando aún está el gas.”²⁶⁸

Uno de los aspectos centrales para la construcción de actitudes de confianza con relación al instrumental tecnológico, es la confianza que surge de la práctica cotidiana. En este sentido, los aparatos de medición que marcan los niveles de seguridad son un componente central en la construcción de la confianza práctica. Se podrían considerar, siguiendo a Giddens,²⁶⁹ que los sensores constituyen uno de los puntos de acceso al sistema tecnológico. Con relación a los aparatos de medición, la percepción que tienen los trabajadores de los mismos no está basada precisamente en una actitud de confianza:

“Los sensores no brindan seguridad. Muchas veces marcan el máximo, otras veces suenan cuando no corresponde. Si marcan niveles superiores a los permitidos no nos enteramos. Según la nurse, el problema es nuestro, porque no entendemos el funcionamiento del aparato. Lo que nosotros entendemos es que los niveles más peligrosos no son marcados por el sensor.”²⁷⁰

267 Ídem.

268 Ídem.

269 Ver Giddens, A., op. cit.

270 Ídem.

La desconfianza no sólo está centrada en los aparatos de medición, sino que también existe con relación a los equipos de protección y a las rutinas de emergencia que se deben implementar en caso de fallas del aparato.

“En caso de emergencia, las pautas que nos marcaron es que salgamos corriendo, llamemos a la empresa y dejemos la zona cerrada... El aparato de etogás actual es nuevo, tiene mayor seguridad, pero no estamos tranquilos tampoco, sobre todo por el problema de los sensores. Los proveedores dicen que las máscaras que usamos no tienen carbón activado, por lo que no sirven para nada, es como tener papel higiénico en la boca.”²⁷¹

Otro trabajador señala:

“Los que vendieron el aparato explicaron los mecanismos de seguridad. Hablaron de la protección, una túnica con carbón, un tapabocas especial, la gorra, botas y una máscara especial para cuando hubiera fuga. Los compañeros cumplen con las indicaciones, pero hace poco vinieron y dijeron que los tapabocas era como usar papel higiénico.”²⁷²

Pero las autoridades del Hospital no prestan mucha atención a las actividades del Centro de Materiales, dada la situación de aislamiento geográfica e institucional en la que se encuentra el mismo. La percepción del riesgo que tienen los trabajadores es cuestionada por las autoridades directas del Centro de Materiales.

“El personal jerárquico inmediato subestima nuestra capacidad y nuestro conocimiento. Dicen que no tenemos neuronas, nos tratan como ignorantes porque somos de servicios generales. Sin embargo, siempre estamos buscando capacitación. Nosotros preparamos las bandejas para el block quirúrgico y hemos pedido hace años que nos capaciten para saber en qué orden colocar los materiales. Jamás hicieron un curso o establecieron un instructivo para la tarea. Acá cada uno lo hace como quiere.”²⁷³

Existe en este caso un doble proceso. Por un lado, los aparatos de medición y los elementos de protección que definen los umbrales de riesgo aceptable no cuentan con la confianza de los trabajadores. Al mismo tiempo, la percepción del riesgo que tienen los trabajadores resulta cuestionada y deslegitimada por el nivel superior jerárquico. En la discusión, aparecen en pugna dos niveles de conocimiento diferentes: el conocimiento técnico y el conocimiento práctico. Este caso específico parece reforzar la perspectiva de Giddens,²⁷⁴ en el sentido de que el componente práctico es decisivo para la construcción de actitudes de confianza.

²⁷¹ Ídem.

²⁷² Ídem.

²⁷³ Ídem.

²⁷⁴ Ver Giddens, A., op. cit.

Por otra parte, tal como señala Karpik,²⁷⁵ la construcción de relaciones de confianza pasa por un período previo de confrontación y negociación. En este proceso son centrales, tanto la relación que los trabajadores establecen con el equipamiento técnico, como las relaciones que se establecen entre trabajadores y mandos jerárquicos. La confianza en relación al equipamiento técnico aparece fuertemente ligada a la legitimidad de los mandos superiores. Esta legitimidad aparece cuestionada, tanto por la falta de transparencia en la información, como por la ausencia de apoyo que transmiten a los trabajadores.

“El tema del etogás tampoco se ha resuelto de manera de dar tranquilidad al personal. Cuando se compró el aparato se dieron charlas y se preparó al personal. Nos dieron elementos de protección, pero otra empresa nos dijo que los tapabocas que usábamos no servían para nada. Tampoco obtenemos respuestas ni información por parte de la jefatura del Centro. Tengo la impresión de que la jefatura quiere apoyarnos, pero sólo dentro de ciertos límites, que creo se definen a nivel de la Dirección del Hospital.”²⁷⁶

Los trabajadores perciben que la ausencia de apoyo no proviene específicamente de la jefatura directa, sino de la Dirección del Hospital. Sin embargo, sienten que la jefatura directa del Centro de Materiales tiene una actitud ambivalente, en función de la presión contradictoria de la Dirección, por un lado, y los trabajadores, por otro. Esta actitud ambivalente es una fuente de incertidumbre, que obstruye la posibilidad de construir relaciones de confianza en el proceso de trabajo.

“No se puede matar a la gente gratuitamente sin decir la verdad. La empresa miente. La jefatura del Centro de Materiales está enterada, y estamos esperando que venga a decirnos lo que pasa. La Dirección dice que no tiene recursos, pero no puede hacer funcionar el Hospital a costa de la salud de los trabajadores. Sentimos que no tenemos ningún respaldo.”²⁷⁷

Otro trabajador señala:

“Con esta dirección no nos sentimos amparados. Muchas veces se protege al que falta más o al que menos trabaja. No se estimula al que trabaja más; los beneficios son para todos, hagan lo que hagan. Las evaluaciones no premian a los que trabajan más, sino todo lo contrario.”²⁷⁸

Sin embargo, como en todo proceso social, el sentimiento de desconfianza hacia los autoclaves y hacia el personal jerárquico no es unánime. Otro trabajador señala:

²⁷⁵ Ver Karpik, L., op. cit.

²⁷⁶ Ídem.

²⁷⁷ Ídem.

²⁷⁸ Ídem.

“El Centro de Materiales sufre la contaminación de todos los pisos, además del que proviene del etogás. Si hay un escape hay que salir corriendo. Alguna vez ha sonado la alarma de los sensores cuando estamos haciendo limpieza. Desde mi punto de vista los sensores son confiables. También se utilizan elementos de protección personal. Otro indicador es la puerta; cuando no abre bien, es porque la situación no es normal.”²⁷⁹

También hay trabajadores que no perciben el tema del etogás como riesgoso. Un trabajador señala:

“Ahora estoy en esterilización. También me gusta el trabajo. Se atiende al público, atiendo los autoclaves nuevos, con los cuales se trabaja de otra manera. Por ejemplo, es necesario apilar los materiales para que no se caigan. Yo recojo el material para ser esterilizado, tanto el que viene por ventanilla como el que viene del block quirúrgico. Estos ya vienen lavados, pero no esterilizados, puede ser material contaminado que viene separado, por ejemplo espéculos de ginecología, de puerta de emergencia, que se consideran contaminados. Lo recojo y lo pongo en el Endoxine. El manejo del autoclave es sencillo, se marca, se mete el carro y se activa el autoclave por 50 minutos. No existen riesgos. El lavado es cansador pero tampoco es riesgoso. El tema del riesgo aparece en las charlas cotidianas, sobre todo vinculado al etogás. Hemos cambiado opiniones y hemos pedido reuniones para aclarar el tema. Yo no he percibido tensiones por el tema del etogás. Cuando hace falta información se busca y con eso se disminuye la tensión. Si fallan están los sensores para avisar. Al principio le tenía miedo al trabajo, pero después me acostumbré.”²⁸⁰

La noción de riesgo aceptable es indisociable de la determinación de medidas que establecen la frontera entre lo aceptable y lo inaceptable. Pero las decisiones que dan lugar a la determinación de los criterios que definen qué es aceptable y qué no es aceptable, no son el producto de una negociación donde los actores que participan en la gestión del riesgo establecen claramente cuáles son sus intereses y sus expectativas. Los umbrales de aceptación son construidos a lo largo de un proceso implícito, como resultado de las interacciones y de las relaciones que los actores logran establecer entre sí, a partir de sus relaciones de fuerza y en función de las condiciones objetivas en las que se desarrolla la acción.

En el Centro de Materiales, la negociación de los niveles aceptables de riesgo se desarrolló de manera pragmática a través de las decisiones que los actores fueron tomando, a través del ejercicio de sus percepciones y de sus evaluaciones.²⁸¹ La discusión giró en torno a definir los umbrales mínimos aceptables de óxido etileno que pueden estar presentes en el ambiente. La percepción de los trabajadores acerca del riesgo de contaminación fue sustancialmente diferente

²⁷⁹ Ídem.

²⁸⁰ Ídem.

²⁸¹ Ver Godard, O., op. cit.

que la percepción de las autoridades del Hospital. Para los trabajadores, el riesgo es un componente sistémico de su situación laboral. Las autoridades del Hospital, en cambio, mostraron resistencia a admitir este riesgo sistémico, atribuyendo los incidentes a la responsabilidad individual o a las características psicológicas de los trabajadores, minimizando el carácter organizacional e institucional de la exposición al riesgo. Esta tendencia a admitir la existencia de riesgos sistémicos, que Piaget²⁸² denomina ilusión caracterológica, se traduce en una sobreestimación de las variables psicológicas y una subestimación de las variables estructurales o situacionales. La constante referencia que las autoridades realizan con relación a la presencia de individuos con perturbaciones psicológicas en el Centro de Materiales, y la escasa atención que se le presta a las condiciones objetivas de trabajo, expresan esta tendencia. En las entrevistas, los trabajadores expresaron que la presencia de individuos con problemas psicológicos no sólo no es una fuente de tensión en el trabajo, sino que constituye un factor de cohesión grupal. La fuente de tensión es la situación objetiva de riesgo en la cual se desarrolla la actividad laboral.

La aceptabilidad del riesgo está fuertemente ligada al desarrollo de relaciones de confianza entre los actores involucrados en su gestión. Pero, tal como afirman los trabajos del Laboratorio Printemps,²⁸³ la confianza no se decreta; su desarrollo implica la puesta en marcha de dispositivos de promesa y de dispositivos de juicio.²⁸⁴ En el caso del Centro de Materiales, ninguno de estos dispositivos funcionó de manera adecuada. Los dispositivos de promesa, en el caso que nos ocupa, están relacionados con la capacidad de la institución de obtener el comportamiento conforme de los trabajadores con relación a la utilización de la nueva tecnología de esterilización. Esta capacidad se vio obstruida por la falta de legitimidad que tienen las autoridades de la institución frente a los trabajadores; la posibilidad de construir normas de conducta compartidas está fuertemente determinada por los fundamentos de legitimidad de las relaciones de autoridad²⁸⁵ de la institución. Tal como señalamos más arriba, coexisten diferentes fuentes de legitimidad en Hospital; la legitimidad técnica, la legitimidad jerárquica y la legitimidad del conocimiento cotidiano. Los dispositivos de promesa se fundamentaron en criterios de legitimidad técnica, que contrastaban con el conocimiento cotidiano que tenían los trabajadores respecto al funcionamiento de las nuevas tecnologías. La coexistencia de diferentes fuentes de legitimidad y la imposibilidad de hacer prevalecer un criterio con relación a otro, impidieron la elaboración de normas compartidas y el desarrollo de rutinas basadas en la confianza. La imposibilidad de traducir los criterios del “mundo científico” de los médicos y

282 Op. cit.

283 Op. cit.

284 Ver Karpik, L., op. cit.

técnicos, al “mundo práctico” de los trabajadores, dificultó la construcción de niveles mínimos aceptables de riesgo para todas las partes involucradas. La incapacidad de establecer dispositivos de promesa impidió, obviamente, el desarrollo de dispositivos de juicio, en la medida en que estos se construyen para evaluar a los primeros.

La construcción de relaciones de confianza es un aprendizaje organizacional que modifica la gestión de las situaciones y las situaciones en sí mismas.²⁸⁶ La organización evoluciona de un contexto de incertidumbre, en el cual las posibilidades son exógenas al decisor, a un contexto en el que las posibilidades son construidas por los actores que deciden no solamente cuál es la mejor opción sino cuál es la lista de opciones posibles. En el caso del Centro de Materiales, el aprendizaje organizacional de la gestión del riesgo es aún incipiente; los trabajadores perciben el riesgo como un componente exógeno, que debe ser resistido y criticado; las autoridades se resisten a admitir su existencia, atribuyéndolo a las características individuales de los trabajadores: ignorancia, temores injustificados, problemas psicológicos. En este contexto, no existe adquisición de nuevos conocimientos ni modificación de rutinas, reglas de acción o representaciones; lo que existe es un aprendizaje organizacional restringido, basado en el desarrollo de “rutinas defensivas”, que fijan los comportamientos individuales y colectivos, sin corregir las representaciones que guían las estrategias de acción; estas “rutinas defensivas” no modifican la gestión del riesgo sino que, por el contrario, generan nuevos disfuncionamientos en la institución y nuevas zonas de riesgo.

Otro elemento de riesgo percibido por los trabajadores es la contaminación a largo plazo producido por la actividad de los autoclaves. Esto se traduce en una percepción crítica, por parte de los trabajadores, respecto a la ubicación física de los autoclaves. Los mismos están instalados en medio de la planta de producción del Centro de Materiales. Sin duda, la falta de espacio en el Hospital es un elemento determinante. No existe un espacio físico externo al Centro de Materiales que pueda ser utilizado para colocar los autoclaves.

“El etogás se inauguró en abril, por lo que no podemos saber si ha producido contaminación en el largo plazo. Yo trabajo de mañana y pongo las ampollas, pero el trabajo más riesgoso es para el personal que saca el material para la cuarentena, pues están más expuestos al gas en el momento en que se abre el autoclave. Los autoclaves y el etogás deberían haber sido colocados en otro lugar, lejos del contacto con el resto del personal del Centro de Materiales. Pero esas decisiones se tomaron a nivel de Dirección y acá no se pudo hacer nada.”²⁸⁷

285 Ver Reynaud, J.D., op. cit.

286 Ver Argiiris, C., op. cit.

287 Entrevista realizada a trabajadores del Centro de Materiales.

Por otra parte, cuando comparan los actuales autoclaves con la tecnología que se utilizaba anteriormente, los trabajadores perciben una mejora sustancial de su situación. La tecnología anterior generaba más situaciones de riesgo y accidentes que los actuales autoclaves.

“En el sistema anterior de esterilización muchas veces había fugas de gas. Vivíamos con náuseas y dolores de cabeza. Un día hubo un escape grande, me sentí muy mal y me desvanecí. Me hicieron controles y encontraron cantidades importantes de etileno en el cuerpo. Los nuevos autoclaves son aparentemente muy seguros, pero ha habido muchos problemas. Los sensores marcan sólo niveles muy altos, las alarmas suenan en cualquier momento. Los técnicos no nos informan con claridad y exactitud qué es lo que pasa.”²⁸⁸

“Antes era común quemarse con los autoclaves de aquella época. El esfuerzo físico era muy grande llevando los carros. Los actuales son más livianos aunque se descarrilan. Antes los carros salían hirviendo o se caía material caliente que generaba quemaduras importantes entre los trabajadores. Algunas de estas tareas se siguen haciendo pero se intenta trasladar el mayor peso en distancias cortas.”²⁸⁹

Otro trabajador señala:

“Ha habido compañeras con problemas de salud, náuseas, cefaleas, dos compañeras tuvieron abortos espontáneos, etc. Esto ocurrió con las autoclaves anteriores, por lo que se comenzó a esterilizar fuera del Hospital. En ese período lo curioso fue que el material volvía a las veinticuatro horas, cuando se nos había dicho que el tiempo de aireación del material es de cuarenta y ocho horas.”²⁹⁰

Sin duda, en la percepción del riesgo incide de manera significativa la comparación entre la situación anterior y la actual, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los trabajadores cuenta con una fuerte antigüedad en el trabajo. El conocimiento práctico que surge de la comparación de la experiencia anterior con la actual permite moderar y equilibrar la valoración que hacen los trabajadores de los riesgos. De todas maneras, la inversión que hizo la organización para mejorar la situación no cristalizó, por todos los factores señalados más arriba, en una solución negociada, entre los trabajadores y la Dirección, sobre los umbrales aceptables de riesgo.

“Nosotros nos movimos por el tema del etogás. Han venido técnicos, médicos de salud laboral, químicos, etc. Pero lo siguen estudiando, no nos dan respuestas concretas.”²⁹¹

288 Ídem.

289 Ídem.

290 Ídem.

291 Ídem.

Algunos trabajadores tuvieron experiencias laborales en Centros de Materiales de otros Hospitales, tanto públicos como privados. Cuando lo comparan con el trabajo que realizan en el Centro de Materiales del Hospital de Clínicas, aparecen diferencias importantes. Con relación a la actividad privada, el trabajo del Hospital de Clínicas es considerado más riesgoso. En cambio, con relación al trabajo que se realiza en los centros de materiales de otros centros asistenciales de carácter público o benéfico, el trabajo que se desarrolla en el Centro de Materiales del Hospital de Clínicas es considerado como menos riesgoso.

Un trabajador señala:

“Yo he trabajado en el Centro de Materiales de XXX y en ZZZ. En XXX el trabajo en el Centro de Materiales era altamente especializado, se corrían menos riesgos y operaba personal con alta capacitación. Por lo contrario, en ZZZ el riesgo era mayor que aquí. No había autoclaves sino que se trabajaba con calderas antiguas. Nos quemábamos con los tambores de apósitos cuando sacábamos la ropa.”²⁹²

La percepción y valoración del riesgo parece depender de una multiplicidad de factores difíciles de determinar. Similares relaciones laborales, experiencias de trabajo y relación con la autoridad generan diferentes percepciones de los riesgos. La existencia de percepciones diferenciadas e individuales es una expresión de la “cultura del deterioro” de la institución: cada grupo o individuo elabora sus percepciones y respuestas, de manera implícita, sin que exista homogeneidad en las mismas ni traducción en acciones colectivas comunes. Esto implica que la “cultura del deterioro” que hemos señalado no es una verdadera “cultura del riesgo” ya que carece de componentes comunes para toda la organización. En el caso del Hospital de Clínicas, no parece existir, a nivel organizacional, una “cultura del riesgo” que unifique acciones, percepciones y respuestas. Sin duda, la ausencia de esta “cultura del riesgo” no es un fenómeno que se explique sólo por los componentes específicos de la organización, sino que remite a pautas culturales generales de la sociedad uruguaya, en la cual el tema del riesgo no ocupa el lugar que lo hace en otras sociedades. Debido a la ausencia de una “cultura del riesgo”, las rutinas cotidianas que se desarrollan en el proceso de trabajo constituyen la única base para la construcción de una confianza ontológica que permita la continuidad de las tareas en la organización.

| 292 Ídem.

4.10. La percepción del riesgo en un medio de trabajo no calificado: el caso del sector de Higiene y Limpieza

El segundo sector que analizaremos es el de Higiene y Limpieza. Este sector juega un papel importante en la gestión del riesgo organizacional, en la medida en que debe asegurar niveles de higiene y limpieza compatibles con la actividad de atención a la salud que se desarrolla en un hospital.

La Dirección de Higiene Ambiental del Hospital de Clínicas tiene a su cargo las tareas de higiene y limpieza, cobertura que realiza los 365 días del año las veinticuatro horas. Su directora es una enfermera profesional desde el año 1988. Originariamente el Departamento se encargaba también del control de los ascensores, vigilancia, mantenimiento, fumigación y prevención de incendios. A partir del año noventa se separaron estas funciones y se mantuvieron en funcionamiento las áreas de higiene, limpieza, control de roedores, fumigación y prevención de incendios a cargo de la Dirección.

La escala de jerarquías comprende los capataces generales, responsables de la distribución de las tareas; los capataces supervisores de área y responsables del control directo de los recursos humanos; y los trabajadores que integran el rubro de servicios generales. La mayor dotación de personal está asignada al sector limpieza, en tanto la recolección de residuos la realiza un grupo pequeño de trabajadores. El área de residuos trabaja los turnos matutino y vespertino, en tanto la limpieza está asignada en cuatro turnos. Hay áreas cerradas, que tienen personal propio asignado a limpieza: Centro quirúrgico, Centro de Materiales, recuperación, etc. Hay otros sectores que pertenecen a la Facultad de Medicina que tampoco están bajo la órbita de la Dirección de Higiene Ambiental. El personal de las diferentes áreas hace su primer escalón en el sector limpieza, y luego, como promoción, es trasladado para realizar tareas de limpieza en algunas salas especiales.

Una de las dificultades más importantes que tiene el sector de Higiene Ambiental es la falta de suficiente personal como para cumplir con las tareas estipuladas. Según estimaciones de los responsables jerárquicos,²⁹³ se requeriría un 20% más del personal que tienen en la actualidad para cumplir cabalmente con las funciones que el sector tiene asignadas. La ausencia de personal tiene consecuencias importantes con relación a la organización del trabajo, como veremos más adelante.

La antigüedad de los trabajadores de limpieza es variable, pero se encuentra en un promedio de cinco años. La mayoría sólo trabaja en el Hospital. Los porcen-

| 293 Entrevista realizada a la Dirección del Departamento de Higiene Ambiental.

tajes de personal femenino son sensiblemente mayores que los del personal masculino. La carga horaria también es variable, la mayoría hace seis días y uno de descanso con cinco horas de trabajo diarias. Se hace también el régimen de guardia para compensar la falta de personal. Los trabajadores de limpieza no gozan de los beneficios que tienen otros sectores, como medicina nuclear o nefrología, que tienen licencias especiales por el carácter insalubre del trabajo. Incluso si el personal de limpieza es trasladado a alguno de estos sectores especiales, no recibe los mismos derechos que tiene el resto de los trabajadores del sector.

El trabajo de limpieza tiene tres modalidades: limpieza de salas colectivas, limpieza de salas individuales y limpieza de escaleras. Cada funcionario de limpieza tiene asignada dos salas, que debe cubrir en las cinco horas de trabajo. Cada sala tiene doce camas, dispuestas en hileras, seis de un lado y seis del otro. Sucesivamente, el trabajador un día realiza la limpieza de toda la sala, incluyendo la limpieza debajo de las camas, y el otro día sólo realiza la limpieza del piso, sin tocar las camas. La limpieza debajo de las camas es una tarea engorrosa. La mayoría de los pacientes son personas humildes, que vienen del Interior de la República, acompañados de sus familiares. Alrededor de cada cama se organiza un verdadero campamento, con bolsos, sacos de dormir, etc. La limpieza obliga a mover todo ese contingente, molestar a los pacientes y familiares, etc., aunque, en general, los familiares colaboran con el personal de limpieza; existen pocos conflictos en ese aspecto.

En lo que tiene que ver con los procedimientos de trabajo, los responsables de la limpieza distinguen básicamente dos tipos de sala: la sala con tabiques y la sala sin tabiques. La primera ofrece dificultades adicionales al trabajador, en la medida en que dificulta el manejo del lampazo y la movilidad. La distribución de los trabajadores y de las cargas de trabajo toma en cuenta este factor como elemento organizador.

Con relación a las salas individuales, la limpieza se hace una vez al día. Consiste en el barrido y en el baldeo del piso. Cuando el paciente de la sala fallece, es trasladado, o le dan de alta, se hace una limpieza a fondo de la sala. Uno de los riesgos señalados en la limpieza de las salas individuales es que el trabajador no sabe si se trata de un paciente que tiene una enfermedad contagiosa o está contaminado. Los trabajadores han demandado que les informen cuando un paciente está contaminado, para tomar las precauciones del caso. Pidieron la colocación de avisos con barras de colores en los cuartos, para marcar las zonas peligrosas, demanda que no obtuvo respuestas positivas por parte de la jefatura del sector. Cuando el paciente está contaminado, la limpieza es total y el trabajador utiliza guantes, tapaboca y sobretúnica. El riesgo no es sólo para el trabajador sino tam-

bién para el medio ambiente, en la medida en que la limpieza es un vehículo de traslado de microbios o material contaminado.

En relación a la limpieza de escaleras, un trabajador se dedica a limpiar las escaleras de planta baja al piso 11, y otro hace del 12 al 20. El sistema de limpieza consiste en el barrido diario, y el baldeo que se hace un día sí y un día no. Debido al alto ausentismo y a la falta de personal, esta tarea no se hace con la regularidad deseada, por lo que muchas veces la basura se acumula generando dificultades importantes.

El limpiador tiene tareas concretas y tiene un área limitada, que puede ser el piso de un Hospital. Esto diferencia, entre otras cosas, el trabajo del limpiador del de la enfermera. Los trabajadores de limpieza disponen de carros especiales de limpieza. Cuentan con dos baldes, uno de agua sucia y otro de enjuague, que se colocan a la altura de la cadera. Tienen asimismo un lampazo con un mango largo, que les permite trabajar sin tener que agacharse, y cuentan también con todos los productos necesarios para la limpieza.

Pese a contar con este equipamiento, los trabajadores de limpieza tienen una carga física de trabajo importante. Los instrumentos de trabajo que tienen son viejos y están obsoletos. Los carros para barrer, por ejemplo, en su mayoría, son viejos, o están rotos, lo que hace que la mayoría de las veces no sean utilizados. También son pesados, altos e incómodos para transportar. Esto hace que los trabajadores, en numerosas ocasiones, en lugar de llevar los dos baldes como corresponde, lleven solamente uno. Por otra parte, en la limpieza de pisos muchas veces el carro no es el instrumento más adecuado para el transporte de material.

Los trabajadores se capacitan en el mismo Hospital. Pasan por un período de adiestramiento, donde les enseñan a manejar el lampazo y a lavar de acuerdo a determinados criterios. Cada trabajador tiene asignados 500 metros de superficie diarias, que debe limpiar de acuerdo a los procedimientos definidos por el Departamento. Esto implica que deben manejar el lampazo de manera de evitar tener que agacharse o doblar la espalda. Pese a estas normas, muchos trabajadores tienen problemas de columna. La mayoría tiene menos de 50 años y desde los 30 años empiezan a sufrir esta afección.

“Para ingresar al sector de limpieza, no se requiere tener experiencia previa. En épocas anteriores, se realizaban cursos de capacitación donde se orientaba a los trabajadores, se les enseñaba técnicas de limpieza, se les daba información sobre las diferentes enfermedades que podían ser transmitidas y, fundamentalmente, se valorizaba su trabajo. De esta manera se obtenían una serie de beneficios: una mayor valoración del trabajo por parte del colectivo de trabajadores y de parte del resto del Hospital, la jerarquización de la

*tarea que el trabajador realizaba con relación a él mismo y a los demás trabajadores y el mejoramiento de la técnica con la consiguiente disminución de la carga física del trabajo. La ausencia, en la actualidad, de esta capacitación, redundando en el empobrecimiento de la técnica y en la desvalorización institucional del trabajo de limpieza.*²⁹⁴

Si bien no hay un entrenamiento específico para trabajar en la limpieza del Hospital, asesorado y guiado por los capataces el trabajador aprende, en la práctica, que en la limpieza hay procedimientos lógicos a los cuales debe responder de manera precisa. Sin embargo, pese al proceso de aprendizaje práctico que los trabajadores realizan, no existe un ajuste entre las normas de procedimiento prescriptas para la tarea y el comportamiento real. Muchos trabajadores no aplican adecuadamente las técnicas de limpieza, por ejemplo en el manejo del lampazo. Tampoco se cumplen las normas referentes a las posturas corporales que se deben tener en el proceso de trabajo. Esta situación es más común en las mujeres, que tienden a prolongar los hábitos domésticos en el trabajo de limpieza del Hospital.

Uno de los temas centrales para explicar el comportamiento de los trabajadores de limpieza es el sentimiento de desvalorización que sienten con relación a los trabajadores, enfermeras, médicos y pacientes del Hospital. El contacto diario con las enfermeras parece contribuir de manera decisiva en este sentimiento de desvalorización. Esto se puede percibir a través de actitudes y frases aparentemente triviales, pero que refuerzan el contexto de desvalorización. Por ejemplo, en el comedor se escucha muchas veces decir a las enfermeras “este comedor es nuestro”, lo que hace que los trabajadores de limpieza se retiren. También se sienten desvalorizados por la institución; este sentimiento se expresa, entre otros aspectos, por la falta de vestuarios donde cambiarse la ropa.

*“No resultan claras las razones del comportamiento señalado de las enfermeras. Puede obedecer al ejercicio de la autoridad que emana de la especificación del cargo, o al rol histórico que se le ha asignado a la enfermera. En el Hospital de Clínicas existió la tendencia histórica de hacer depender los servicios de limpieza del sector de enfermería. En la actualidad estas dos actividades se desligaron al crearse el Departamento de Higiene, pero se mantienen los perfiles y los roles históricamente definidos. También puede estar asociada a la imagen construida socialmente de la enfermera y al género femenino. La enfermera va asociada a la imagen del ama de casa, mujer, que asume la responsabilidad del funcionamiento de la casa, del orden y de la limpieza. Por otra parte, se mantienen resabios históricos de esta relación, expresados en el hecho de que sea una enfermera la que dirige el Departamento de Higiene, aunque este Departamento depende directamente de la Dirección del Hospital y no de Enfermería.”*²⁹⁵

| 294 Ídem.

| 295 Ídem.

Los limpiadores expresan esta relación conflictiva evitando las órdenes de las enfermeras. Se quejan de que las enfermeras no los respetan y les dirigen la palabra sólo para dar órdenes. Tampoco tienen un relacionamiento fluido con otros sectores, como por ejemplo, los médicos. Por otra parte, los trabajadores de limpieza critican fuertemente a las enfermeras porque no les indican el contenido preciso de las bolsas de basura y porque no depositan la basura en los lugares correspondientes. Esto es una fuente de tensión muy importante para los trabajadores de la limpieza. El hecho de ignorar qué tipo de basura están manipulando o qué enfermedades tienen los pacientes cercanos o vinculados a las tareas de limpieza, les genera un fuerte sentimiento de inseguridad y de temor. Los limpiadores tienen la percepción de que sistemáticamente el sector de enfermería les oculta información sobre los diferentes componentes sanitarios que rodean su trabajo, lo que les impide tomar las actitudes de protección necesarias, más allá del cumplimiento del procedimiento prescrito.

La falta de información con relación a los pacientes es una fuente de riesgo que está presente en la rutina laboral del trabajador de limpieza. La falta de comunicación con otros sectores es visualizada por el trabajador de limpieza como un indicador de la escasa valoración que otros sectores tienen hacia su trabajo, al mismo tiempo que constituye una fuente permanente de riesgos. La misma obstruye las posibilidades de desarrollo de una confianza práctica en los trabajadores de limpieza, que reduzca los niveles de incertidumbre con relación a los riesgos laborales.

“Además uno está limpiando un corredor y no sabe si el lugar está contaminado, tenemos una rutina que no nos permite saber si donde vamos a limpiar hay contaminación o no. Enfermería debería informar dónde hay pacientes o material contaminado, aspecto que desconocemos o del cual nos enteramos una vez terminada la tarea. Yo he entrado a salas y me he encontrado con pacientes delicados. Nadie me informó previamente. El limpiador es alguien que parece ajeno a la institución, nadie le comunica nada, no nos guardan respeto, a nadie le importa nada, te ven limpiando y de todas maneras pasan por arriba.”²⁹⁶

Los problemas de comunicación de los trabajadores de limpieza pasan también por la relación con los estudiantes de medicina que realizan prácticas en el Hospital. La percepción de los trabajadores de limpieza es que el comportamiento de los estudiantes, definido por ellos como “irresponsable”, y la ausencia de sistemas de control y vigilancia son otra fuente de riesgo sistémico. Esta relación aparece claramente expresada en el sector de emergencia del Hospital.

| 296 Entrevista colectiva realizada a trabajadores del Sector de Limpieza.

“En emergencia tenemos problemas con los estudiantes de medicina, nadie les explica nada. Cuando hacen la práctica dejan las cosas en el piso, yo ya me pinché dos veces. Además tenemos que acarrear la basura muy lejos, con bolsas que contienen sueros no vaciados. La bolsa la vamos arrastrando, se desgasta, se engancha o se rompe y se corre el riesgo de desparramar material contaminado.”²⁹⁷

En especial, la relación con el sector de enfermería y con los sectores no médicos es la que se visualiza de manera más conflictiva. Hay una relación inversa entre distancia social, jerarquía organizacional y conflicto potencial. En los niveles más lejanos en términos jerárquicos y sociales, como los médicos, los trabajadores de limpieza perciben mayor respeto y consideración que en los niveles inmediatamente superiores, como las enfermeras, o que en los trabajadores de similar nivel, como los funcionarios no técnicos.

“Otro problema es la falta de consideración de otros sectores, en especial con relación a las agujas. Nuestro material de trabajo lo guardamos junto con la ropa que vamos a utilizar. Muchos riesgos se podrían evitar si se mejorara la relación con los demás servicios, particularmente con enfermería. En algunos pisos no envasan las agujas como se debe, hay lugares de alto riesgo como el piso 14, el 16, el piso 8 donde está hematología y la sala de emergencia. Los médicos nos respetan más que los practicantes y que nuestros pares.”²⁹⁸

Los trabajadores de limpieza perciben la desvalorización de su trabajo por parte de otros sectores, como una fuente de riesgo. La relación conflictiva entre trabajadores de limpieza y enfermeras es un factor negativo para la construcción, en las rutinas laborales, de un sentimiento de confianza y seguridad ontológica en los trabajadores de limpieza. La falta de información es un factor clave en este proceso. La misma se constituye en una fuente de incertidumbre y genera una zona de riesgo sistémico para los trabajadores de limpieza.

Los trabajadores de limpieza perciben la desvalorización de su trabajo no sólo por las relaciones funcionales y personales que establecen con otros sectores, sino también por las diferencias en términos de beneficios laborales. Tienen la percepción de que su sector ha sido postergado, en tanto otros sectores del mismo nivel social y jerárquico han obtenido beneficios que ellos no tienen.

“Ganamos salarios miserables; en limpieza hay muchas mujeres que son jefas de familia que solo vienen con un mate cocido como desayuno. Nos tendrían que dar el desayuno, incentivar a la gente que después tiene que ir a trabajar en limpieza fuera del

| 297 Ídem.

| 298 Ídem.

*Hospital. Hay otros sectores que tienen ese beneficio, como por ejemplo el sector de recolección de residuos. Nosotros tenemos más contacto con la basura que ellos y no tenemos ese beneficio.*²⁹⁹

Otro elemento que confirma este sentimiento de desvalorización es la percepción de que la División de Salud del Hospital no les brinda protección y apoyo necesario en términos de seguimiento y controles médicos.

*“Tampoco tenemos controles médicos por parte de la DUS. Cuando vamos a certificarnos, nos miran con mala cara para darnos un día.”*³⁰⁰

Otro aspecto a resaltar en los trabajadores de limpieza es el efecto negativo que produce en el sector la ausencia de autoridad y de normas legítimas en lo referente a la organización del trabajo. El personal de limpieza tiene, en muchos sentidos, más puntos en común con el personal de una empresa fabril que con el de una institución hospitalaria. Requiere de un mando vertical claramente estructurado en la figura del capataz, que le ordene el trabajo y lo oriente en la tarea. En el Hospital de Clínicas esta estructura jerárquica, si bien existe formalmente, no parece cumplir con las funciones exigidas. Existe una tendencia a la ausencia de controles y de seguimiento concreto de la tarea. Este aspecto es considerado negativo por los mismos trabajadores, que han reclamado a las autoridades del Hospital un mando más responsable, que los oriente mejor y que tenga niveles de exigencia similares para todos los trabajadores.

Los trabajadores de limpieza perciben que la cadena de mando vertical no cumple las funciones de control, vigilancia y orientación que debe desempeñar. Los aspectos que más resaltan los trabajadores son los temas del control y de la discrecionalidad en el ejercicio de la autoridad. Existe el sentimiento, entre los trabajadores de limpieza, de que las tareas no se reparten de manera equitativa y no se aplican los mismos criterios para todos los trabajadores.

*“De las jefaturas no hemos encontrado apoyo. Hay enfrentamientos de los trabajadores con la jefatura, también hay enfrentamientos entre los propios trabajadores. Eso pasa por no saber dirigir. Otro tema es que el trabajo no se reparte de la misma manera entre todos los funcionarios. Hay muchos trabajadores que tienen tareas livianas y otros que tienen sobrecarga de trabajo. Eso es una falla de los mandos medios, que no organizan ni dirigen bien el trabajo. La mala administración y la falta de personal lleva a que las cosas se hagan mal.”*³⁰¹

299 Ídem.

300 Ídem.

301 Ídem.

Pese a este contexto de desvalorización, no deja de existir entre los trabajadores de limpieza la percepción de que su trabajo es útil y necesario para el funcionamiento del Hospital, más allá de los bajos salarios que perciben por su trabajo. Existen, por otra parte, mecanismos de solidaridad y de apoyo intragrupal que generan un sentimiento de pertenencia y de grupo muy fuerte.

Este sentimiento de grupo es una reacción a las malas condiciones de trabajo, tanto desde el punto de vista síquico (sentimiento de desvalorización), como del punto de vista físico (que detallaremos a continuación). Forma parte de la “cultura del deterioro” que mencionamos más arriba. Tal como analiza el Laboratorio Printemps³⁰² existen, en toda organización, actitudes individuales o grupales que se desarrollan como respuesta a las situaciones de riesgo. La cohesión grupal, el desarrollo de fuertes identidades sectoriales o estamentales y la elaboración de normas internas del grupo son la respuesta colectiva de este conjunto de trabajadores frente a las situaciones de riesgo estructural con la cual conviven a diario. Estos componentes afectivos y normativos permiten que la tarea se cumpla, pese a las condiciones en que se realiza, y que se asegure la continuidad y estabilidad del grupo de trabajadores. Constituye una adaptación colectiva al riesgo sistémico que no puede ser resuelto por la organización.

Si bien los trabajadores de limpieza realizan su trabajo en un contexto de deterioro y con altos riesgos físicos, no tienen una clara percepción de todos los riesgos presentes en la organización. Por ejemplo, no tienen muy claros los riesgos de contagio inherentes a la ejecución de sus tareas. En general, consideran que la utilización de guantes durante el trabajo alcanza para protegerse contra todos los riesgos. A diferencia de lo que ocurre en el Centro de Materiales, la no utilización de los materiales de protección adecuados no constituye una opción individual, sino la consecuencia de la falta de percepción de determinados riesgos.

Uno de los riesgos más importantes para los trabajadores de la limpieza es el pinchazo con jeringas. Este es un riesgo sistémico, vinculado a la organización del trabajo en la institución: el Hospital no cuenta con un buen sistema descartable del material punzo/cortante. Este riesgo disminuyó en la medida en que las enfermeras cambiaron sus rutinas laborales. Ya no arrojan las jeringas directamente a la basura, sino que las colocan en recipientes y las arrojan dentro del mismo. Sin embargo, subsiste el riesgo en las jeringas de suero, que son más resistentes y traspasan los materiales de protección.

Otro riesgo son las alergias. El producto principal que se utiliza en la limpieza es el hipoclorito, que tiene un nivel de concentración mayor que el que se

| 302 Op. cit.

vende a nivel comercial. Cada trabajador maneja diariamente un litro, que debe dosificar de acuerdo a las tareas. Es un producto efectivo, barato y estable, pero a la vez es fuente de alergias para el personal. Otro riesgo para la salud es el látex de los guantes aunado a la humedad permanente de las manos, que genera afecciones a la piel. Por otra parte, el carro que lleva los elementos de limpieza es muy alto, y en él se traslada normalmente algún abrasivo, lo que constituye una fuente potencial de riesgo.

La contaminación por el contacto con materiales, cuando no se utilizan los guantes, es otro factor de riesgo relevante. Los trabajadores de limpieza no tienen contacto con los pacientes ni lavan sus enseres, como en otras instituciones de salud, lo que disminuye el riesgo. Esas tareas están descritas en el cargo de enfermera. En algunas áreas el personal de limpieza debe utilizar tapabocas y sobretúnicas, tanto para protección personal como para protección del paciente. El material de protección es suministrado por el Departamento de Enfermería.

En relación a los riesgos físicos, los trabajadores perciben problemas a nivel de columna, debido a las cargas físicas que deben transportar. La humedad permanente forma parte de la rutina de trabajo, lo que genera problemas en los huesos y en las articulaciones.

“Uno de los principales problemas son los de columna; es un lugar donde no se debería estar más de tres años. Existen también problemas respiratorios a raíz del hipoclorito. Hay también problemas de tendones al retorcer los paños de piso, casi todos hemos estado enyesados un par de meses por este problema. La basura se embolsa en enfermería y se traslada hasta una de las dos puntas del piso, donde se encuentra el depósito. Son bolsas de 40 kg. de peso que se arrastran por el piso, que contiene material contaminado. Esto también genera problemas de columna.”³⁰³

También se destacan, como se ha visto, los problemas respiratorios debido a la utilización de hipoclorito:

“El hipoclorito provoca dolores en los huesos. También tenemos hongos en las manos por la humedad permanente. A veces los guantes son peores, las manos quedan cuarteada. Yo trabajo en la entrega de material a mis compañeros. Reparto los carros de limpieza y preparo 20 litros de hipoclorito diarios. El manejo de hipoclorito es altamente contaminante cuando uno lo hace a diario durante tres o cuatro horas.”³⁰⁴

Al igual que en el Centro de Materiales, la percepción que tienen los limpiadores de los riesgos no es homogénea. Los riesgos tangibles e inmediatos, como

³⁰³ Entrevista colectiva realizada a trabajadores del Sector Limpieza.

³⁰⁴ Ídem.

una pinchadura o un dolor físico, no sólo son claramente percibidos, sino que los trabajadores tienen un conocimiento preciso de sus causas; en cambio, los riesgos mediatos, como un contagio, que pueden tener consecuencias más graves, ni siquiera son percibidos. El ejemplo muestra, nuevamente, que existe poca relación entre la percepción de los riesgos y su existencia real; la conciencia parece fijarse más en los riesgos precisos que en la probabilidad futura de daño.³⁰⁵

La falta de una adecuada infraestructura física en el Hospital es un factor que agrava la carga física del trabajo.

“En emergencia hay seis baños que no tienen cisterna, damos una vueltita y tiramos un balde de agua a cada rato, hacés trabajo de cisterna, y eso el físico lo va notando.”³⁰⁶

También se perciben los riesgos que emanan de la infraestructura física. Las inundaciones y los problemas de la instalación eléctrica parecen ser los que generan mayor incertidumbre e inseguridad entre los trabajadores.

“Hay muchas cosas que no se ven, zonas que se inundan, problemas de instalación e inseguridad eléctrica, en muchos lugares no hay puertas, en realidad no hay control de nada, cuando llueve hay problemas serios, en fin problema con la ropa en condiciones, además la parte edilicia que no ayuda nada.”³⁰⁷

La infraestructura física, además de agravar la carga física y generar riesgos, no cumple con las mínimas condiciones de confort e higiene. Tampoco cuentan con el equipamiento necesario para realizar la tarea.

“Después de haber hecho la limpieza no tenemos un lugar para bañarnos, dejamos la ropa en nuestro locart” y al otro día volvemos y nos ponemos la misma ropa. Otro riesgo es el uso de los propios materiales y la falta de higiene en nuestra ropa. También los materiales que hay en las bolsas de desperdicio, sabemos que no podemos aplastar las bolsas. Las dosificaciones del hipoclorito son siempre diferentes, también los problemas de columna.”³⁰⁸

Existen riesgos que provienen de factores externos de difícil control. Uno de ellos es la atención que debe brindar el Hospital a los reclusos o a las personas que fueron detenidas por la policía. Este aspecto, aunque circunstancial y relativamente poco frecuente, es también percibido como un riesgo por parte de los trabajadores de limpieza del Sector de Emergencia.

305 Ansidei, M., op. cit.

306 Entrevista colectiva realizada a trabajadores del Sector Limpieza.

307 Ídem.

308 Ídem. *Locker (ingl): casillero.

*“Otro tema es con respecto a los presos que traen a la emergencia; es gravísimo, vienen seis o siete policías alrededor de ellos, hay un clima de tensión muy grande. Una vez tomaron de rehén a un funcionario. Aquí sólo hay salas generales, no hay especiales para presos.”*³⁰⁹

El contacto permanente con una estructura de atención médica deteriorada, con múltiples problemas de infraestructura y de funcionamiento, tiene repercusiones indudables en términos síquicos. Este aspecto también es resaltado por los trabajadores de limpieza, que si bien no participan directamente de la labor médica, sufren las consecuencias de esta situación.

*“Otro riesgo que no se ve es el riesgo psíquico. En el Hospital suceden cosas inadmisibles, pacientes que son maltratados. A eso hay que sumarle el aspecto anímico, quien ve las cosas que se viven en el Hospital, sufre un desgaste permanente desde el punto de vista anímico.”*³¹⁰

La conciencia de los riesgos síquicos presentes en las condiciones de trabajo muestra, entre los limpiadores, un nivel de percepción de los riesgos relativamente elaborado, en la medida en que trasciende la experiencia inmediata y tangible. Si bien, como decíamos más arriba, no tienen una clara percepción de los riesgos futuros y probables, tampoco limitan su percepción a los riesgos evidentes. De todas maneras, la abrumadora realidad de las graves condiciones de deterioro de la infraestructura física y material del Hospital de Clínicas vuelve lógico el hecho de que los trabajadores prioricen y destaquen los riesgos inmediatos y tangibles provenientes de esta situación.

Tal como planteamos más arriba, la percepción y evaluación de los riesgos están determinadas por la experiencia de los trabajadores y la comparación con situaciones pasadas. En este sentido, la representación del riesgo siempre es relativa; depende del contexto en el que se desarrolle la situación, de la experiencia acumulada con relación a las mismas y de los valores de adhesión que se ponen en juego.³¹¹ Comparando el trabajo actual con el que se realizaba en épocas anteriores, no existen percepciones homogéneas entre los trabajadores de limpieza. Algunos perciben mejoras a lo largo del tiempo, como la implementación del sistema de bolsas de diferentes colores, la mayor calidad en los materiales, etc.

“A pesar de todo se ha avanzado en algunos aspectos desde que ingresé al Hospital. Ahora tenemos bolsas de diferentes colores, precintos, trapos de mejor calidad. Subsisten

309 Ídem.

310 Ídem.

311 Ver Giraud, C., op. cit.

*problemas con el mantenimiento de los carros, que no se hace como debería hacerse. Son carros viejos y muchas veces no funcionan de manera adecuada.*³¹²

Otros, en cambio, consideran que no ha habido mejoras sustantivas en el trabajo.

*“El trabajo de limpieza se hace igual a cuando se inauguró el Hospital de Clínicas, no existe ningún avance en la materia.”*³¹³

Esta falta de homogeneidad en las representaciones, aspecto que también encontramos en el Centro de Materiales, muestra que la representación del riesgo se construye en relación a situaciones dinámicas, donde la interpretación individual juega un rol central.³¹⁴ La falta de homogeneidad en las representaciones del riesgo también inhibe el desarrollo de acciones colectivas, como puede ser una acción sindical de defensa y mejora de las condiciones de trabajo.

Los trabajadores de limpieza tienen una percepción negativa acerca de las posibilidades de defender sus derechos y mejorar su situación laboral a través de la acción sindical. Por un lado, reconocen la capacidad de movilización que tiene el sector para reclamar mejoras globales del Hospital.

*“El Departamento de Higiene es uno de los departamentos que más ha afrontado los problemas gremiales de la Universidad. Si bien es un lugar de trabajo que funciona como filtro, porque la gente llega y sigue hacia otros sectores o se va, siempre ha sido de los que han estado al frente de las luchas gremiales. Eso pasa sobre todo en el turno de la tarde, donde hay más unión.”*³¹⁵

Por otro lado, tienen una percepción negativa de la acción del sindicato en el cogobierno del Hospital. En opinión de los mismos, los resultados de las movilizaciones y de las reivindicaciones tuvieron un efecto inverso, ya que terminaron en propuestas de tercerización y privatización del sector.

*“El sindicato del Hospital ha planteado reivindicaciones en relación a los problemas de higiene ambiental. Sin embargo, el resultado es que la limpieza va a quedar en manos de empresas privadas. El sector limpieza ha perdido mucho terreno en el cogobierno de la Universidad, es un espacio muy valioso que no hemos sabido aprovechar. Nadie sabe encarar la Dirección del Hospital.”*³¹⁶

312 Entrevista colectiva realizada a trabajadores del Sector Limpieza.

313 Ídem.

314 Ver Giraud, C., op. cit.

315 Entrevista colectiva realizada a trabajadores del Sector Limpieza.

316 Ídem.

La incapacidad sindical para mejorar las condiciones de trabajo es, en parte, resultado de las dificultades de los trabajadores para construir una representación homogénea del riesgo. Si bien una mejora profunda de las condiciones de trabajo depende de un aumento del presupuesto universitario, el cambio de determinadas conductas o actitudes –como por ejemplo la buena utilización de los materiales de protección, o cambios relativamente simples de las formas de organización del trabajo, como un buen sistema de desechos de materiales contaminantes o punzantes–, puede reducir las probabilidades de riesgo. Sin embargo, ni el sindicato ni los trabajadores en sus rutinas laborales, desarrollan acciones colectivas para mejorar componentes organizativos que no tienen altos costos económicos.

Pese a la percepción de la situación de riesgo permanente en que se encuentran, los trabajadores de limpieza reconocen la ausencia de accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales importantes en el sector.

“En general no he conocido a ningún compañero que haya tenido una hepatitis B; o nos protege Dios o hemos tenido suerte, los problemas mayores y más habituales son los problemas de columna, tendinitis; es raro, esas cosas más complicadas no nos han pasado..., es raro. Tampoco ha habido muchos accidentes de trabajo, más allá de algún pinchazo. Hace poco una compañera se resbaló y se fracturó el coxis; eso pasó por no tener zapatos adecuados para el trabajo. La ropa sucia también es un riesgo, nadie sabe si está infectada.”³¹⁷

La percepción y valoración que tienen los trabajadores de los riesgos de su situación de trabajo no se corresponden con los daños que efectivamente han experimentado; el riesgo potencial no se traduce en daños reales importantes, por lo menos para la mayoría de los trabajadores. Tal como afirma Giddens,³¹⁸ el riesgo y el daño están estrechamente ligados, pero no son idénticos; el riesgo presupone el daño, pero no necesariamente la conciencia del daño. Percibir el riesgo es ser consciente de las amenazas asociadas a la elección de una actitud específica, pero puede ocurrir que los individuos estén ubicados en situaciones riesgosas sin que sean conscientes de la importancia de esos riesgos. En este caso, la conciencia de los riesgos es anterior a la ocurrencia de algún daño, lo que implica que su percepción está relativamente desarrollada.

También señalan la ausencia de capacitación para el desempeño del trabajo. El aprendizaje se realiza de manera informal, en el propio proceso de trabajo, en contacto con los compañeros de tarea.

³¹⁷ Ídem.

³¹⁸ Op. cit.

*“Nadie nos capacitó para el trabajo. Sabemos que hay formas de agacharse para prevenir problemas de columna, pero no nos enseñaron. Son los propios compañeros que te enseñan.”*³¹⁹

La pérdida de la formación especializada que se daba en épocas anteriores para las tareas de limpieza, es considerada como un factor negativo, tanto por las autoridades del Hospital como por los trabajadores. Esta ausencia marca un retroceso en el proceso de aprendizaje organizacional que el Hospital venía desarrollando, que se traduce en un deterioro en los conocimientos y capacidades que la organización puede poner en práctica para reducir las posibilidades de riesgo. Otra consecuencia de la ausencia de una formación especializada es que los trabajadores tienden a valorizar más el conocimiento práctico que el conocimiento técnico, lo que genera dificultades para integrar puntos de vista a partir de marcos cognitivos comunes.

Los problemas de comunicación, el sentimiento de desvalorización y la ausencia de confianza en sus capacidades, impide el desarrollo de operaciones de traducción entre los limpiadores y los demás sectores que participan de las rutinas de trabajo (enfermeras, estudiantes, sindicato, etc.). Las dificultades de traducir la lógica práctica y doméstica de los trabajadores y la lógica técnica y científica de las autoridades del Hospital y de los sectores profesionales dificulta la construcción de rutinas de trabajo que minimicen las probabilidades de riesgo para los trabajadores. La suspensión de los cursos de formación especializada que realizaba la institución inhibe la posibilidad de desarrollo de un espacio de traducción de estas diferentes perspectivas, agravando las dificultades de comunicación.

Las relaciones de poder implícitas o explícitas que están presentes en las relaciones entre el grupo de limpiadores y otros grupos del Hospital, como las enfermeras o los estudiantes de medicina, son también un obstáculo para la integración de una perspectiva unificada en torno al riesgo. El sentimiento de desvalorización es la expresión de relaciones de poder marcadas por fuertes desequilibrios y por la ausencia de criterios de legitimidad compartidos por todos los grupos del Hospital. El predominio de una lógica de poder corporativa, explica la falta de transparencia en la información relativa a los riesgos, que existe entre enfermeras y limpiadores; la ausencia de una autoridad formal legítima explica la falta de obediencia a las normas institucionales. En este contexto, la cooperación en el trabajo es sustituida por la desconfianza, los conflictos implícitos o explícitos entre los diferentes grupos laborales y la inseguridad en relación a los riesgos sistémicos.

| 319 Ídem.

4.11. Riesgo y rutinas de trabajo: el Sector de Recolección de residuos

El tercer sector que analizaremos es el de Recolección de residuos. Este sector es el encargado de la circulación y evacuación de la basura y del material contaminado del Hospital, lo que le da un rol estratégico en la gestión del riesgo organizacional.

En los últimos años, la creciente utilización de material descartable ha aumentado considerablemente los volúmenes de basura que se manejan en el Hospital. En la actualidad se embolsan, como promedio, siete mil kilos de basura por día. Por otra parte, el Hospital no cuenta con los recursos necesarios para comprar contenedores de paredes rígidas para depósito de la basura. En épocas anteriores los residuos se juntaban en tanques de gasoil sin tapa, donde también se colocaba la basura contaminada. En la actualidad, se han desarrollado procedimientos técnicos más elaborados: utilización de bolsas especiales, ascensores especiales para traslado, etc.

La recolección de residuos se realiza, en su mayor parte, en horas de la mañana. Esto se debe a que, en ese horario, la actividad del Hospital disminuye notoriamente, lo que facilita la actividad. La concentración del trabajo en ese horario implicó una modificación en los horarios de trabajo, cambio que fue resistido inicialmente por los trabajadores. Luego de numerosas discusiones y reuniones, los trabajadores aceptaron la conveniencia del nuevo sistema.

La organización del trabajo y las rutinas cotidianas constituyen una de las principales fuentes de riesgo de este sector. Tal como señala Perrow,³²⁰ la estructura de ciertas organizaciones, expresada en reglas de conducta y en rutinas laborales, induce la presencia inevitable de riesgos. Otra fuente de riesgo es la distancia entre las normas prescriptas para el trabajo y el comportamiento real de los individuos. Estos dos componentes están presentes en el trabajo de recolección de residuos.

En el sector se percibe que las pautas de recolección de residuos no se cumplen de manera sistemática, lo que constituye una zona de riesgo sistémico. En numerosas ocasiones la basura se arrastra por los pisos sin tener en cuenta las posibilidades de contagio que conlleva. La clasificación de la basura tampoco se realiza de forma correcta. No siempre se coloca en las bolsas amarillas el material contaminado; esto se debe a que las bolsas amarillas son más resistentes y por tanto más codiciadas para embolsar la basura, por lo que se llenan también con residuos no contaminantes. Si bien las bolsas deberían ser depuradas antes de

| 320 Op. cit.

embolsar, esa tarea es demasiado riesgosa, por lo que los responsables de la tarea de recoger la basura no la realizan.

“Los trabajadores de recolección de residuos están expuestos a las pinchaduras, particularmente en las manos. La rutina recomendada por las jefaturas del Hospital, y que parece haber disminuido la cantidad de pinchazos, es evitar aplastar la basura con las manos. Otro práctica recomendada es realizar la denuncia correspondiente ante las autoridades del Hospital cuando se producen pinchazos, de manera de identificar la procedencia de las agujas. Esta segunda práctica es menos frecuente; si bien existe una obligación formal de denunciar, esta norma no siempre se cumple.”³²¹

Existen un conjunto de prácticas inadecuadas que se utilizan en la recolección de basura, que aumentan la exposición a los riesgos. Para no acarrear los tanques de basura, los trabajadores trasvasan la basura a las bolsas en los pisos, aumentando el riesgo de contaminación. Las bolsas de basura se bajan cerradas; sin embargo, el cierre de las bolsas amarillas ofrece dificultades. Para ello se compraron precintos especiales, pero los mismos no siempre se utilizan. Esto da como resultado que muchas veces se trasladen las bolsas amarillas con material contaminado, abiertas, lo que implica una exposición permanente a los riesgos de contaminación por parte del trabajador y por parte del medio ambiente.

Una práctica que podría minimizar el riesgo es arrastrar la basura con medios de transporte adecuados, pero el Hospital no cuenta con los mismos. Un mecanismo optativo sería reducir el tamaño de las bolsas, pero ello implicaría tener más personal para dar cobertura las veinticuatro horas dando cumplimiento al servicio, lo que se traduce en un aumento de costos que el Hospital no puede absorber.

Tampoco se cumplen los tiempos y los ritmos de la recolección de residuos, que están claramente especificados en las rutinas de trabajo. Es posible encontrar, de manera frecuente, bolsas tiradas por el piso, tanto dentro como fuera del Hospital. También es frecuente que se demore varios días en recoger la basura.

Otra práctica cotidiana, que constituye una zona de exposición de riesgos para el medio ambiente, se produce en el momento en que se depositan las bolsas en el camión de recolección de residuos de la Intendencia Municipal. Los residuos, como ya hemos mencionado, se separan en bolsas amarillas, que contienen material contaminado, y bolsas negras, que contienen basura común. Sin embargo, en el camión compactador de la Intendencia se mezclan los diferentes tipos de basura para ser quemadas posteriormente. La culminación del proceso termi-

| 321 Entrevista realizada a la Dirección de Higiene Ambiental.

na borrando todas las prevenciones realizadas en el embolsado de residuos, generando una zona de exposición al riesgo.

Una norma no escrita de los trabajadores, que forma parte de su rutina laboral, es terminar el trabajo lo más rápido posible. Un trabajo programado para realizarse en cinco horas, se culmina al cabo de tres horas, de manera que los trabajadores descansan las restantes dos horas. Esta práctica es la más perniciosa en términos de salud y de riesgos, porque exige mayor esfuerzo y el trabajador coloca menor atención en la tarea. Hay un desajuste entre las normas prescriptas y el comportamiento productivo. Este desajuste está asociado a numerosos factores, como la pérdida de la mística del trabajo en el Hospital, los bajos sueldos, el multiempleo y la desvalorización de la función pública. El ausentismo y la falta de motivación para desempeñar de manera adecuada las tareas son consecuencia de estos procesos.

El trabajo de recolección de residuos tiene un componente de carga física importante. La utilización de ascensores para el transporte de la basura supuso una mejora en este aspecto. Los trabajadores del sector de recolección de residuos cuentan actualmente con un ascensor propio para transportar los residuos, que es controlado por el propio grupo. El embolsado de la basura es realizado por los trabajadores de limpieza, en tanto el sector de recolección de residuos los traslada desde los diferentes pisos hasta la planta baja, donde lo carga y lo transporta el camión de recolección de residuos que envía la Intendencia Municipal de Montevideo.

Un trabajador expresa:

“Se cargan un promedio de diez bolsas por piso, a veces cambia. Tratamos que la basura de veinticuatro horas se saque en el día. En una época no había ascensor, andábamos arrastrando la basura por todo el hospital. Ahora se arregló uno que utilizamos sólo nosotros. Nosotros no embolsamos la basura, eso lo hace el sector de limpieza.”³²²

La incorporación de los ascensores supuso un cambio en la organización del trabajo que disminuyó la carga física pero que generó nuevas zonas de riesgos. Si bien cuentan con ascensores propios, en ocasiones, para transportar los residuos, los trabajadores deben atravesar las salas de internación, exponiendo a los enfermos y a las visitas, transformando el sistema de circulación de los residuos hospitalarios en una zona de riesgo.

“A veces hay que transitar por áreas asistenciales por el tema del ascensor, en el piso

| 322 Entrevista colectiva realizada a los trabajadores del Sector de Recolección de Residuos.

16 ó el 11, para nosotros allí no hay riesgo, el riesgo es para el paciente, por ejemplo en el piso 17; pero el problema mayor es con los coches, cuando uno se rompe y hay que usar otro y después lavarlo. ”³²³

Los ascensores (coches) no se utilizan sólo para la recolección de residuos. También son utilizados por otros servicios, para tareas asistenciales o de diverso tipo. Esta polifuncionalidad se constituye también en un factor de riesgo, pese a las prevenciones que toman los trabajadores en términos de limpieza.

“Cuando se usa un ascensor se lava todo, se apronta y se deja para ser utilizado por el servicio que precise el ascensor. Antes trabajábamos con tanques, ahora se saca la basura en bolsas. La basura de comida va en otro camión. ”³²⁴

Existe, en los trabajadores de recolección de residuos, una clara percepción de los riesgos del trabajo. Por un lado, hay una percepción de los riesgos difusos ligados al trabajo en una institución hospitalaria.

“Acá la contaminación está en el aire, los riesgos más o menos los sabemos, decimos que hay que usar tapabocas, túnica, pero no nos dejan entrar para no contaminar a los pacientes. ”³²⁵

Por otra parte, existe una percepción de los riesgos específicos ligados al trabajo. Los elementos de riesgo más importantes están asociados a la manipulación de las bolsas de residuos y a la posibilidad de que las mismas se rompan, aunque los trabajadores perciben este suceso como improbable.

“Estamos expuestos todos los días, hay bolsas que no sabemos qué traen, hay bolsas que traen frascos contaminados y se pueden romper, uno tiene que ser muy cauteloso. Hay que tener precauciones con los desechos. Ahora enfermería desecha las agujas. Algunos compañeros se han lastimado, pero es difícil que se rompa una bolsa. ”³²⁶

La percepción de los riesgos parece más homogénea entre los trabajadores del sector de recolección de residuos que la que existía entre los trabajadores del Centro de Materiales y en el sector de Limpieza. Esta mayor homogeneidad parece asociada, como veremos más adelante, a una fuerte cohesión grupal y a una mayor legitimidad de las autoridades directas del sector.

Otra fuente de riesgo está asociada al descuido o errores en el trabajo que realizan otros sectores del Hospital. En particular, los trabajadores de recolec-

323 Ídem.

324 Ídem.

325 Ídem.

326 Ídem.

ción de residuos realizan fuertes críticas a los trabajadores de limpieza, que son los encargados de embolsar y precintar las bolsas de basura. Por otra parte, los trabajadores de recolección de residuos adquirieron, a través del aprendizaje laboral, un conocimiento práctico altamente sensible que les permite prevenirse de los descuidos en el sellado de las bolsas.

“Tenemos que vigilar que las bolsas queden precintadas, en eso ponemos mucho cuidado, a veces le ponen leuco a las bolsas, a veces se nota que hay un poco de descuido, todos los días detectamos lugares donde no ponen todo el cuidado que hay que poner. Cuando agarrás una bolsa ya sabés lo que tiene adentro, si es sólo volumen o si hay otro material, con el tiempo sabemos bien, esa es nuestra experiencia; lo que sabemos es que todo residuo contaminante es el que tenemos que sacar enseguida, por ejemplo el material que viene de block quirúrgico o sala de parto, donde hay sangre.”³²⁷

Como ocurre en el Centro de Materiales, el sector de recolección de residuos sufre todas las deficiencias estructurales en las formas de organización del trabajo de la institución. Esta sobrecarga se ve compensada por el desarrollo de una capacidad práctica que les permite detectar los componentes de riesgo presentes en su trabajo.

La circulación de los residuos se cierra con la carga en el camión de la Intendencia que los traslada fuera del Hospital para su eliminación. Se trata de un camión especialmente diseñado para transporte de basura hospitalaria. Los trabajadores manifiestan que, de forma frecuente, el camión no pasa a retirar la basura en el día y hora previstos, lo que significa que la misma se amontone y se deteriore. También existen conflictos relacionados con el proceso de carga de residuos en el camión, que teóricamente le corresponde realizar a la Intendencia. Con frecuencia en el camión sólo viene el chofer sin los peones de carga, lo que obliga a los trabajadores de recolección de residuos del Hospital de Clínicas a realizar la carga de la basura, tarea que no les corresponde.

“Tenemos problemas con el camión de la Intendencia, nosotros ya lo hablamos con el director, no sabemos si le están haciendo el caldo gordo para privatizar el sector..., eso lo sabe la jefa del sector y es así, es complicado el tema con la Intendencia, antes había contenedores y mandaban el chofer con dos peones, ahora que sacaron los contenedores y no sabemos porqué, ahora mandan sólo un chofer y nosotros tenemos que andar atrás de ellos, para que vengan y saquen la basura, es todo un problema porque si el camión no tiene esa basura queda amontonada y es trabajo doble. Es un camión especial de recolección de residuos hospitalarios, a veces el problema es nuestro, hay compañeros que a veces

| 327 Ídem.

*cuando llega el camión tarde se niegan a cargarlo, eso también pasa. Son camiones que compactan la basura, el mismo chofer va a verificar que la basura quede prensada.*³²⁸

La sobrecarga de trabajo es un factor que aumenta los riesgos, aunque en este caso la misma es relativa. Los trabajadores de recolección de residuos, pese a sus quejas, tienen una carga de trabajo relativamente liviana, lo que facilita la prevención de los riesgos.

Pese a los riesgos del trabajo, no existe en los trabajadores la percepción de que se produzcan en el sector enfermedades profesionales importantes. Las únicas menciones se vinculan a la posibilidad de contraer resfríos debido a las malas condiciones de la estructura física.

*“No ha habido traslado de trabajadores por problemas de salud, los elencos son estables. Aunque acá es donde nos bañamos cuando salimos de trabajar y acá corre un viento bárbaro y allí nos podemos enfermar. Acá se nos hizo un baño, a pedido nuestro..., y puede haber algún problema, pero hay que poner voluntad..., acá el problema es la falta de plata y uno sabe lo que tiene que hacer.”*³²⁹

Esta situación es similar a la que ya vimos en el Centro de Materiales y en el sector limpieza. La percepción de los riesgos está disociada de los daños sufridos por los trabajadores, lo que implica que existe una conciencia relativamente desarrollada de los mismos.

La capacitación se realiza en el proceso de trabajo, a través del intercambio de conocimientos con otros trabajadores. El manejo de las situaciones de riesgo forma parte de esta capacitación, en la cual el trabajador aprende a tomar las precauciones necesarias y a medir el ritmo de trabajo.

*“Yo aprendí a trabajar en el equipo, no tuve capacitación previa. Antes estaba en limpieza, acá estoy mejor. Hay que hacer más esfuerzo físico, aunque menos que en la época de los tanques.”*³³⁰

A diferencia de lo que ocurre en el sector de limpieza, la falta de formación específica para la tarea no es considerada por los trabajadores como una carencia importante; la formación práctica se considera suficiente para la prevención de los riesgos. Esta diferencia en la evaluación de la formación está asociada a la relación con las jerarquías directas del sector. En el caso del sector limpieza, la

328 Ídem.

329 Ídem.

330 Ídem.

falta de autoridad y de mando genera una situación de inseguridad en los trabajadores en relación a su comportamiento frente a las situaciones de riesgo. La formación es vista como una compensación a esta inseguridad, que tiene su origen y fundamento en la organización del trabajo. En el sector de recolección de residuos, en cambio, las relaciones informales en el grupo de trabajo son positivas. Hay espíritu de equipo y no existen conflictos importantes en relación al trabajo. La relación con las jerarquías inmediatas también es positiva. Sienten respeto hacia la figura del capataz, que les brinda apoyo y colaboración más allá de las funciones específicas del cargo.

“Las relaciones entre los trabajadores son buenas. Con las jerarquías también, acá hay que venir a cumplir la tarea y se acabó, cumpliendo con el horario y la tarea no hay problema. También el tema es que falta gente. A veces veo que a la dirección se le complica cubrir áreas porque no tienen gente, acá en el Clínicas se ha ido mucha gente y es imposible cubrirlo. Acá la comunicación es buena, sabemos por donde andamos, cinchamos los cuatro parejo, acá el capataz que tendría que estar en otra, viene y nos ayuda, aunque sería bueno tener intercomunicadores internos, por ejemplo si una puerta quedó mal cerrada y poder avisar, eso lo precisaríamos..., sería muy bueno estar comunicados, incluso un teléfono adentro del coche. Además como estamos en las puntas donde no pasa nadie, si nos quedamos trancados nadie se entera.”³³¹

La legitimidad de la autoridad jerárquica inmediata y los vínculos formales e informales que se establecen entre los jefes y los trabajadores condicionan la actitud de todo el grupo de trabajo frente al riesgo. La legitimidad de las normas de autoridad permite la construcción de relaciones de confianza, reduciendo las posibilidades de riesgo.

El sector de recolección de residuos se caracteriza por una fuerte rotación del personal. Al igual que en otros sectores del Hospital de Clínicas, existe un rápido proceso inicial de selección. Los que soportan el esfuerzo físico y las condiciones de trabajo se mantienen como personal estable durante mucho tiempo. Los que no lo hacen abandonan, el sector rápidamente.

“En un año pasaron treinta y dos personas por este servicio. La gente no se habituaba, muchos faltaban o no hacían el trabajo en los tiempos requeridos. El trabajo de limpieza es más valorado que el nuestro, se nota por la falta de interés en venir a trabajar acá. Este no es un lugar buscado por otros trabajadores. En un momento me pidieron que yo fuera a otro servicio y trajeron gente nueva y pudimos ver que nadie se quedaba, la gente no se habituaba y se iba, en un año pasaron treinta y dos personas, gente muy faltadora, sin voluntad de trabajo, que dejan acumular dos o tres días y después es un laburo muy

| 331 Ídem.

*pesado y se terminó armando lío y se tuvo que volver a armar un equipo de trabajo que fuera más consciente.*³³²

La frecuente rotación del personal no favorece el desarrollo de rutinas de prevención de riesgos, ya que los recién llegados están más expuestos en virtud de su falta de experiencia y de conocimiento. Curiosamente, los trabajadores de recolección de residuos consideran que su trabajo es menos valorado que el de limpieza, en tanto éstos perciben la situación de manera opuesta. La autovaloración de estos dos sectores es baja, aspecto que no parece depender sólo de la mirada de los otros.

*“La limpieza es más valorada porque es más visto que el nuestro y además los trabajadores no demuestran mucho interés por trabajar acá. La gente no valora mucho nuestro trabajo, pero la gente observa, se dan cuenta cuando la basura desaparece, el tema acá es formar buenos equipos.”*³³³

Al igual que en el sector limpieza, el sentimiento de desvalorización de los recolectores de residuos impide que se establezcan relaciones intensas y positivas con otros sectores de la institución. Estas dificultades de comunicación bloquean el desarrollo de conocimientos y actitudes que contribuyan positivamente a desarrollar aprendizajes organizacionales que mejoren la gestión del riesgo en la institución.

La fuerte legitimidad de los jefes engendra espacios de confianza, que se oponen a los componentes de desvalorización marcados con anterioridad. La actitud de los trabajadores frente a las situaciones de riesgo parece ser el resultado, para este sector, de un balance entre los componentes positivos como la legitimidad de la autoridad y la construcción de espacios de confianza, y los componentes negativos como el sentimiento de desvalorización y la frecuente rotación del personal.

La ausencia de formación especializada es compensada por un conocimiento práctico que genera actitudes de protección, pero que es insuficiente para generar rutinas estables que den cuenta de los riesgos inherentes al trabajo. Las rutinas cotidianas, construidas de manera autónoma por los trabajadores, que fijan su ritmo de trabajo y sus prácticas, es una fuente de riesgos sistémicos para la organización. La legitimidad de la autoridad de los jefes directos se expresa en el desarrollo de normas compartidas de trabajo, pero estas normas autónomas³³⁴

332 Ídem.

333 Ídem.

334 Ver Reynaud, J. D., op. cit.

tienen como efecto aumentar la exposición al riesgo. Esta situación muestra las dificultades que tiene la institución de generar aprendizajes organizacionales que minimicen las posibilidades de riesgo, aun en contextos marcados por la confianza y la legitimidad de las relaciones de poder. A diferencia del sector de limpieza y del Centro de Materiales, en los cuales la falta de legitimidad de la autoridad era una fuente de riesgo, en este caso la fuente de riesgo está en la organización global del trabajo en el Hospital y en la ausencia de normas generales que prescriban las rutinas de trabajo. La autonomía de los trabajadores no se traduce en respuestas positivas frente al riesgo sino que, por el contrario, reproduce las condiciones de riesgo estructural de la institución.

4.12. El Sector de Emergencia³³⁵

El cuarto sector que analizaremos es el de Urgencias. Este sector, a diferencia de los que hemos visto hasta ahora, no tiene un papel estratégico en la gestión interna del riesgo. Sin embargo, este sector establece un nexo central entre la institución y la comunidad, por lo que juega un rol importante en la gestión de los riesgos que provienen del exterior de la organización.

El sector de emergencia cuenta con treinta auxiliares de enfermería y cinco licenciadas, que trabajan las veinticuatro horas. Es la mitad del personal que se necesita en el sector. Por turno hay cinco auxiliares y una nurse para cubrir las áreas de consultorio, el área de intermedio y el box. A su vez, el sector de emergencia cuenta sólo con ocho camas, cuando el número necesario para atender las demandas diarias es de cuarenta. En el sector, la mayoría de las auxiliares tiene dos empleos.

En el sector de emergencia existe una fuerte discordancia entre el trabajo real de las nurses y el estipulado en la descripción de tareas del cargo. Las nurses deben dedicarse a la asistencia médica, desempeñan funciones administrativas, deben coordinar los estudios clínicos, los traslados, administrar la medicación y realizar muchas tareas que le corresponden a las auxiliares de enfermería. Si bien las nurses intentan preservar sus rutinas de trabajo y sus ritmos, la superpoblación y la falta de recursos humanos lo impiden de manera permanente.

El trabajo de auxiliar de enfermería de la puerta de emergencia, a su vez, incluye el trabajo asistencial de enfermería, la aplicación de inyectables, el cuida-

335 Parte de este capítulo ha sido publicado en Pucci, F., "Rutinas organizacionales y riesgo sistémico. Análisis del sector de emergencia del Hospital de Clínicas", *Revista de Ciencias Sociales* N°17, Departamento de Sociología, Montevideo, setiembre 2000.

do de la higiene y del confort del paciente, etc. El trabajo real de las auxiliares de enfermería también dista mucho del estipulado en la descripción de tareas. Por la escasa dotación de nurses con las que cuenta el sector, las auxiliares de enfermería deben realizar de manera frecuente tareas administrativas que no les corresponden, lo que implica una duplicación de la carga de trabajo y distorsiones en las rutinas de trabajo.

“También ocurre que, frecuentemente, no se cuente con personal para cumplir con el servicio de mensajería, por lo que las enfermeras deben trasladar por sus propios medios a los pacientes a otros pisos o al block quirúrgico. Los pacientes deben movilizarse con todos los aparatos de medicación, en camillas con rodados deficientes. Muchas veces, incluso, hay que llevarlos en peso. Este trabajo es cumplido, en su mayor parte, por mujeres. Por otro lado, la estructura física no está diseñada de manera funcional para realizar tareas de emergencia, lo que dificulta la movilización y el traslado de los pacientes.”³³⁶

La ruptura de las rutinas y de los ritmos de trabajo es una fuente de riesgos sistémicos. Las enfermeras deben trabajar a un ritmo más rápido que el requerido para la tarea, lo que les impide tomar los cuidados y las precauciones necesarias. El ritmo acelerado de trabajo y la diversidad de tareas que deben abordar obligan a las enfermeras a realizar su trabajo sin poder cumplir de manera cabal con los procedimientos establecidos para el tratamiento médico. La consecuencia de no poder cumplir con los procedimientos adecuados es exponerse de manera permanente a los riesgos vinculados a la tarea médica. La gran mayoría de accidentes de trabajo que tuvo el sector se produjeron por trabajar de manera apresurada, sin tomar las precauciones correspondientes.

Tal como indicamos en la reflexión teórica inicial, la organización del trabajo, la delimitación de competencias y las reglas de procedimiento establecidas en una institución para resolver los problemas de funcionamiento, pueden ser inapropiadas cuando las condiciones del entorno se transforman y la institución no tiene la capacidad ni los recursos para adaptarse a las nuevas situaciones. Estas distorsiones de funcionamiento son también creadoras de zonas de riesgo.³³⁷

Un ejemplo de estas deficiencias es el caso de la sala de urgencias, destinada al tratamiento de pacientes que necesitan atención de manera inmediata, debido a la gravedad de su situación. Una distorsión importante en el funcionamiento cotidiano de la sala de emergencia es que la misma cumple con frecuencia funciones de internación o de CTI, por la falta de camas que adolecen estos sectores. En numerosas ocasiones hay más pacientes “ventilados” en el CTI que en el sec-

³³⁶ Entrevista realizada a la Dirección del Sector de Emergencia.

³³⁷ Ver Laboratorio Printemps, op. cit.

tor de emergencia. La norma establecida es que el paciente, una vez que ha recibido el tratamiento de emergencia, debe ser llevado a las salas de internación de donde supuestamente no debe volver a emergencia. En la rutina cotidiana del sector de emergencia ocurre lo contrario; debido a la ausencia de camas que tienen los servicios de internación, los pacientes graves quedan internados durante prolongados períodos de tiempo en el sector de emergencia. Lo mismo ocurre, por la escasez de camas que tiene el Hospital, con el CTI y con los sectores intermedios; el sector de emergencia cumple funciones de CTI o de cuidados intermedios, para las que no cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios. La estadía de los pacientes puede llegar a ser de un mes, mientras que la sala de emergencia está diseñada y pensada para una atención rápida con alta circulación de pacientes.

Esta distorsión en el funcionamiento y en las tareas que cumple la sala de emergencia es una zona de riesgo sistémico. Es frecuente que un paciente que está internado un mes en emergencia tenga una enfermedad contagiosa y que las enfermeras se enteren con posterioridad, cuando llegan los exámenes clínicos. La sala de emergencia tampoco cuenta con los recursos necesarios como para realizar las medidas de aislamiento correspondientes, lo que genera una zona de exposición permanente a los riesgos.

Otra consecuencia de la distorsión de funcionamiento señalada es que la sala de emergencia termina saturada de pacientes, lo que dificulta el cumplimiento de las tareas y absorbe los escasos recursos con que cuenta la sala para el desempeño de las funciones que le son propias. Esta saturación, a su vez, agudiza la dificultad ya señalada de cumplir las rutinas y los ritmos de trabajo estipulados, lo que agrava esta zona de riesgo.

Las distorsiones de funcionamiento son una fuente permanente de tensiones para las enfermeras del sector de emergencia. Pero también hay otras. Una fuente de tensión es el enfrentamiento permanente con los médicos, que protestan porque no hay suficientes camas ni recursos adecuados para atender a los pacientes. En estos casos, se da la paradoja de que los médicos responsabilizan de esta situación a las propias enfermeras, cuando las mismas son víctimas de las distorsiones en la organización del trabajo y de la falta de recursos del Hospital.

Otra fuente de tensión son los rechazos que enfrentan las enfermeras cuando transportan un paciente a los pisos de internación y se encuentran con que todas las camas están ocupadas. En esos casos, deben volver a trasladar al paciente a la sala de emergencia, donde muchas veces también se volvieron a ocupar las camas. Estas situaciones en las cuales las enfermeras se ven sometidas a presiones cruzadas generan un desgaste psíquico permanente. También hay ten-

siones entre los diferentes turnos de enfermería derivados de las distorsiones en el funcionamiento de la sala de emergencia. Esto ocurre cuando un turno, debido a la sobrecarga de trabajo y a la falta de recursos humanos, no consigue completar su trabajo y deja tareas pendientes para el otro turno.

Las distorsiones de funcionamiento se traducen en una sobrecarga de trabajo para el sector y en dificultades para utilizar de manera adecuada los recursos de los que dispone. El sector cuenta con tres auxiliares para atender a cuarenta pacientes; una sola enfermera realiza el trabajo que deberían estar desempeñando cuatro. Las consecuencias son el cansancio extremo y un gran desgaste psíquico debido a las tensiones y conflictos que se generan.

Las demandas contradictorias que deben enfrentar las enfermeras del sector de parte de los médicos, de los parientes de los enfermos y del resto de los servicios del Hospital constituyen una situación de doble mensaje como las señaladas por el Laboratorio Printemps.³³⁸ Esta situación marcada por la presencia de mensajes contradictorios, no se traduce en una parálisis en términos de respuestas laborales por parte de las trabajadoras. Las soluciones pasan más bien por la fabricación de respuestas autónomas en relación a las órdenes y a las rutinas laborales. Las enfermeras deben tomar decisiones por sí mismas, para mantener la continuidad en la atención al paciente, pese a las rotaciones de los médicos, o para equilibrar las órdenes, frecuentemente contradictorias o imposibles de ser llevadas a la práctica, de los médicos. Por otra parte, deben fabricar rutinas laborales y capacidades que les permitan atender de manera razonable el desborde de trabajo existente. Una de estas rutinas es la capacidad de aprender y retener de memoria las diferentes historias médicas de los pacientes, ante la falta de tiempo para detenerse a leer los registros escritos de los mismos. Las enfermeras desarrollan una especie de “cultura oral” a través de la cual, en el ritmo apurado de las rutinas, van reteniendo y memorizando lo necesario para poder atender de manera razonable a los diferentes pacientes.

Las enfermeras cargan con la responsabilidad de hacer funcionar el sector. Para ello, deben realizar las tareas más diversas, desde el mantenimiento y arreglo de la infraestructura física hasta la búsqueda de la medicación necesaria o de camas para instalar a los pacientes. Las deficiencias de funcionamiento de otros sectores, como el sector de mantenimiento y el asistencial, sobrecargan el trabajo de las enfermeras. En este sentido, las enfermeras se encuentran atrapadas en un círculo de hierro. Si no resuelven los problemas desbordando sus funciones, el aumento de la carga del trabajo será mayor para ellas.

| 338 Op. cit.

“La organización del trabajo médico no colabora para superar estas situaciones de sobrecarga de trabajo. En primer lugar, hay una desproporción entre la cantidad de médicos que trabajan en urgencia y la cantidad de auxiliares de enfermería disponibles. Hay muchos médicos dando órdenes al escaso personal de enfermería que tiene el sector. Por otra parte, hay una excesiva rotación de médicos, que impide desarrollar una buena planificación del trabajo y mantener un contacto estable con las enfermeras.”³³⁹

Los médicos transmiten conocimientos a las enfermeras, las cuales, debido a su mayor permanencia en el sector, terminan detentando el monopolio del saber y asegurando la continuidad del mismo. Se produce una inversión de roles, a partir de la cual las enfermeras terminan orientando a los médicos internos recién llegados en sus tareas técnicas asistenciales. Aunque el control del conocimiento es una fuente de poder para las enfermeras, también constituye una carga adicional de trabajo que se suma a las anteriormente expuestas.

Si bien las enfermeras aprenden de los médicos y terminan siendo las que aseguran la transmisión de los conocimientos en este contexto de alta rotación, en la práctica cotidiana tienen grandes dificultades de comunicación con los propios médicos. Es común que las enfermeras no estén enteradas de aspectos relevantes de las patologías de los pacientes. También es común que los médicos realicen las visitas a los pacientes sin la presencia de las enfermeras. Por otra parte, el intenso ritmo de trabajo impide que las enfermeras tengan tiempo de leer las historias médicas. Esto las obligó a desarrollar una gran habilidad para el registro oral de órdenes e historias, lo que les permite desempeñar rápidamente el trabajo que se requiere. Esta habilidad y entrenamiento compensa la falta de tiempo que, por razones de sobrecarga de trabajo, le dedican a la lectura de los registros médicos.

La organización del trabajo del sector de urgencias se ve desbordada por las demandas e insuficiencias de otros sectores de la institución. La falta de comunicación entre enfermeras y médicos tampoco contribuye, como hemos señalado para los sectores de limpieza y recolección de residuos, al desarrollo de aprendizajes organizacionales que disminuyan los riesgos sistémicos. Por otra parte, en los últimos años se produjeron cambios tecnológicos importantes en el sector de emergencia. Se introdujeron las bombas de infusión, la aspiración centralizada, las alarmas de atención, etc. Sin embargo, la percepción que tienen las enfermeras de mayor antigüedad en el sector, es que, en el pasado, con menos personal, menos tecnología y más pacientes, el tiempo alcanzaba para cumplir la tarea. En la actualidad, si bien las consultas descendieron, se produjeron innovaciones tecnológicas importantes y la duración de las internaciones es menor, el tiempo no

| 339 Entrevista realizada a la Dirección del Sector de Emergencia.

alcanza para cubrir la demanda. El apoyo tecnológico alivia un poco la presión, pero la sensación percibida es la de un aumento global de la demanda y una incapacidad crónica para dar cuenta de la misma. En esta percepción, inciden, indudablemente, los elementos reseñados anteriormente.

“La demanda de pacientes que atiende el sector de emergencia es variable, alternando momentos en que el trabajo es liviano y momentos en que el sector se ve saturado. Esta variabilidad es común en todos los turnos, incluso en el nocturno. En el largo plazo, el sector de emergencia muestra, en los últimos años, un descenso en el número de consultas anuales.”³⁴⁰

Las razones de esta disminución no son claras. Entre otros factores, se destaca la amplia cobertura que han tenido los seguros médicos privados. Hay pacientes que sólo vienen cuando no pueden pagar el *ticket* mutual del seguro médico. Estos pacientes tienen un perfil educativo y cultural superior a la del clásico paciente del Hospital de Clínicas. Son más exigentes con el tratamiento y tiene una actitud más crítica hacia la atención pública. Por otra parte, los clásicos pacientes del sector público llegan en condiciones económicas y sociales más agudas que en otras épocas, lo que aumenta la intensidad del tratamiento. Los dos perfiles de pacientes, expresión de la creciente polarización de la sociedad uruguaya, tienen un efecto paradójico en relación al trabajo del sector de emergencia: pese al descenso del número anual de consultas, las enfermeras consideran que aumentó considerablemente la carga de trabajo diaria.

En el aumento de la carga de trabajo, pese a la disminución del número de consultas, también confluyen otros elementos. Por un lado, también descendió, de manera concomitante, el número de enfermeras. Por otra parte, las enfermeras perciben que la formación de los médicos ha disminuido relativamente, en calidad y cantidad. Esto se traduce en una trasmisión de responsabilidades y conocimientos de los médicos hacia las enfermeras, las cuales deben cubrir mayores áreas asistenciales que anteriormente.

Las tensiones y los riesgos síquicos presentes en el proceso de trabajo del sector de urgencias tienen como consecuencia el fortalecimiento de los vínculos grupales y el desarrollo de normas de conducta internas que permiten el desempeño de las tareas pese a las condiciones de riesgo que la misma presenta. Existen rituales grupales, informales, que aseguran la cohesión interna del equipo y la superación de las angustias y sufrimientos inherentes al trabajo médico. Un ejemplo de estos rituales es la costumbre de que, cuando un paciente niño muere, lo amortaja una enfermera que no tenga hijos. El humor es otro mecanismo utiliza-

| 340 Ídem.

do para combatir las tensiones del trabajo. Estos componentes también explican la falta de ausentismo en el sector de emergencia, que resulta la expresión del código de reglas informales creadas por el grupo. Por ejemplo, la regla que dice que faltar tiene como consecuencia recargar de trabajo a los compañeros.

Las enfermeras señalan la escasez de material de protección para el trabajo. Por ejemplo, para el manejo de un paciente con BK, los tapabocas con que cuenta el Hospital son de tela muy fina, lo que resulta inadecuado para tratamientos de pacientes infectados. Tampoco se cuenta con los guantes adecuados para tratar pacientes con HIV. Para el tratamiento de pacientes con meningitis, el Hospital cuenta con pocas túnicas. Frente a esta situación de escasez, las enfermeras, o bien deben pelear para conseguir túnicas, o bien deben rotarse para la utilización de una única camisa. Tampoco son suficientes los guantes; una vez que los materiales o agujas se descartan, no se reponen.

La formación del personal de enfermería se realiza en el propio sector de emergencia. Las relaciones entre las nurses y las auxiliares de enfermería son generalmente positivas. Existe un sentimiento de equipo que permite sobrellevar la tarea. Esto genera estabilidad e interés por el trabajo, más allá de las condiciones en las cuales se desarrolla el mismo. Como en otros sectores del Hospital de Clínicas, en emergencia se produce un proceso de selección temprana. Aquellos que no soportan el trabajo, se van de inmediato; los que superan las primeras experiencias, se vuelven permanentes y adquieren satisfacción hacia el trabajo. La estabilidad y permanencia del grupo de enfermeras es la que asegura, a su vez, la continuidad del funcionamiento del sector de emergencia. El sentimiento de grupo también permite alcanzar niveles de satisfacción con la tarea que aseguran la estabilidad del equipo.

Más allá de las difíciles condiciones de trabajo, las enfermeras resaltan, como aspecto positivo de la tarea, las posibilidades de aprendizaje permanente que la misma brinda. La capacitación que adquieren en el trabajo del Hospital de Clínicas las habilita para desempeñarse en cualquier otro trabajo profesional de enfermería. Sin embargo, este argumento se contradice con la estabilidad señalada del personal de enfermería. Partiendo de la premisa de una racionalidad utilitaria, lo lógico sería que existiera una permanente rotación en el sector. Una vez aprendido el oficio, la actitud más racional sería cambiarlo por otro mejor remunerado y en el cual se trabaje en condiciones más favorables. ¿Por qué no ocurre esto? Hay dos explicaciones posibles. Una es la creciente restricción del mercado de trabajo de las enfermeras, aspecto que sin duda incide, pero que no parece un factor determinante. Otra explicación es la satisfacción que se obtiene en el trabajo del Hospital de Clínicas, que no se logra en trabajos similares del sector privado. Esta satisfacción pasa, desde nuestro punto de vista, por tres aspectos:

- a) la autonomía que tienen las enfermeras en su trabajo, que es notoriamente mayor que la pueden conseguir en el sector privado;
- b) la complejidad de la tarea, que más que un factor de parálisis o de inseguridad ontológica, se transforma en un desafío diario, que pone en juego las capacidades cognitivas y afectivas de las trabajadoras;
- c) los mecanismos informales de cohesión grupal, que generan un sentimiento de pertenencia y una identidad profesional que se impone en relación a la racionalidad utilitaria.

Una zona de riesgo importante en la sala de emergencia es la ausencia de sistemas de control que obliguen al cumplimiento de las normas de funcionamiento y de organización por parte de los médicos, internos, leucos y familiares de los pacientes. Es común que los médicos que atienden las policlínicas citen a sus pacientes a la sala de emergencia los días de menor trabajo, para realizarle las curaciones pertinentes o para discutir los diagnósticos. Si bien existen normas de procedimientos que regulan los horarios y los lugares adecuados para el tratamiento médico, estas normas en general no se cumplen. Esta situación de anomia general agrava y profundiza las distorsiones de funcionamiento ya señaladas.

Ocurre lo mismo con los internos y con los leucos, para los cuales existen normas estrictas que marcan sus competencias y los límites de su trabajo profesional. Sin embargo, es común que estos límites sean trasgredidos y que tanto internos como leucos realicen tratamientos o consultas médicas para los cuales no están autorizados. Esto constituye una zona de riesgo para los pacientes que concurren a atenderse al Hospital. También constituye una tarea adicional para las enfermeras, que deben controlar de manera permanente a los estudiantes de medicina y a los leucos, que si bien en términos de organización del trabajo, están bajo la responsabilidad del interno y sólo pueden participar observando los procedimientos, de manera frecuente se dedican a revisar enfermos personalmente o a dar indicaciones médicas.

Tampoco existe ningún sistema de control de la circulación de personas y familiares en la sala de emergencia, lo que constituye una fuente de riesgos permanente, desde los hurtos hasta las posibilidades de contagios, etc. Existe una cultura institucional fuertemente impregnada por estos componentes anómicos que se traducen en zonas de riesgo para la organización. Las enfermeras también deben enfrentar las presiones de los familiares, que muchas veces también exigen recursos y tiempos que no están disponibles. Las demandas contradictorias a que se ven sometidas las enfermeras del sector de emergencia, provenientes de

los médicos, los familiares y los restantes servicios del Hospital, conforman la situación de doble mensaje señalada por el Laboratorio Printemps.³⁴¹

Para la limpieza del área de emergencia, la dotación de personal es insuficiente. El trabajo de limpieza se realiza por las mañanas, aunque en la tarde el local está nuevamente sucio. Las enfermeras del sector de emergencia sienten que hay una desvalorización general del trabajo que hacen los limpiadores, coincidiendo con la percepción que éstos manifestaron más atrás. También destacan la falta de control y de supervisión sobre los trabajadores de limpieza, aspecto que coincide con lo señalado anteriormente.

El relacionamiento del sector de emergencia con los otros servicios del Hospital es, en líneas generales, fluido. Los mayores conflictos que tienen las enfermeras del sector de emergencia son con el sector de laboratorio y con el de rayos. Las enfermeras manifiestan que estos sectores demoran demasiado para hacer los análisis, o en ocasiones pierden o rompen las muestras, etc. Esto obliga a las enfermeras a asumir frente a los pacientes la responsabilidad de los errores o demoras de estos sectores, los que las ubica en una posición contradictoria, tal como se señaló más arriba. En cambio, parece existir un buen relacionamiento del sector con las estructuras jerárquicas del Hospital.

En el sector de Urgencias podemos encontrar dos tendencias contradictorias: por un lado las distorsiones de funcionamiento, la existencia de normas contradictorias y la situación de anomia son componentes permanentes del proceso de trabajo en el sector y fuentes de riesgo sistémico. Por otro lado, la regulación autónoma que se produce en el grupo de enfermeras permite el desarrollo de rutinas que compensan las dificultades anteriores y que reducen las posibilidades de riesgo. A diferencia del sector de recolección de residuos, en este caso el desarrollo de normas autónomas que se realiza en el grupo de trabajo se transforma en un elemento positivo en términos de gestión del riesgo. Estas soluciones locales,³⁴² basadas en un conocimiento colectivo invisible e informal, para convertirse en un aprendizaje organizacional, deben ser valorizados y capitalizados por la institución. En la medida en que esto no sucede en la organización en su conjunto, se mantienen como respuestas autónomas aisladas que resuelven determinados problemas pero no alcanzan para generar rutinas consolidadas que mejoren la gestión organizacional del riesgo.

³⁴¹ Op. cit.

³⁴² Ver Laboratorio Printemps, op. cit.

4.13. Las consecuencias de la ausencia de autoridad formal: el Departamento de Nutrición

El Departamento de Nutrición es el quinto sector que analizaremos en este trabajo. La importancia de este sector para la gestión del riesgo organizacional es que debe asegurar los niveles adecuados de higiene y calidad de los alimentos de todo el Hospital. En la conformación de la estructura de funcionamiento del Departamento de Nutrición encontramos un jefe de recursos humanos, un jefe de producción y alimentos y un jefe de departamento. Luego tenemos los jefes de departamento, de sección y por último las nutricionistas. A su vez, las nutricionistas tienen personal a su cargo. Dentro del personal no calificado encontramos a los auxiliares de servicio y los tisaneros. En las unidades de internación, el tisanero es el que se dedica a la atención de los pacientes, debe interpretar las dietas indicadas y servir la comida a los internados. Este proceso se realiza para los desayunos, almuerzo, merienda y cena de cada día.

El proceso de trabajo en la cocina tiene diferentes dimensiones. Una de ellas la constituye la atención al paciente hospitalizado, que lo realiza tanto el personal calificado como no calificado. Otra área es el sector de producción. En la cocina se transforman los productos, frutas y verduras, carne, leche, etc. En algunos casos se procesan tres veces por semana y en otros, todos los días. El ritmo de trabajo está fijado en función del tipo de dieta y de las recetas que se aplican. Las nutricionistas indican las recetas de acuerdo a las necesidades y a las diferentes patologías de los pacientes. Por otra parte, la variedad de recetas no es infinita; las necesidades de producción obligan a realizar un proceso de estandarización de las mismas para poder cumplir con el trabajo.

El sector cocina tiene una estructura centralizada que debe cubrir todo el Hospital. La atención al paciente está organizada por piso y por alas. Se atiende en nueve pisos. El servicio cuenta con veintiséis tisaneros en la mañana y veintinueve tisaneros en la tarde. El personal es muy heterogéneo, con diferentes orígenes sociales. Predomina el sexo femenino, aunque en el sector producción la mayoría son hombres. Es una de las cocinas más grandes del sector de salud del Uruguay. En la mañana, cuando se prepara la comida, es el momento en que la cocina cuenta con más personal; se pueden encontrar alrededor de dieciocho funcionarios, de los cuales la mayoría debe trabajar como cocinero.

El sector es un depósito de personal con dificultades de conducta, que fue trasladado a la cocina como mecanismo de castigo. Sin embargo, la conducta de los trabajadores no constituye una dificultad seria para el sector. Existe un estricto control jerárquico que permite regular la conducta de los trabajadores en el proceso productivo. Tanto el trabajo del cocinero como el de tisanería están bajo man-

dos directos. El tisanero, por ejemplo, está bajo el mando del nutricionista. Debe estar atento no sólo a la dieta, sino a los casos que tienen dietas especiales; la atención y el seguimiento constante que se debe prestar a las actividades laborales operan también como mecanismos de control de la conducta del personal. A diferencia de la autonomía con la que cuentan los trabajadores en otros sectores del hospital, en el sector cocina existe una especie de “taylorización” del trabajo, que opera, a su vez, como mecanismo de disciplinamiento de la mano de obra. El carácter “taylorista” del proceso de trabajo del sector de cocina es, sin duda, la razón que explica el traslado de personal con problemas de conducta al sector cocina. El traslado opera como mecanismo de castigo para los trabajadores y como mecanismo de control y disciplinamiento para las autoridades del Hospital.

Sin embargo, pese a este componente taylorista que está en presente el diseño del proceso de trabajo, en el sector cocina existen distorsiones importantes en el funcionamiento organizacional que generan exposiciones permanentes al riesgo. En este caso, las distorsiones son generadas por dos factores: el ausentismo crónico y la ausencia de una autoridad formal que establezca normas de cooperación en el trabajo.

Uno de los mayores problemas del sector, que repite pautas ya señaladas en otros sectores del Hospital, es la escasez de personal y la inestabilidad del mismo. El ausentismo y la escasez de trabajadores generan las dificultades obvias de funcionamiento, además de sobrecargar el trabajo de los pocos que lo hacen. Si bien la dotación del personal es suficiente, el régimen de licencias médicas, licencias por estudios y todos los beneficios con que cuentan los trabajadores de Clínicas, estimulan el ausentismo crónico y obligan a las jefaturas a preocuparse a diario para suplir las faltas. Esto también ocurre en la producción. A su vez, el ausentismo es diferente en cada sector, lo que obliga a complicadas soluciones para cubrir los recursos humanos necesarios. El ausentismo es una fuente de conflictos y de tensiones permanente.

La cocina no cuenta con capataces que distribuyan las tareas. El cargo se perdió tiempo atrás por falta de presupuesto; el sector cuenta con una dietista que cumple las funciones de distribución y regulación de las tareas, pero en definitiva fueron los trabajadores los que debieron crear su propio sistema de distribución de tareas. Estos, por acuerdo interno y no por órdenes de la jefatura, establecieron un sistema de rotación de manera de contrarrestar la monotonía del trabajo y de equilibrar el desgaste físico. En verano la temperatura es muy alta cerca de los hornos, por lo que la rotación asegura que se distribuya el costo de las condiciones de trabajo negativas entre los diferentes trabajadores. El trabajo en los hornos también produce quemaduras, debido a la vetustez y a las dificultades de manejo de los mismos. La fritura de comida y la plancha tampoco son

tareas deseadas, debido a las altas temperaturas y a los riesgos de quemaduras. Tal como afirman los trabajadores, si las tareas mencionadas las realizaran siempre los mismos funcionarios, daría la impresión de que los mismos están sometidos a un castigo o una penitencia.

Este sistema es una fuente de desgaste y de conflictos internos para los trabajadores. En general los que tienen más antigüedad se colocan en la cocina, lo que genera en los más jóvenes disconformidad y cuestionamientos a la legitimidad de la autoridad de los más viejos. Es un hecho frecuente que los más jóvenes se nieguen a realizar las tareas que les encomiendan los de mayor antigüedad, en un contexto en el cual no existe ninguna autoridad que los pueda obligar.

Las relaciones con la jerarquía se han deteriorado mucho. Uno de los puntos de conflicto es el tema de la ausencia de capataz. Los trabajadores sienten que la Dirección no manifiesta interés ni ha realizado esfuerzos para cubrir esa vacante. Otro punto de conflicto es la sobrecarga de trabajo debido al ausentismo. Los trabajadores se oponen a cubrir los puestos de los ausentes, situación que se reitera con gran frecuencia.

“Las jerarquías no se responsabilizan por estos problemas. El sector requeriría alrededor de sesenta cargos de cocinero, que se fueron perdiendo a lo largo del tiempo. Por otra parte, se ha producido una disminución en el número de dietas, que pasó de 600 diarias a 450 en los últimos años.”³⁴³

Otro punto de conflicto es el relativo a los concursos y a los ascensos del personal. Muchos cargos concursados que tienen sus ganadores no fueron cubiertos. Esto genera conflictos de roles laborales: con frecuencia, cuando falta un cocinero, colocan a un trabajador de limpieza a realizar las tareas de cocina. Lo que ocurre es que, posteriormente, el trabajador no quiere volver a su puesto de limpiador. Por otra parte, si se equivoca en su trabajo y es llamado a responsabilidad, alega que no es cocinero. La falta de definición de las funciones es una fuente permanente de conflictos entre cocineros y limpiadores. Por su parte, los limpiadores no tienen capataces, lo que redundaría en una ausencia de planificación y de control del trabajo.

Los conflictos con los superiores jerárquicos impiden una buena traducción de las perspectivas de la dirección y de los trabajadores, y desarrolla un espacio de anomia muy fuerte, lo que tiene como consecuencia la ausencia de definiciones claras en relación a las funciones de los trabajadores, la planificación y el control del trabajo. Estos componentes agravan las dificultades de la organiza-

| 343 Entrevista realizada a un trabajador del Sector de Nutrición.

ción para dar cuenta de los riesgos inherentes a las condiciones de trabajo del sector.

La limpieza es uno de los temas centrales que no han sido resueltos de manera satisfactoria en el sector de cocina. En épocas anteriores la misma se realizaba en horario nocturno. Esta práctica se suspendió por la escasez de personal que adolecía el sector. Actualmente, es frecuente que, cuando falta un cocinero, se traslade al trabajo de cocina a un trabajador asignado a la limpieza. La escasez de personal y los frecuentes traslados para cumplir tareas de cocina, impiden que el trabajo de limpieza se realice de manera eficiente y con la cobertura necesaria. Si bien se entrena a los trabajadores de limpieza y se les orienta en el desempeño de sus tareas, como manera de mejorar el servicio, las dificultades señaladas más arriba conspiran contra la realización de los objetivos planteados.

El trabajo de producción es muy exigente desde el punto de vista físico: manejo de marmitas de mucho peso, almacenamiento de grandes cantidades de comida, etc. El esfuerzo físico que deben realizar los trabajadores para el transporte de los carros de comida es intenso. Son carros pesados, que muchas veces son arrastrados por mujeres. A su vez, la tarea de transportar los carros y de cubrir las comidas del turno, que está prevista para dos personas, con frecuencia, debido al ausentismo, la realiza un solo trabajador, lo que agrava el esfuerzo físico. Los trabajadores de cocina también deben transportar pesos importantes desde el sector almacenamiento, como la carne, cajas de verdura, etc.

El proceso de trabajo en la cocina comienza a las 6.30 de la mañana. Primero se cocina la verdura, luego los trabajadores desayunan, y después se cocinan las carnes y el pescado. A las 11 horas salen los carros de comidas para los pisos, lo que constituye el fin de la jornada de trabajo. En un día se pueden llegar a hervir 120 kg. de papas. Las reducciones de personal y la restricción presupuestal para realizar extensiones horarias dificultan el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de las funciones. La extensión de la jornada de trabajo, que se limita a cinco horas, resulta corta para cumplir con las tareas asignadas. Las nutricionistas, por ejemplo, trabajan de lunes a viernes y los fines de semana lo hacen en régimen de guardia. Habitualmente trabajan entre ocho o diez personas en el área de producción, aunque debido al ausentismo, es frecuente que un solo cocinero tenga la responsabilidad de sacar toda la producción.

La instalación y funcionamiento de los aparatos de cocina adolece de fallas en todos los aspectos. Los hornos y la plancha son vetustos, las marmitas tienen pérdidas, etc. Otro riesgo importante es el piso de la cocina, que es muy resbaladizo. La grasa se cae frecuentemente y no hay suficiente personal de limpieza para mantenerlo limpio en todo momento. El Hospital de Clínicas entrega a los

trabajadores botas antideslizantes, aunque muchas veces no las utilizan porque son frías y pesadas.

La cocina no cuenta con picadores de verdura ni con ralladores; todo el trabajo de cortado y picado de la verdura se realiza manualmente, con un cuchillo. Esta tarea insume un promedio de dos horas diarias en una jornada de trabajo de seis. Además de enlentecer el procedimiento y de aumentar la carga física, existen riesgos de cortes.

“Años atrás el Hospital de Clínicas remodeló la cocina y entregó una cocina nueva en perfecto estado. Desde esa época, la cocina ha sufrido un deterioro constante, que la dejó en una situación calamitosa. En el momento de la entrega, había seis extractores que funcionaban bien; en la actualidad ninguno funciona. La ventilación es mala, los vidrios están rotos y los sistemas de apertura de las ventanas no funcionan. En invierno hay más frío en la cocina que afuera y en verano ocurre lo mismo con el calor.”³⁴⁴

La estructura de la planta física de la cocina tiene un diseño que resulta funcional para las necesidades del servicio. La distribución de los lugares es muy adecuada, aunque las distancias son muy grandes. Los proveedores pueden entrar directamente a la zona de almacenamiento sin interferir con las tareas asistenciales ni con las de cocina. Sin embargo, la infraestructura física tiene serios problemas de humedad, debido a que los extractores no funcionan. Tampoco cuenta con los niveles de higiene apropiados, debido a que el sector de almacenamiento es al mismo tiempo el sector donde se desechan los residuos de la cocina.

“En determinados momentos, la cocina sufrió la inundación de aguas servidas y la proliferación de roedores, que posteriormente se logró expulsar. Pese a estas dificultades, la producción no se detuvo; se debió simplificar el menú como solución de emergencia, pero se lograron mantener los niveles de calidad y de higiene en la preparación de las comidas. El personal afrontó las dificultades con decisión y energía y logró sacar adelante el trabajo en condiciones por demás adversas.”³⁴⁵

Uno de los riesgos más importantes para la salud de los trabajadores del sector cocina es la temperatura ambiental, que varía de muy fría en invierno a muy calurosa en verano. También hay fuertes corrientes de aire que perjudican la salud, debido a la falta de vidrios en las ventanas y la rotura de los cierres de hierro. Los trabajadores deben entrar y salir de manera frecuente de las cámaras de frío donde se almacena la carne, la verdura y los lácteos.

| 344 Entrevista realizada a la Dirección del Sector de Nutrición.

| 345 Ídem.

Los accidentes más comunes son quemaduras graves al abrir la llave de paso de los hornos, caídas y cortes. Este riesgo se agrava con el ausentismo, que recarga las tareas, y con el carácter obsoleto de los instrumentos de trabajo. Las papas se cocinan en canastos hirviendo que pesan 40 kg. y que, por falta de mantenimiento, no tienen asas de donde agarrarlos. Las caídas se deben al estado resbaladizo del piso, lo que se acentúa con la grasa que cae de las hornallas. La mayoría de los trabajadores han sufrido caídas y golpes por esa causa. A su vez, el corte de la verdura y de la carne se hace en forma manual, lo que aumenta el riesgo de accidentes. La política que intenta implementar la jefatura del sector es la compra de verdura y carne semiprocesada, como mecanismo de reducción de los accidentes de corte. Otro beneficio de adquirir comida semiprocesada es el alivio de la carga física en el proceso de almacenamiento y transporte de alimentos. Estas propuestas aún no han tenido respuestas favorables.

En su relación con los diferentes sectores del Hospital de Clínicas, los mayores conflictos del sector de cocina se producen con el sector de mantenimiento. Las quejas del sector de cocina pasan por la falta de disposición al trabajo que parecen tener los trabajadores de mantenimiento. Este sector adolece también de falta de personal, aspectos que se traducen en la ausencia de un mantenimiento adecuado de los equipamientos de cocina y de la infraestructura física. Este mantenimiento se vuelve imprescindible para el funcionamiento de la cocina, dada la vetustez del equipamiento existente y la restricción presupuestaria que impide la compra de nuevos equipamientos. La dependencia que tiene el sector cocina respecto a la actividad de mantenimiento explica la relación particularmente conflictiva que se da entre estos dos sectores. Esta relación difícil, de dependencia y de conflictos permanentes, entre el sector de cocina y el sector de mantenimiento, conforma una zona de riesgo, ya que las posibilidades de accidentes en el sector de cocina estarán en función del desarrollo de esta relación.

La formación de cocinero se realiza en el trabajo, en contacto con trabajadores de mayor experiencia. Los trabajadores han pedido cursos de capacitación, pero la ausencia de recursos y el hecho de que la actividad de cocina no sea prioritaria han determinado que las demandas no prosperen. La ausencia de formación agrava la situación de anomia y las distorsiones de funcionamiento señaladas en el sector.

La satisfacción con el trabajo parece asociado, en el caso del sector de Nutrición, con la libertad e independencia que tienen al desempeñar la tarea. Esta percepción la tienen, en particular, las dietistas. En el Hospital de Clínicas, en tanto institución pública universitaria, las dietistas sienten que tienen más autonomía en el trabajo que en el sector privado. No existen las presiones ni el control de los médicos ni de los pacientes que se encuentra en el área privada. Mientras

el médico de una mutualista privada pasa visita tres veces por día, en el Hospital de Clínicas los médicos sólo hacen visitas por la mañana. Por otra parte, siempre realizan consultas o solicitan la presencia de las dietistas con las cuales discuten todo lo concerniente a las dietas.

Como conclusión, podemos decir que en este sector, la ausencia de autoridad formal genera un espacio de regulación autónoma que se convierte en una fuente de tensiones y de distorsiones de funcionamiento en las rutinas de trabajo, agravando la exposición al riesgo que sufren los trabajadores. El grupo de trabajo se mostró incapaz de resolver autónomamente la situación de anomia institucional; por el contrario, la regulación autónoma agravó las tensiones existentes por la falta de autoridad formal aumentando los componentes de riesgo sistémico en el sector. La ausencia de una autoridad formal ha obligado al grupo de trabajadores del sector de cocina a establecer normas autónomas de cooperación en el trabajo. Esta actividad de regulación no implica, en este caso, un aprendizaje organizacional que se traduzca en una mejor gestión del riesgo en las condiciones de trabajo. Por el contrario, el sector ha mostrado una incapacidad para establecer normas de cooperación internas que tengan legitimidad al interior del grupo. La ausencia de autoridad ha sido un espacio de elaboración de respuestas autónomas, pero que no han generado la suficiente legitimidad y confianza entre los trabajadores. Por el contrario, se constituyeron en un factor de anomia y de conflicto permanente y en una fuente de riesgo sistémico.

4.14. La función de la antigüedad: el Sector de Policlínicas

El análisis del Sector de Policlínicas nos muestra uno de los sectores que más se ven afectados por las condiciones de la infraestructura material del Hospital. La jefatura del área debe coordinar el trabajo de un equipo de auxiliares y licenciadas en enfermería del primer y séptimo piso del Hospital, que comprende clínica psiquiátrica, neurológica, urológica, odontológica, tres policlínicas quirúrgicas, tres clínicas médicas, dermatología, cardiología y clínica de anestesia. El sector cuenta con cuatro licenciadas de enfermería y treinta y siete auxiliares de enfermería. También participan estudiantes de medicina, psicología, administración, etc.

Como vimos en el Sector de Urgencias, en las enfermeras de este sector existe una tendencia a realizar un trabajo más administrativo que asistencial, debido a la complejidad creciente que impone el manejo del personal. Si bien el sector se planteó como objetivo desarrollar una política asistencial que tomara al paciente como ser integral –trabajando con los familiares y con el medio social–, las insu-

ficiencias presupuestales del Hospital impidieron cristalizarla. El desborde de trabajo lleva a que el personal de enfermería supla otras tareas: limpieza, mensajería, confección de registros médicos, etc. Esto conduce a una duplicación de tareas que también es una fuente de riesgo.

En el trabajo aparecen diferentes zonas de riesgo. La primera está vinculada a la infraestructura física y a las condiciones de trabajo. El sector parece ser uno de los que está en peores condiciones en el Hospital. Las cañerías se tapan y obliga, los días de lluvia, a trabajar con el agua por arriba de los pies. También se desbordan las aguas servidas, la luz es deficitaria, se corren riesgos de cortocircuitos, etc. Por otra parte, debido a la cantidad de pacientes que tiene el sector no se pueden cancelar las consultas cuando hay problemas de infraestructura. Esto implica que resulte normal que pacientes deprimidos, con trastornos psiquiátricos, sean atendidos en lugares lúgubres, sin luz, con entradas de agua, etc. Algunas clínicas están en condiciones relativamente más favorables, porque reciben el sol.

La limpieza es otra zona de riesgo, debido al escaso personal con que cuenta y a las dificultades para desarrollar la tarea. Otro riesgo es la colocación de catéteres bajo pantalla, lo que genera radiaciones nocivas a la salud. En estos momentos se están instrumentando medidas de protección, en tanto al personal se le controla la medición de radiación. Por otra parte, es un riesgo que no se conoce con claridad.

Pese a las deplorables condiciones de trabajo del sector, los niveles de ausentismo son menores que en otros sectores. El sector se compone de trabajadores que han sido trasladados de otros sectores por problemas de conducta. Sin embargo, el enfrentar condiciones de trabajo adversas parece generar un clima de trabajo y un vínculo emocional especial. Las dificultades se enfrentan con humor y buena voluntad. La antigüedad se constituye también en un factor positivo para el desempeño del trabajo, en la medida en que las generaciones más viejas tienen más internalizada que las actuales la mística del Hospital de Clínicas, donde prevalece la imagen de una institución que cumple una función social relevante en términos asistenciales y formativos. El desarrollo de esta mística está asociada a los procesos ideológicos y políticos que tuvieron su mayor expresión en los años sesenta y principios de los setenta, por lo que resulta obvio que esté presente con mayor fuerza en los trabajadores de mayor antigüedad.

“La antigüedad de los funcionarios es un factor que incide positivamente en el desempeño de la tarea. A diferencia de otros espacios de trabajo, donde existe una tendencia a que el personal de más antigüedad y menor nivel de calificación sea desplazado por personal más joven y con niveles más altos de calificación, en este sector, el rendimiento

de los trabajadores que tienen años de trabajo hospitalario es mayor que el de los jóvenes, pese a las diferencias de niveles educativos."³⁴⁶

Esta paradoja se explica, en parte, por las difíciles condiciones de trabajo que deben enfrentar los trabajadores del sector. La internalización de estas condiciones en términos de pautas de conducta cotidiana, que disminuyan los niveles de riesgo presentes en el trabajo, es un proceso de largo plazo. No resulta extraño, entonces, que sean los trabajadores de mayor antigüedad, que incorporaron las rutinas específicas del trabajo, los que se desempeñen mejor, frente a aquellos que tienen las habilidades generales internalizadas en el proceso educativo pero no las adaptaciones específicas a las condiciones de trabajo existentes.

En este sector, al igual que en el sector de Urgencias, el desarrollo de fuertes culturas grupales y la internalización de las pautas de conducta desarrolladas en condiciones de trabajo riesgosas y en un contexto material y físico completamente deteriorado, permite la construcción de rutinas laborales que ayudan a enfrentar y a gestionar los componentes de riesgo sistémico presentes en la organización. El ejemplo muestra que la formación especializada, reclamada en otros sectores por los trabajadores, no constituye necesariamente un factor positivo frente a las situaciones de riesgo. Por el contrario, la experiencia y la adhesión a las normas grupales pueden constituirse en factores de aprendizaje organizacional de la gestión del riesgo, más allá de la formación especializada.

4.15. Ausentismo y sobrecarga de trabajo como factor de riesgo en los Servicios de Hospitalización Quirúrgica y en el Centro de Tratamiento Intensivo

Por último, el sector de Hospitalización Quirúrgica y el Centro de Cuidados Intensivos son los que más se ven afectados por los problemas de organización del trabajo y el ausentismo crónico de los trabajadores.

La actividad de internación quirúrgica es concretamente asistencial, y se realiza en un piso quirúrgico con cinco áreas de internación y tres áreas de atención: cirugía de otorrinolaringología, cirugía en general y cirugía oftalmológica, que constituyen tres clínicas complejas en términos de funcionamiento. El número de internados es alto, lo que implica que muchas veces la sala no permita más ingresos y que en ocasiones se restrinja las operaciones por falta de personal. Las operaciones que se realizan de manera más frecuente en el área de otorrinolaringología son los neoplasmas; con menor frecuencia se realizan operaciones de oídos y

| 346 Entrevista realizada a la Dirección del Sector de Policlinicas.

de narinas. También se tratan pacientes en radioterapia y en ocasiones se realizan operaciones de bocio o traumatismo. En el área de oftalmología se realizan procedimientos de rutina como cataratas y glaucoma.

La nurse jefe es la responsable de la asignación de los recursos humanos en los diferentes turnos. La dotación de funcionarios es baja: hay veintitrés auxiliares de enfermería y seis licenciadas cuando el sector precisaría alrededor de quince. Las tareas de la jefatura incluyen tareas de asistencia y administración: vigilar que se cubran todos los turnos, ocuparse de los problemas de la planta física, controlar que se administre la medicación de los pacientes, coordinar los diferentes estudios, etc.

En el sector existe un riesgo de carácter psíquico debido a la presión a la que están sometidas las enfermeras por la ausencia de personal. Frecuentemente las demandas superan las posibilidades en términos de recursos humanos. También hay fuertes presiones por parte de los familiares, que exigen niveles de calidad de atención que el servicio no puede brindar. Los riesgos físicos son menores, debido a que las enfermeras cumplen con los procedimientos técnicos adecuados y toman las precauciones indicadas. De todas maneras, existen ocasionalmente accidentes, entre los cuales el más común es el pinchazo con sangre contaminada.

Existen procedimientos para descartar la basura, y en especial las jeringas, que reducen los riesgos de accidentes. La jeringa, una vez usada, se tira a la basura, en tanto la aguja se desecha en el recipiente adecuado. Esta rutina se cumple de manera cuidadosa, sobre todo por las enfermeras, en las cuales los médicos delegan la responsabilidad.

“El manejo de medicación también es un riesgo, aunque en el centro no se manejan fármacos de alto riesgo, como los citostácticos. Las zonas de radiación exigen un cuidado especial: se debe prevenir que la radiación no alcance a niños en situación de lactancia o a mujeres embarazadas, que es la población de riesgo en este tipo de situaciones. En términos de infraestructura, la situación más deficitaria es la mala calidad de la iluminación por la falta de bombitas de luz. El personal debe llevar linternas en los bolsillos si debe realizar actividades de asistencia como la colocación de una vía venosa. En ocasiones hay que trasladar el carro de medicación a un lugar que cuente con luz apropiada. También se sellaron las ventanas por falta de vidrios.”³⁴⁷

Sólo los baños de dos de las salas están en condiciones de ser utilizados. Por su parte, los pacientes no sólo los usan como baños sino también como basureros. Los baños quedan tapados y no pueden ser utilizados por el personal para las

| 347 Entrevista realizada a la Dirección de Hospitalización Quirúrgica.

tareas asistenciales. Esta situación es un factor de riesgo en la medida en que en ese estado, los baños son un factor permanente de generación de gérmenes.

La limpieza es muy deficitaria debido a la falta de personal. En numerosas ocasiones hay una sola funcionaria para hacer la limpieza diaria de toda el área. Por otra parte, la limpieza del piso es una tarea compleja, debido a las diferentes especialidades quirúrgicas que se desarrollan. El personal de limpieza es estable y realiza esfuerzos que van más allá de lo prescripto en su tarea, cuando la situación lo requiere.

“La relación informal entre los trabajadores de limpieza y las enfermeras es positiva. En este sector las enfermeras no tienen una actitud de desvalorización hacia el trabajador de limpieza como se vio en otros sectores del Hospital. Por el contrario, existe un sentimiento de equipo, que resulta útil y funcional para afrontar las complejidades de la tarea que se desarrolla en el sector. Las relaciones de trabajo entre licenciadas y las auxiliares de enfermería también son positivas. Las dificultades pasan por el fuerte ausentismo que se verifica entre las auxiliares de enfermería. La mayoría tiene doble o triple empleo, lo que se traduce en una excesiva carga física y mental que explica las altas tasas de ausentismo.”³⁴⁸

La Dirección del Hospital se ha mostrado receptiva frente a diferentes demandas que ha planteado el sector, en términos de equipamiento, mantenimiento, etc. Las dificultades mayores se plantean por la ausencia, debido a los concursos implementados en el Hospital, de un supervisor inmediato a la jefatura del sector. Esto hace que las demandas del sector deban plantearse directamente ante la Dirección del Hospital, lo que constituye un procedimiento más lento y más complejo, que exige más esfuerzo y dedicación a las encargadas del sector.

En lo que concierne al CTI, el sector cuenta con aproximadamente cuarenta auxiliares de enfermería, nueve licenciadas y ocho auxiliares de enfermería. Desde el punto de vista material cuenta con sólo ocho camas divididas en dos áreas. Las mayores dificultades del sector están relacionadas, como se analizó en otros sectores del Hospital, a la falta de personal y al ausentismo crónico. Como ocurre en todo el Hospital, el ausentismo se agrava por las facilidades relativas que brinda el Hospital de Clínicas, como institución pública y universitaria, frente a otras instituciones. Cuando hay que faltar, el personal, que en su mayoría tiene doble o triple empleo, lo hace en el Hospital, porque es donde se pagan los salarios más bajos y porque es donde existen más beneficios y facilidades para hacerlo. En numerosas ocasiones las jefas pierden toda la mañana buscando suplentes para ocupar el lugar de los que faltaron.

| 348 Ídem.

“El hecho de trabajar bajo presión permanente es un factor de riesgo constante. El ritmo de trabajo apurado que impone la urgencia aumenta los riesgos de lesiones, pinchazos, etc. El sector tiene carencia de materiales como jeringas, guantes, agujas, etc. Cuando precisa este tipo de material, debe pedirlo a otros sectores, con las distorsiones y tensiones que este proceso conlleva.”³⁴⁹

Las dificultades con el equipamiento son un problema permanente del sector. Los equipos son viejos y el costo del mantenimiento impide que se mantengan en buen estado. Este hecho provoca mucha tensión entre las enfermeras y el personal de asistencia.

“La política de compras del Hospital no parece haber tenido buenos resultados. En el momento en que el Hospital compró los respiradores, decidió adquirir, por razones financieras, los más baratos; en la actualidad se encuentran todos fuera de funcionamiento. El deterioro de la planta física también es consecuencia de la falta de mantenimiento. Las canillas se tapan, las ventanas no tienen cortinas y los pacientes están expuestos al sol en pleno verano. Las enfermeras intentan remediar la situación colocando papeles o trapos para contener el sol, pero de todas maneras, en pleno verano, la temperatura de las habitaciones es muy alta.”³⁵⁰

La higiene del local tampoco cuenta con los niveles deseados. Las demandas de los médicos y los problemas para conseguir camas generan mucha presión sobre el trabajador de limpieza, que en numerosas ocasiones se ve atrapado en la confusión del ritmo acelerado del trabajo, y pierde control sobre su propio trabajo.

La ausencia de camas es un factor de distorsión en el funcionamiento del CTI. Hay pacientes que se quedan en el sector más tiempo del necesario por la falta de camas, cuando el mismo está pensado para una atención rápida. También se producen tensiones entre las enfermeras y los médicos, debido a que éstos utilizan el Hospital para desarrollar nuevas técnicas de tratamiento sin tener en cuenta los recursos materiales y humanos disponibles. El trabajo de la enfermera de CTI implica un desgaste emocional muy fuerte, debido al fuerte involucramiento que se produce en el personal con el paciente y con su trabajo. Este involucramiento es un factor positivo en términos de desempeño de la tarea, pero también es al mismo tiempo una fuente de desgaste emocional muy fuerte.

Las distorsiones de funcionamiento y el ausentismo crónico son un factor de riesgo sistémico en toda la actividad del Hospital de Clínicas. Las malas condi-

³⁴⁹ Entrevista realizada a la Dirección del Centro de Tratamientos Intensivos.

³⁵⁰ Ídem.

ciones de trabajo presionan para que el trabajador no se sienta satisfecho con el mismo, faltando más de lo normal, o a que busque otros empleos complementarios fuera del Hospital, en los que pone más interés y dedicación, relegando la actividad del Hospital a una ocupación secundaria. Esta situación agrava la carga de aquellos que sienten más compromiso con su tarea o que desarrollan valores en los cuales se priorizan el servicio y la atención de salud a la comunidad, más allá de cualquier situación laboral. El ausentismo crónico tiene, en este sentido, un efecto contradictorio. Por un lado agrava las posibilidades de riesgo debido al aumento en la carga del trabajo de los que se comprometen con su labor. Por otro lado, actúa como factor de cohesión y de fortalecimiento grupal de aquellos que desarrollan un vínculo positivo con la tarea. Tal como ha sido señalado más arriba, las condiciones de riesgo sistémico del Hospital de Clínicas generan un proceso de selección muy veloz; aquellos que no logran adaptarse a estas condiciones, abandonan el trabajo, cuando pueden, o bien desarrollan conductas ausentistas que muestran la escasa valoración que le dan a la actividad del Hospital. Los que se adaptan, desarrollan valores grupales y normas de conducta que permiten compensar las deficientes condiciones de trabajo y construir respuestas colectivas para enfrentar las situaciones de riesgo.

CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CASO

El trabajo intentó mostrar cómo una organización compleja como el Hospital de Clínicas, institución hospitalaria universitaria, produce necesariamente zonas de riesgo permanentes, debido a la imposibilidad, dada su complejidad, de lograr una adaptación ajustada a las diferentes y contradictorias necesidades que le exige, tanto el medio interno, como el externo. La presencia de riesgos sistémicos obliga a que exista, en el Hospital, un proceso permanente de selección de riesgos, a partir de la aceptación implícita de la imposibilidad de alcanzar un nivel de riesgo cero. La selección de riesgos se constituye en un proceso de construcción social implícito, donde intervienen los códigos dominantes en la institución y los diferentes intereses y valores de los grupos y segmentos laborales presentes en el Hospital.

Una de las primeras dificultades que muestra el análisis es que, debido a las transformaciones que se produjeron en el sistema de salud uruguayo, en el Hospital no existen códigos dominantes, sino que coexisten, al igual que en la rama de la construcción, diferentes “mundos”: el “mundo” científico, representado por

el segmento médico; el “mundo” industrial, representado por los sectores administrativos; y el “mundo” doméstico, representado por los trabajadores. Esta coexistencia de “mundos” regidos por principios diferentes, impiden que exista un código común que oriente las conductas de los individuos.

Como consecuencia de la coexistencia de diferentes mundos, en el Hospital parecen coexistir diferentes fuentes de legitimidad: la estructura formal, el conocimiento técnico, el conocimiento práctico, etc. La presencia de estas diferentes fuentes de legitimidad parece tener múltiples consecuencias: en algunos casos implica una constante negociación de las reglas de cooperación en el trabajo, lo que se traduce en la existencia, en algunos sectores, de demandas contradictorias, en la medida en que no se logran construir reglas de funcionamiento consensuales. Por otro lado, la ausencia de un sistema de autoridad claramente establecido, sobre el cual se asiente la legitimidad de las reglas de cooperación y de autoridad, genera procesos de regulación autónoma entre los trabajadores. Las normas de funcionamiento y las rutinas laborales son creadas y sostenidas, en numerosas ocasiones, por los propios trabajadores, creando espacios de regulación que guardan importantes grados de autonomía en relación a las normas establecidas del Hospital. Estos espacios de regulación autónoma permiten que el trabajo del Hospital, pese a su complejidad, se realice; pero son, al mismo tiempo, un espacio que genera zonas de riesgo permanentes.

La existencia de demandas contradictorias, aspecto que se da especialmente en el trabajo de las enfermeras, generan en los trabajadores respuestas autónomas, que desbordan las normas técnicas establecidas para el trabajo asistencial y que construyen espacios regulados por normas establecidas por los propios actores laborales. En otros casos, la falta de legitimidad en la autoridad formal genera también espacios en los cuales los trabajadores regulan las normas de cooperación en la tarea, lo que se traduce en conflictos permanentes y produce un fuerte desgaste en el grupo. Los espacios de autonomía se transforman en una carga que los propios trabajadores asumen por necesidad, pero que rechazan como mecanismo permanente del proceso de trabajo. El interés, en apariencia contradictorio, que tienen los trabajadores en establecer una escala de jerarquías estable, se funda en este permanente estado de conflicto que se da en los espacios de regulación autónoma.

Pero el desarrollo de espacios de regulación autónoma también tiene aspectos positivos: la autonomía que tienen, está profundamente asociada a la satisfacción en el trabajo que se encontró entre los trabajadores del Hospital. Pese a las pésimas condiciones de trabajo y a los bajos salarios, la presencia de desafíos permanentes en el proceso de trabajo, no prescritos por las rutinas de éste, es una fuente de motivación y de cohesión grupal. La elaboración de fuertes valores

de solidaridad y de culturas grupales específicas, que mantienen la cohesión interna, son condiciones imprescindibles para mantener la continuidad de la tarea y para enfrentar los riesgos permanentes que están presentes en la institución. Estas culturas de grupo suplen las carencias materiales, organizacionales y cognitivas de los trabajadores, generando las condiciones para establecer relaciones de confianza en las rutinas cotidianas del Hospital.

Otra consecuencia de la laxitud de las normas de funcionamiento de la institución es el continuo balance entre ausentismo y sobretrabajo que se verifican en las actividades laborales del Hospital. La presencia de normas legales, que dan derechos y beneficios especiales en materia de licencias, la estabilidad laboral debido al carácter público de la actividad y la ausencia de controles rigurosos, explican el fuerte ausentismo del Hospital. Por otra parte, el creciente aumento de las exigencias, la falta de recursos y el propio ausentismo, tienen como consecuencia el sobretrabajo para la mayoría de los trabajadores. Este desequilibrio entre ausentismo y sobretrabajo se ve, en parte, compensado por la elaboración de normas grupales que castigan de manera informal al trabajador que falta, haciendo recaer el trabajo en los demás. Por otra parte, el sistema de evaluación, por lo menos a través de lo que se ha manifestado en las entrevistas realizadas, no parece constituirse en un factor de premio o castigo en relación a este tema.

El desequilibrio entre ausentismo y sobretrabajo es un factor de riesgo permanente en la institución, en diferentes dimensiones. Por un lado, el sobretrabajo aumenta las posibilidades de accidentes debido al aumento en la intensidad del ritmo de trabajo y a la fatiga que provoca. Por otra parte, la ausencia de un sistema claro de castigos y recompensas debilitan la confianza de los trabajadores en las normas institucionales y en las autoridades que las implementan y aumenta la incertidumbre acerca de cuál es el comportamiento deseable. La incertidumbre y la desconfianza en las normas institucionales son, también, fuentes de riesgo permanente, en la medida en que vuelven cada vez menos predecibles los comportamientos de los individuos en los procesos de trabajo.

Al mismo tiempo, el ausentismo crónico es un factor de desarrollo de normas y valores grupales que compensan esta deficiencia estructural y aseguran la cohesión del grupo y la posibilidad de cumplir con las tareas. Este conjunto de normas y valores elaborado autónomamente por los grupos de trabajo del Hospital permite el desarrollo de respuestas colectivas que reducen los componentes de riesgo sistémico presentes en la organización.

La falta de formación especializada para los trabajadores de los diferentes servicios considerados es también un obstáculo al desarrollo de rutinas laborales que reduzcan el riesgo sistémico. Esta ausencia de formación es valorada como

negativa por todos los sectores del Hospital; sin embargo, la experiencia laboral y la adhesión a las normas grupales pueden compensar esta falta de formación y constituirse en factores de aprendizaje de la gestión del riesgo.

Los trabajadores del Hospital de Clínicas tienen una conciencia bastante desarrollada de los riesgos inherentes a su actividad laboral, con independencia de la ocurrencia de daños concretos a la salud de los mismos. Sin embargo, pese a ese nivel de desarrollo, la percepción y representación del riesgo no es homogénea entre los trabajadores de un mismo sector o actividad, y menos aún entre trabajadores de diferentes sectores. La percepción del riesgo parece depender de diferentes factores, entre los cuales podemos remarcar la mayor o menor visibilidad de los mismos y su carácter inmediato o mediato.

Esta falta de homogeneidad muestra el escaso desarrollo de una “cultura de riesgo” compartida por los integrantes de la organización, que permita el desarrollo de acciones colectivas para mejorar las condiciones de trabajo. Por el contrario, la “cultura de riesgo” es sustituida por lo que hemos denominado como “cultura del deterioro”, marcada por reacciones y actitudes aisladas y poco institucionalizadas en relación a las condiciones de riesgo en el trabajo. La coexistencia de diferentes códigos y de diferentes fuentes de legitimidad en el Hospital, requiere de un proceso de traducción para lograr establecer criterios y normas de comportamiento consensuales, pero este proceso de traducción se ve obstaculizado por la incapacidad de los actores de establecer niveles de confianza mínimos que permitan alcanzar relaciones de comunicación adecuadas para el desarrollo de este proceso.

En el caso del Centro de Materiales del Hospital de Clínicas, la definición y negociación de los umbrales aceptables de riesgo se constituyó en un proceso implícito, en el cual la falta de confianza presente en las relaciones de autoridad impidió eliminar la incertidumbre y la inseguridad frente al riesgo impuesto por la incorporación de equipamiento tecnológico más avanzado. La existencia de equipamiento técnico sofisticado para la medición de los umbrales de riesgo aceptables no fue suficiente para crear relaciones de confianza en el personal del Centro de Materiales en relación a la utilización de la nueva tecnología. La construcción de relaciones de confianza parece estar asociada a procesos más complejos, que no se reducen a la construcción o aplicación de útiles de medición o de gestión, sino que se inscriben en contenidos sociales profundos, que requieren de un proceso de aprendizaje organizacional largo y complejo, marcado por el conflicto y la negociación, hasta lograr un comportamiento ajustado a normas consensuadas.

El caso del Centro de Materiales mostró también la resistencia de las autoridades del Hospital a reconocer la existencia de riesgos sistémicos en la organización. Esta resistencia impide que la institución aproveche las respuestas autónomas de los trabajadores y la actividad de regulación desarrollada por los mismos. El desarrollo de culturas locales basado en un conocimiento cotidiano de las condiciones de riesgo no ha sido capitalizado por la organización ni incorporado como parte de un proceso de aprendizaje organizacional de gestión del riesgo que tome en cuenta este conocimiento colectivo e invisible de los trabajadores. Los procesos de regulación autónoma constituyen respuestas aisladas y puntuales que no se plasman en rutinas cotidianas que aseguren la confianza necesaria para reducir los componentes de riesgo sistémico de la organización.

La falta de comunicación, la ausencia de confianza y de una “cultura de riesgo” plenamente elaborada dificultan la traducción entre la lógica técnica de las autoridades del Hospital y la lógica práctica de los trabajadores. Las relaciones de poder implícitas o explícitas presentes en la institución, marcadas por la existencia de fuertes desequilibrios, conflictos permanentes entre grupos corporativos, falta de transparencia en la información y ausencia de autoridad legítima, obstaculizan el desarrollo de una perspectiva común en torno al riesgo.

Como consecuencia de estas condiciones, el aprendizaje organizacional de la gestión del riesgo es aún incipiente; los trabajadores perciben el riesgo como un componente exógeno, que debe ser resistido y criticado; las autoridades se resisten a admitir su existencia, atribuyéndolo a las características individuales de los trabajadores: ignorancia, temores injustificados, problemas psicológicos. En este contexto, no existe adquisición de nuevos conocimientos ni modificación de rutinas, reglas de acción o representaciones; lo que existe es un aprendizaje organizacional restringido, basado en el desarrollo de “rutinas defensivas”, que fijan los comportamientos individuales y colectivos, sin corregir las representaciones que guían las estrategias de acción; estas “rutinas defensivas” no modifican la gestión del riesgo sino que, por el contrario, generan nuevos disfuncionamientos en la institución y nuevas zonas de riesgo.

La “cultura del deterioro” presente en la actividad del Hospital de Clínicas se constituye en el conjunto de “rutinas defensivas” elaboradas de manera autónoma por los trabajadores del Hospital para dar respuesta a los riesgos sistémicos de la organización. Pero las respuestas conducen a nuevos riesgos, sin que la institución logre desarrollar una gestión del riesgo que institucionalice las soluciones aisladas y locales implementadas por los trabajadores en sus diferentes ámbitos de trabajo.

En síntesis, el análisis del funcionamiento de la gestión del riesgo en un sistema organizado, como lo constituye el Hospital de Clínicas, muestra la ausencia de una “cultura de riesgo” plenamente elaborada que establezca los códigos de conducta dominantes para la orientación de la acción de los actores. Tampoco existen las condiciones de confianza, en relaciones cara a cara, que permitan establecer y consolidar rutinas organizacionales frente al riesgo sistémico. La actividad de regulación de los diferentes actores involucrados es abundante, pero no desemboca en el establecimiento de reglas informales que contribuyan a reducir los espacios de riesgo sistémico. Se trata más bien de una regulación compensatoria, que establece rutinas defensivas frente al riesgo, pero que no configuran soluciones estables y de larga duración.

En este contexto, la definición de los umbrales aceptables de riesgo es prácticamente inexistente. Si bien estamos en presencia de un sistema con actores claramente constituidos, en un sistema formalizado y jerarquizado, la ausencia de autoridad legítima y de códigos de conducta compartidos, impide el establecimiento de acuerdos mínimos que definan niveles de riesgo aceptables. Al igual que en el caso anterior, estamos en presencia de un sistema experto que produce riesgos sistémicos, pero en el cual la presencia de nuevas lógicas de acción es muy incipiente. La racionalidad estratégica y la lucha de posiciones siguen siendo las lógicas prevalecientes; las nuevas formas de acción se desarrollan de manera esporádica y puntual, compensando los vacíos de una institucionalidad formal con bajos niveles de legitimidad, pero sin constituirse en lógicas alternativas de acción.

CONCLUSIONES GENERALES

Tal como planteamos en la introducción de este trabajo, la comparación de casos sólo tiene sentido en la medida en que nos permita extraer elementos teóricos en relación a la problemática tratada. En este sentido, la comparación entre los componentes de semejanza y de diferencia entre ambos casos, nos debe permitir avanzar algunas conclusiones generales sobre los procesos de gestión, aceptación y valoración del riesgo en las sociedades modernas.

Un primer aspecto que podríamos destacar en la comparación es que, en ambos casos, nos encontramos frente a la presencia de sistemas típicos de la modernidad reflexiva. El sector de la construcción, si bien tradicionalmente fue una actividad riesgosa, ha realizado en los últimos tiempos transformaciones productivas que modifican la gestión del riesgo, y la valoración y percepción que del mismo tienen los actores. En el caso del riesgo en las actividades hospitalarias, el mismo es producido por el funcionamiento de un sistema de salud que participa, pese a estar situado en un país subdesarrollado, de las características de los sistemas de salud a escala internacional. Los parámetros de funcionamiento y eficiencia del Hospital de Clínicas son construidos con medios similares o comparables a los utilizados en los polos más desarrollados e incorporados en la práctica cotidiana de regiones con menores niveles de desarrollo relativo.

Un segundo aspecto que podríamos destacar es que en ambos casos, se construyen sistemas reflexivos centrados en relaciones marcadas por la ausencia de certeza. En la medida en que los actores participan de un mismo contexto de incertidumbre, resulta claro que es imposible alcanzar una situación de riesgo cero. La preocupación pasa, por lo tanto, por la negociación y definición de los umbrales aceptables de riesgo en una situación determinada.

En el marco de relaciones sociales marcadas por la incertidumbre, el análisis de la lógica de acción de los actores se desplazó de una perspectiva teórica centrada en el análisis estratégico, a una perspectiva centrada en categorías como la traducción, la confianza, la acción común y la cooperación. La comparación entre los dos casos muestra que a mayor desarrollo de la racionalidad estratégica liga-

da a los intereses de los actores, el riesgo tiende a aumentar. Por el contrario, cuanto mayor es la confianza y la cooperación entre los mismos, las posibilidades de riesgo disminuyen.

En este sentido, **la primera conclusión** que surge de la comparación es que, frente a las situaciones de riesgo, los actores ponen en juego un acervo de valores y de conocimientos que tienen incorporados a través de las rutinas cotidianas, y que utilizan de manera no totalmente consciente y explícita. En este sentido, los procesos de valoración y selección de riesgos, en ambos casos, tienen un fuerte componente implícito, en la medida en que están más orientados por la conciencia práctica que por la racionalidad instrumental.

De aquí se desprende **una segunda conclusión** del trabajo: la definición de los umbrales aceptables de riesgo no es el producto de una negociación explícita entre actores que defienden sus intereses estratégicos; se trata, más bien, de una negociación implícita en la cual intervienen las diferentes y heterogéneas representaciones del riesgo que realizan actores que participan de “mundos” diferentes. El intercambio entre principios y valores fundamentales de “mundos” diferentes, se realiza de manera espontánea, en las acciones concretas de la vida cotidiana, en función del contexto específico en el que se desarrolla la acción. Por otra parte, si consideramos que la definición de los umbrales aceptables de riesgo es implícita, debemos reconocer el carácter transitorio y dinámico de esta definición. Los límites aceptables de riesgo dependerán fuertemente de la contingencia de las situaciones y de las interacciones específicas que se realicen en las mismas.

La actitud frente el riesgo, tanto en un sistema poco organizado, articulado como una red precaria de actores heterogéneos, como en una organización compleja que cumple diversas funciones, supone la conjunción de actores que no sólo tienen intereses estratégicos diferentes, sino que se orientan a través de “mundos” diferentes, en el sentido que le dan Boltansky y Thevenot. La heterogeneidad de los actores que participan en la gestión del riesgo en la actividad de la construcción, así como las diferentes adscripciones técnicas, profesionales y laborales que confluyen en los procesos de trabajo del Hospital de Clínicas, pone en juego una multiplicidad de representaciones del riesgo que de alguna manera requieren múltiples traducciones para alcanzar una acción en común. En términos de cooperación, los acuerdos que se logran no son más que arreglos provisorios, que implican una transacción entre orientaciones de mundos diferentes.

La tercera conclusión que podemos extraer del trabajo, es que la construcción de relaciones de cooperación entre actores con sistemas de referencia heterogéneos, implica la puesta en marcha de procesos de traducción entre representaciones que se inscriben en “mundos” diferentes. La traducción parece

ser la condición para la elaboración de relaciones de confianza, condición a su vez para la construcción de relaciones de cooperación entre los diferentes actores. La construcción de relaciones de confianza se convierte necesariamente en un proceso conflictivo, que logra establecer, en algunos casos, soluciones precarias e inestables. Estas soluciones, a su vez, generan situaciones de seguridad en determinados niveles de la acción, pero son también fuente de riesgo en otros registros de comportamiento.

La cuarta conclusión que surge de la comparación es que, tanto el fenómeno de la descompartimentación de roles, como el multiposicionamiento de los individuos, explican aspectos sustantivos de la conducta de los actores frente al riesgo. En la industria de la construcción, el tema del riesgo involucra a actores que comparten una preocupación por el tema, que va más allá de los intereses que emanan de sus posiciones específicas. Si bien la perspectiva de estos actores está muy influida por sus intereses específicos, existe un campo de convergencia muy amplio que se sustenta en valores que no surgen de sus posiciones en la estructura social. El análisis del funcionamiento del Hospital de Clínicas, por su parte, muestra como, frente a expectativas contradictorias en relación al desempeño de los roles laborales, los individuos tienden a autonomizarse de las prescripciones del rol y desarrollan conductas orientadas por opciones individuales. Estas conductas autonomizadas del rol permiten que los individuos den cuenta de las exigencias contradictorias o poco específicas que se les presentan a diario en el desempeño de las tareas. Por otra parte, el desempeño de roles laborales en la actividad del Hospital pone muchas veces en juego representaciones y modelos que provienen de otros “mundos”, en particular del “mundo” familiar y doméstico. El componente afectivo presente en el trabajo de las enfermeras está muy asociado a roles como el de madre o esposa; las tareas de limpieza, en el caso de la mujer, son muchas veces la continuación de los roles domésticos, etc. En definitiva, el desempeño concreto de los roles laborales implica, en numerosas ocasiones, trascender las prescripciones específicas del rol e incorporar pautas de roles no laborales.

La quinta conclusión es que, en ambos casos, encontramos fuertes dificultades para lograr una eficaz intervención social en las situaciones de riesgo. La indeterminación del estatus de afectado o decisor, señalado por Luhmann, es uno de los factores que explica esta dificultad. En el caso de la industria de la construcción, las conclusiones mostraron las dificultades para encarar, tanto por parte de las autoridades públicas, como de los organismos técnicos y de las empresas privadas, una eficaz intervención social que permitiera reducir los componentes de riesgo presentes en los procesos de trabajo; en el caso del Hospital de Clínicas del Uruguay, pese a tratarse de una organización con límites más precisos, las dificultades de intervención social no son menores. Ni las autorida-

des ni los organismos técnicos consiguen una eficaz intervención social para prevenir o disminuir los riesgos, debido a la indeterminación aludida. Cualquier decisión implementada, tanto en los niveles superiores de la jerarquía, como en los inferiores, puede generar un peligro para aquellos que no intervienen en la decisión. En una organización compleja como el Hospital de Clínicas, que debe resolver innumerables situaciones prácticas en los diferentes niveles técnicos y laborales, todos los miembros toman a diario numerosas decisiones. La indeterminabilidad del estatus de afectado o decisor es el resultado de esta compleja red de decisiones que permite resolver los problemas prácticos de funcionamiento del Hospital, pero que dejan espacio para que las decisiones se influyan recíprocamente.

Las dificultades para lograr una eficaz intervención social llevan a Luhmann a hablar de acoplamiento estructural. Debido a que no se puede reducir el riesgo a través de una intervención social orientada por criterios técnicos o racionales, lo único que se puede esperar es que los actores logren una adaptación más o menos positiva al entorno de riesgo. En los dos casos analizados encontramos procesos de adaptación del tipo señalado por Luhmann, que permiten un ajuste de las conductas a las situaciones de riesgo, pero que no resuelven el mismo de una manera definitiva.

La sexta conclusión es que la construcción de reglas autónomas de funcionamiento es una pieza central para comprender el funcionamiento de estos sistemas de acción frente a las situaciones de riesgo. La actividad de regulación se realiza como defensa y como solución ante el contexto de incertidumbre de las diferentes situaciones de riesgo. Esta actividad cristaliza algunos de los componentes de la negociación implícita que mencionamos anteriormente. La actividad de regulación genera, en ocasiones, reglas y rutinas de trabajo defensivas, que producen importantes disfuncionamientos en las organizaciones. En otros casos, logra establecer reglas de cooperación y de autoridad, a partir de acuerdos precarios e inestables entre los diferentes actores que participan del proceso productivo.

La última conclusión, y a nuestro juicio, la más relevante, es que los procesos de aprendizaje organizacional y la presencia de nuevas modalidades de acción colectiva, son incipientes, sin alcanzar a constituirse en el tipo de acción dominante en los contextos de riesgo estudiados en este trabajo. Los procesos de traducción entre “mundos” diferentes son prácticamente inexistentes, lo que impide la elaboración de códigos de acción y de “culturas de riesgo” homogéneas y activas. Las relaciones de poder y la lógica estratégica son predominantes, impidiendo la construcción de relaciones de confianza y de comunicación entre los actores involucrados en la gestión del riesgo. La actividad de regulación no está plenamente desarrollada en ninguno de los dos casos. En la gestión de la

industria de la construcción, pese a existir un contexto favorable, su desarrollo es mínimo. En el caso del Hospital universitario de Montevideo, la regulación autónoma tiene un carácter defensivo y compensatorio en relación al vacío normativo de la institución, sin alcanzar a constituir reglas alternativas de acción en relación a las situaciones de riesgo. En ambos casos, el aprendizaje cultural o institucional de la gestión del riesgo es parcial y puntual; no existe un aprovechamiento social u organizacional de las respuestas autónomas y locales frente al riesgo, por lo que estas experiencias no pueden ser capitalizadas y consolidadas como respuestas positivas frente al riesgo.

La situación parece marcada por un claro contraste entre los desafíos producidos por el desarrollo de contextos de riesgo, y la permanencia de modalidades de acción típicas de los modelos de organización del trabajo de la sociedad industrial clásica. La racionalidad estratégica, la jerarquía y las relaciones de poder tienen más peso en la orientación de la conducta de los actores que las relaciones de confianza, la acción común y la traducción, lo que tiene como consecuencia que los actores tengan dificultades para desarrollar una gestión eficiente y positiva del riesgo. La construcción de irreversibilidades y la conformación de zonas de riesgo sistémico son los resultados no deseados del funcionamiento de los sistemas expertos y de la disociación entre los contextos de riesgo desplegados y las formas de acción prevalecientes. No sólo el funcionamiento de los sistemas expertos tiene efectos no deseados, en términos de su racionalidad: también las acciones de los actores tienen efectos no deseados, en la medida en que profundizan, en lugar de reducir, los componentes de riesgo de los sistemas expertos.

En este contexto, la negociación de los umbrales aceptables de riesgo no sólo tiene un carácter implícito; la misma se constituye en una actividad que no tiene capacidad para regular la conducta de los actores en la gestión del riesgo, ni para imponer acuerdos o compromisos que adquieran la centralidad necesaria como para reducir los riesgos. La negociación de los umbrales aceptables de riesgo se constituye en una actividad residual, escondida, que debe buscarse en el marco de las diferentes acciones que se desarrollan en los sistemas expertos, y que se confunde con acciones orientadas por el interés estratégico y la lucha de posiciones. Su efecto es limitado y parcial, con un ámbito de aplicación local que disminuye su importancia en la dinámica del funcionamiento general del sistema experto. Las formas de acción social que Beck, Luhmann y Giddens definieron como centrales y relevantes en las sociedades de modernidad avanzada, parecen tener una importancia secundaria y residual para explicar el comportamiento de los actores en los contextos de riesgo.

Estas conclusiones dejan abierta la pregunta de cuál es la respuesta adecuada a la creciente presencia de contextos de riesgo en nuestras sociedades. Las

mismas deben orientarse al desarrollo y profundización de acciones que incorporen la acción común, la traducción, la confianza y la regulación autónoma como orientadoras de la conducta, que se muestran, en los casos analizados, en forma incipiente y precaria. Esta afirmación nos lleva a discutir cuáles son las condiciones que permiten el desarrollo de acciones de este tipo, con el suficiente peso como para constituirse en respuestas alternativas a las situaciones de riesgo.

El análisis empírico realizado muestra que el desarrollo de los sistemas expertos introduce situaciones de riesgo en la vida de los individuos involucrados en el funcionamiento de los mismos, los cuales no parecen preparados para afrontarlo. El análisis empírico mostró que el aprendizaje de la gestión del riesgo nos enfrenta a un conjunto de instituciones, organizaciones y comunidades técnicas que se encuentran en el primer peldaño de este proceso de aprendizaje. Las “culturas de riesgo” institucionales también tienen un carácter limitado y específico. Incorporar la gestión del riesgo en las conductas cotidianas de usuarios, técnicos e instituciones implica un largo proceso de acumulación y aprendizaje, que se encuentra, en los casos analizados, en sus primeras etapas. La profundización de este proceso de aprendizaje dependerá del alcance y magnitud de las situaciones de riesgo, aunque nada indica, a priori, que estas situaciones sean aprovechadas y capitalizadas para mejorar su gestión.

Los rasgos de la gestión científico taylorista del trabajo se observan muy claramente en cómo se conceptualizan y tratan en el seno de estas organizaciones, los accidentes y los riesgos. El accidente, en este tipo de organización del trabajo se considera el resultado de errores de los operarios, faltas, incumplimientos o desempeños incorrectos. En todo caso, siempre hay una falla generadora. Inclusive los propios trabajadores tienden a reproducir este mismo discurso, sólo que en lugar de localizar los accidentes en fallas humanas individuales (del operario) señalan errores de organización del trabajo, de supervisión, de incumplimiento de normas de seguridad. En definitiva, ya sea en uno u otro nivel, los accidentes siempre son vistos a la luz de un error cometido.

Las políticas de seguridad se asocian a un modelo mecánico de evaluación de los riesgos, donde se considera que la reducción de los accidentes pasa principalmente por el cumplimiento de la normativa y la inversión económica, sin tomar en cuenta la complejidad de los procesos sociales asociados al riesgo y la irreductibilidad de los mismos. Esto se observa en la confianza que se posee en la cuantificación de los sucesos, de las probabilidades, y en los esfuerzos destinados desde la organización a investigar cada accidente que se genera. Tanto los incidentes como los accidentes son conceptualizados como entidades relativamente simples, los cuales pueden ser explicados en función de causas aislables mediante el uso de la razón o racionalidad técnica. Esta concepción traduce una

mirada no compleja de la causalidad, claramente visible en el énfasis que se le otorga a la información, tanto en el sistema de denuncias de incidentes, los reportes, los formularios, etc. Se parte de la base de que teniendo un aceitado sistema de información, contando con estadísticas actualizadas y realizándose los procesos de investigación adecuados, resulta posible llegar a las raíces del problema y resolverlo. Los procedimientos también reflejan una perspectiva mecánica de la gestión del riesgo, que se apoya fundamentalmente en la jerarquía vertical y en el cumplimiento de requisitos sometidos a controles externos, dejando de lado formatos más horizontales que den cuenta y se reapropien del saber y del *know how* de los operarios.

En este marco, la formación profesional se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional de gestión del riesgo. Las conclusiones de los casos empíricos analizados parecen sugerir algunas características que debe tener esta formación:

- a) La formación profesional hay que entenderla en el sentido del desarrollo de competencias generales para enfrentar los escenarios de incertidumbre, más que como el desarrollo de capacitaciones o calificaciones específicas en materia de seguridad o de gestión. Si bien la implementación de cursos de capacitación a diferentes niveles en materia de seguridad es imprescindible, no alcanzan, como se ha intentado demostrar en este trabajo, para alcanzar una gestión eficiente del riesgo. La formación debe orientarse a transformar las orientaciones de la acción de todos los actores involucrados, desarrollando competencias cognitivas y comunicativas adecuadas a los desafíos que se presentan.
- b) La formación profesional debe articularse con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.
- c) Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y agentes profanos, que genere condiciones de confianza. La jerarquía y la centralización de las decisiones deben ser sustituidas por formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el conocimiento técnico deje de ser el referente único y absoluto, generando espacios de intercambios y negociaciones permanentes entre expertos, decisores y trabajadores.

- d)** Los enfoques de formación profesional deben incorporar la noción de que los accidentes no se asocian de manera lineal con errores, falencias, problemas de cálculo, previsión o no cumplimiento de operaciones establecidas o pautadas de antemano. Si bien estos componentes muchas veces están presentes, los accidentes se deben comprender en el marco de la complejidad creciente de los sistemas productivos, que genera zonas de riesgo sistémico, consecuencias no deseadas y efectos perversos de diferente tipo, lo que obliga a trasladar la mirada desde la responsabilidad individual a la responsabilidad organizacional o colectiva.
- e)** Los procesos de formación profesional deben partir de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana, y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables del mismo. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la gestión del riesgo.
- f)** Por esta razón, la formación profesional no debe estar únicamente orientada a lograr una exitosa internalización de normas de conducta o de valores asociados a la seguridad. Si bien este aspecto parece una condición necesaria para una adecuada gestión del riesgo, la manera de resolver las incertidumbres que se presentan requiere de un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos, que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Las opciones y elecciones son por lo tanto mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente sobre el conocimiento práctico de los trabajadores. Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizadas y autorreguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía.
- g)** En consonancia con lo expuesto en los puntos anteriores, la recuperación y comunicación del saber práctico de los trabajadores y de su capacidad de generar, de manera colectiva, reglas de conducta adecuadas a los contextos de incertidumbre, debe ser una condición central en los procesos de formación profesional. Esto implica pensar los mismos, desde modelos más complejos que aseguren el aprendizaje permanente y la construcción cotidiana de comportamientos y reglas que articulen el saber técnico y el saber profano.
- h)** En este sentido, el aprendizaje se debe comprender como una experiencia de comunicación, que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las diversas racionalidades prácticas que están en juego, de manera de lo-

grar acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre.

- i) La formación profesional debe tomar en cuenta, no sólo las normas y las negociaciones explícitas que se establecen entre los actores laborales, sino también los procesos de negociación implícitos que se presentan en el trabajo cotidiano, y que se cristalizan en rutinas de trabajo. El carácter implícito de estos acuerdos no se opone al concepto de reflexividad que desarrollamos en el punto e). Por el contrario, si bien los mismos tienen un carácter invisible y no verbalizado, los actores tienen la capacidad de racionalizar su conducta y de dar cuenta de los mismos en cualquier situación. Esta capacidad permite la comunicación de los códigos y saberes prácticos, su modificación y su adaptación a nuevas situaciones.
- j) La formación profesional debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos, son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada "cultura organizacional", que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación a los determinantes estructurales o normativos de las conductas.

De esta manera, esperamos haber contribuido, a través del estudio de dos casos muy específicos, a una discusión más general sobre la problemática del riesgo en general y de los accidentes y enfermedades profesionales en particular, y de sus vínculos con los procesos de aprendizaje organizacional y de formación profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMO, L. *Modernização tecnológica e ação sindical*. Buenos Aires: CLACSO, 1987.
- AMBLARD, H.; BERNOUX, P.; HERREROS, G.; LIVAN, Y. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. París: Du Seuil, 1996.
- ANSIDEI M. Les risques urbains. *La lettre du PIR Villes*. París. n.7, 1998. p.4.
- ARGENTI, G.; FERNÁNDEZ, J. Borrador para discusión. Presentado al Primer Taller regional de evaluación de tecnologías en el área de salud, Montevideo, 23 y 24 de agosto de 1995.
- ARGYRIS, C. *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. París: Inter, 1995.
- BARROUCH, G. *La décision en miettes. Systèmes de pensée et d'action à l'oeuvre dans la gestion des milieux naturels*. París: L'Harmattan, 1989.
- BATESON, G. *La nature et la pensée*. París: Du Seuil, 1984.
- BECK, Ulrich. Teoría de la modernización reflexiva. En: Beriain, J. (Comp.) *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Madrid: Anthropos, 1996.
- . Teoría de la sociedad del riesgo. En: Beriain, J. (Comp.) *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Madrid: Anthropos, 1996.
- . *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós, 1998.
- BERNOUX, Ph. *L'appel à la confinase*. Séminaire GLYSI, Lyon, 19 de marzo, 1996.
- BOLTANSKY, L.; THEVENOT, L. *Les économies de la grandeur*. París: PUF. 1987. Cahier du Centre d'Études de l'Emploi.
- BOUDON, R. *La logique du social*. París: Hachette, 1983.
- BOURDEAUX, I.; GILBERT, C. Au-delà de l'alternative maîtrise-non-maîtrise des risques collectifs: propositions pour des analyses et politiques intermediaires. *Nature, science et société*. n.199, 1997. p. 50-57.
- BOURDIEU, P. *Choses dites*. París: Minuit, 1987.

- BOYER, R. Sous la direction de. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: La Découverte, 1986.
- BRAVERMAN, H. *Labour and monopoly capital. Monthly review*. New York, 1970.
- CALLON, M. Sociologie des sciences et économie du changement technique: l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques. En: *Ces réseaux que la raison ignore*. Centre de sociologie de l'innovation. Paris: L'Harmattan, 1992.
- CAMUS, A.; DOSSIER, N. *L'intérêt pour les patients à l'entrée de l'hôpital*. Centre de Recherches Médecine, Maladie et Sciences Sociales, 1994.
- COANUS, T.; DUCHENE, F.; MARTINAIS, E. *Les sociétés locales à l'épreuve du risque urbain*. Vaulx-en-Velin, Francia: Laboratoire RIVES; École Nationale des Travaux Publics de l'État, 1995.
- CORIAT, B. *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Ch. Bourgeois, 1979.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Du Seuil, 1977.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *Processus de décision dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 1978.
- DE LA GARZA TOLEDO, E. *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. México: IIEC; UNAM, 1993.
- DECROP, G.; DOURLENS, C.; VIDAL-NAQUET, P. A. *Les scènes sociales du risqué*. 1997. Rapport du Contrat Etat-Région Rhône Alpes.
- DOUGLAS, M. *Risk acceptability according to the social sciences*. En: Russel. Nueva York: Sage, 1985.
- DOURLENS, C.; GALLAND, J. P.; VIDAL-NAQUET, P. A. Introduction. En: DOURLENS, C.; GALLAND, J. P.; THEYS, J.; VIDAL-NAQUET, P. A. *Conquête de la sécurité, gestion des risques*. Paris: L'Harmattan, 1991.
- DUCLOS, Denis. Puissance et faiblesse du concept de risque. *L'Année sociologique*. Paris. v. 46, n. 2, 1996.
- ELSTER, J. *El cambio tecnológico*. Barcelona: Gedisa, 1990.
- Equipos MORI. Estudio de la industria de la construcción. 1997. (mimeo)
- FADIER, E. *L'état de l'art dans le domaine de la fiabilité humaine*. Toulouse: Octares, 1994.
- FREIDSON, E. *La profesión médica*. Barcelona: Península, 1978.
- GIDDENS, A. Modernidad y autoidentidad. En: Beriain, Josexto (Comp.) *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Madrid: Anthropos, 1996.

- . *Les conséquences de la modernité*. Paris: L'Harmattan, 1994.
- . *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1995.
- GIRAUD, C. *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*. Paris: L'Harmattan, 1993.
- GODARD, O. Précaution. Un principe très politique. *Courrier de la Planète*. Paris. n.46, 1998.
- GOFFMAN, E. *Stigmate*. Paris: Minuit, 1975.
- GORZ, A. *Adieux au prolétariat*. Paris: Galilée, 1980.
- Grupo GRAPHES. *Nuevas tecnologías en salud. Tecnología y trabajo en el Uruguay*. Montevideo: FESUR; PIT/CNT, 1993.
- GUARDIOLA, A.; MERCIER, D.; TRIPIER P.; TUILLIER, J. N. Dérapages déontologiques et risques systémique. *Journées Savoirs et Développement*. Lyon, ISH, 1998.
- HABERMAS, J. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard, 1987.
- HEIDENREICH, M. *La modernisation subjective des sociétés avancées de travail*. Stuttgart: Akademie für technikfolgenabschätzung, 1996. (mimeo)
- HUMPHREY, J. Nuevas temáticas en sociología del trabajo. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*. Buenos Aires. v.1, n.1, 1995.
- KARPIK, L. Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail*. Paris. n. 4, 1996.
- KERN, H.; SCHUMANN, M. *El fin de la división del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.
- KOENIG, G. Introduction: repérage des lieux. Dossier L'apprentissage organisationnel: Pratiques et theories. *Revue française de gestion*. n.97, ene.-feb. 1994. p. 78.
- LATOURET, B. *Sociologie des sciences, analyse des risques collectifs et de situations de crise*. Paris: CNRS, 1994. Séminaire du Programme Risques Collectifs et Situations de Crise, CNRS, France, noviembre 1994.
- LEITE, M. Novas formas de gestão de mão de obra e sistemas participativos en Brasil. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*. Buenos Aires. v.1, n.1, 1995.
- LOCKHART, J. *Historia del Hospital de Clínicas*. Montevideo: FCU, 1978.
- LUHMANN, N. *Sistemas sociales*. Madrid: Alianza, 1991.

- . *Sociología del riesgo*. México: Universidad Iberoamericana, 1992.
- MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996.
- . *Productividad en las organizaciones*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2002.
- MERTON, R. *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. París: Monfort, 1965.
- MOISDON, J. C. Sous la direction de... *Du mode d'existence des outils de gestion*. París: Seli Arslan, 1997.
- MOTHE, J.; GAUTRAT, J. *Pour une nouvelle culture d'entreprise*. París: La Découverte, 1986.
- OLSON, M. *La logique de l'action collective*. París: PUF, 1978.
- PARSONS, T. *The social system*. Nueva York: Free Press, 1951.
- PERROW, Ch. *Normal accidents*. Nueva York: Basic Books, 1984.
- PIAGET, J.; INHELDER, B. *La genèse de l'idée de hasard chez le jeune enfant*. París: PUF, 1951.
- PIORE, M.; SABEL, CH. *The second industrial divide*. Nueva York: Basic Books, 1984.
- PUCCI, F.; RUFFIER, J.; TANGUY, J. *Le risque acceptable comme levier d'action pour une gestion patrimoniale de la nappe phréatique de l'est lyonnais*. Programme Risques Collectifs et Simulations de Crise. Lyon: CNRS, 2000.
- PUCCI, F.; TRAJTENBERG, N. El aprendizaje organizacional en contextos de incertidumbre. En: *La práctica multidisciplinaria en la organización del trabajo*. Montevideo: Psicolibros, 2003.
- REYNAUD, J. D. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. París: A. Colin, 1988.
- RODRÍGUEZ, C. Salud y seguridad en el trabajo: desafíos para la formación profesional. *Boletín técnico interamericano de formación profesional. Trabajo decente y formación profesional*. Montevideo: Cinterfor/OIT. n.151, 2002.
- ROJAS, E. *El saber obrero y la innovación en la empresa. Las competencias y las calificaciones laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.
- RUFFIER, J. *L'efficiencia productiva. Comment marchent les machines*. Lyon: GLYSI, 1995.
- SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. París: FNSP, 1977.
- SUPERVIELLE, M.; PUCCI, F. Condiciones de trabajo y desregulación. Análisis

de las condiciones de trabajo en Uruguay. *Anuario de ciencias sociales*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología; Fundación de Cultura Universitaria, 1995.

—. *Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en Uruguay*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología, 1996. Documento de trabajo, 31.

—. Política de relaciones laborales e innovaciones tecnológicas en Uruguay. El caso del sector textil. En: *Uruguay: el debate sobre la modernización posible*. Montevideo: Banda Oriental, 1991. p. 176-223.

SUPERVIELLE, M.; QUIÑONES, M. *La implantación de la flexibilidad en Uruguay*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología, 1999. Documento de trabajo, 45.

THUDEROZ, CH. Du lien social dans l'entreprise. *Revue française de sociologie*. V.36, n.2, abr.-jun. 1995.

TIXIER, P. E. *Déclin ou mutation du syndicalisme? Le cas de la CFDT*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Vers des nouveaux modèles d'organisation?. *Sociologie du travail*. París, Elsevier. n.35, 1993.

VILLAR, H.; IBARBURU, D.; PORTA, L.; DE MERLI, M.; NOWINSKY, A. *Programa de asistencia progresiva*. Montevideo: Hospital de Clínicas. Escuela Universitaria de Enfermería, 1961.

WALTER, J. *Ajuste, flexibilidad laboral y nuevas formas de organización del trabajo en las empresas argentinas*. Buenos Aires, 1994. Debates CEIL

WEBER, M. *Economía y sociedad*. México: FCE, 1979.

