

El silencio de los subcontratistas y los accidentes mortales en la industria de la construcción*

JORGE WALTER**

pp. 19-41

Resumen

Las investigaciones sobre gestión de riesgos en las redes de subcontratación han puesto énfasis en el análisis de los abusos y en sus consecuencias para la salud y seguridad de los trabajadores. En este trabajo nos enfocamos en experiencias que han logrado mitigar e incluso revertir dichos abusos y que lo han conseguido en una «industria de proyectos», como es la construcción, que recurre intensivamente a la subcontratación. Nuestro objetivo fue encontrar algunos rasgos comunes entre las experiencias mencionadas, más allá de los diferentes contextos en las que tuvieron lugar, para obtener algunas pautas generales aplicables en contextos diferentes con iguales resultados. El más importante de estos lineamientos es el de revertir el silencio de los trabajadores y directivos de las empresas contratadas, mediante la construcción de lazos de confianza basados en una delegación real de responsabilidades y en la escucha activa de sus puntos de vista y sus recomendaciones.

Palabras clave

Redes de subcontratación / Gestión de la seguridad laboral / Accidentes laborales / Industria de la construcción / Silencio de los subcontratistas

Abstract

Research on risk management in subcontracting networks has emphasized the analysis of abuses committed and their consequences on the health and safety of workers. In this paper, we pay special attention to experiences that have attempted—and succeeded to mitigate, or even revert said abuses. They have achieved that in a «projects industry», as it is the case for construction, a subcontracting-intensive activity. Our goal was to find some common traits between the aforementioned experiences, beyond the different contexts in which they were embedded, to obtain some general guidelines that can be applied in different contexts with identical results. The most important of these guidelines is to overcome the silence of workers and managers in contracted companies, building bonds of trust, based on a real delegation of responsibilities and on the active listening of their perspectives and recommendations.

Keywords

Subcontracting Networks / Safety Management Work Accidents / Construction Industry / Subcontractors Silence

* Una versión reducida de este artículo (que por razones de espacio no incluyó el apartado 2.1, con referencias específicas a la literatura latinoamericana) aparecerá publicada en inglés como capítulo de libro in Le Coze, Jean Christophe & Journé, Benoît, eds., *Safe Performance in a World of Global Networks. Case Studies, Collaborative Practices and Governance Principles*. Toulouse: Springer Briefs in Safety Management series. Título del capítulo: «How to break the silence of subcontractors».

** Dr. en Sociología del Trabajo y las Organizaciones. Investigador Principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), Argentina. Profesor de la Universidad de San Andrés. Director del Centro de investigaciones por una Cultura de la Seguridad y del Programa de Formación en Factores Humanos y Organizacionales de la Gestión de Riesgos. Director asociado del Centro de Estudios e Investigaciones América Latina-Europa (Cerale).

Correo-e: walter@udesa.edu.ar

Introducción

*Gente que habla sin conversar,
gente que oye sin escuchar,
gente que escribe canciones que ninguna voz compartirá
y que nadie se atreva a interrumpir los sonidos del silencio*¹
Paul Simon

Los primeros artículos sobre la cuestión del «silencio organizacional» y sus consecuencias datan de comienzos de los años 2000 (Morrison y Milliken, 2000; Pinder y Harlos, 2001).² Pinder y Harlos lo definen como «...la retención por parte del individuo de cualquier forma de expresión genuina de las evaluaciones conductuales, cognitivas o afectivas de sus circunstancias organizacionales ante personas percibidas como capaces de efectuar cambios o reparaciones» (Pinder y Harlos, 2001:334).³ El término ha sido aplicado desde entonces al estudio de variados problemas intraorganizacionales⁴ y, más recientemente, específicamente sobre la gestión de la seguridad (Rocha, 2014).

¿Quiénes son y en qué son capaces esas personas de influir sobre el cambio en las condiciones organizacionales de su trabajo?

Antes de responder la pregunta, conviene que recordemos que, en materia de seguridad (pero también de productividad y calidad), son los operadores de primera línea los primeros y principales afectados por los problemas organizativos. Nuestro punto de vista al respecto es el siguiente: es en la línea donde, en primer lugar, «pasan factura» las fallas latentes originadas en el diseño organizacional (Reason, 1997) y, en este caso, en el diseño de las fronteras entre organizaciones (Sabel, Helper, y MacDuffie, 1997).⁵

¹ People hearing without listening / People writing songs that voices never share / And no one dare / Disturb the sounds of silence (traducción nuestra).

² La cuestión había sido sin embargo claramente planteada una década antes por Michel Crozier en su libro crítico de la cultura gerencial dominante titulado *L'entreprise à l'écoute* (Crozier, 1989).

³ Traducción nuestra de: «...the withholding of any form of genuine expression about the individual's behavioral, cognitive and/or affective evaluations of his or her organizational circumstances to persons who are perceived to be capable of effecting change or redress».

⁴ Entre ellos, por ejemplo, el *burnout* en actividades de servicios, como el trabajo docente en las universidades. Para una revisión de la literatura al respecto cfr. Tahmasebi, Mohammadrez Sobhanipoura, & Aghaziarati (2013).

⁵ Por lo cual, además, desde el punto de vista de la seguridad, pasan al primer plano herramientas de gestión como los contratos y los permisos de trabajo (término que parece acuñado por gendarmes, lo cual es reflejo de una cierta concepción de la gestión de las fronteras), con sus correspondientes análisis de riesgos.

En segundo término, la experiencia de los operadores de primera línea es fundamental para identificarlas y corregirlas a tiempo, pues siempre son ellos quienes actúan como la última barrera de contención.⁶

Ahora bien, sostendremos aquí que, por la misma razón que es importante la escucha de los operadores a nivel organizacional, lo es también a nivel inter organizacional en aquellas actividades para cuya realización se recurra a la contratación de personas y empresas. Nuestro objetivo es mostrar que, en los escritos hasta el momento por los investigadores, esas voces aún no son compartidas, y que sería fundamental hacerlo si se desea realizar cambios reales y duraderos en la gestión de la seguridad en las redes de subcontratación.

Abordaremos la cuestión en los dos extremos de un continuo que va desde la subcontratación sinónimo de precarización de los empleos, por un lado, y por el otro los intentos de invertir dicha tendencia mediante el cultivo de relaciones de cooperación entre eslabones de la cadena de subcontratación. Prestaremos especial atención a los alcances y limitaciones de la investigación disponible sobre estos últimos.

Las tendencias negativas de carácter dominante en materia de seguridad y salud en el trabajo se vinculan, como veremos, con la forma que han adoptado históricamente –y que según la bibliografía reciente continúan teniendo– los procesos de tercerización. Exploraremos las experiencias de mejora de las condiciones de trabajo a nivel de la regulación y de la gestión de la seguridad en las redes de subcontratación en una actividad donde se realizan tareas de alto riesgo: la industria de la construcción.⁷

Las actividades de construcción se organizan por proyectos, en cuyo diseño, gestión y ejecución interviene simultánea y secuencialmente una multitud de empresas de diferente tamaño cuyos indicadores negativos de salud y seguridad de los trabajadores se incrementan en proporción inversa al tamaño de las compañías involucradas y con relación directa a su ubicación en las últimas –y a veces altamente informales– estratificaciones de las redes de subcontratación.

⁶ De allí la preocupación por el empoderamiento (que le permite al operador detener la producción nada más aparece la falla aparece).

⁷ De las 4.779 muertes de trabajadores que tuvieron lugar en la industria privada de los EE. UU. en el año calendario 2018, 1.008, el 21,1 por ciento (uno de cada cinco trabajadores), ocurrió en la construcción» (www.osha.gov/data/commonstats (traducción nuestra).

Pondremos el foco en la industria de la construcción del Reino Unido, pues es en ella donde se han producido –e investigado– los intentos más avanzados de «mitigar» (el término es utilizado por investigadores de ese país a los cuales recurriremos para mostrarlo) los aspectos negativos de la subcontratación.

En lo que respecta a la metodología y los materiales, los textos que citaremos en este artículo provienen de una revisión amplia de la bibliografía sobre el nexo subcontratación-gestión de la seguridad, con especial atención a la industria de la construcción. Como se verá, hemos identificado revisiones de la literatura sobre el tema realizadas en diferentes momentos y, a continuación, nos hemos enfocado en aquellos muy pocos artículos basados en investigación empírica que han tratado de algún modo la cuestión a la cual alude el título de nuestro artículo.

Dos enfoques complementarios

Como dijimos, identificamos dos enfoques complementarios, es decir, mutuamente necesarios desde el punto de vista de la investigación: uno negativo, que alude a una tendencia dominante; el otro positivo, referido a experiencias innovativas que procuran mitigarla. Comenzaremos por el primero.

Los efectos estructurales de los procesos de tercerización y sus consecuencias negativas persistentes en materia de seguridad

Los primeros trabajos que pusieron de manifiesto el problema datan de fines de los años noventa y se refieren a varios sectores económicos en un país del Commonwealth: Australia (Mayhew, Quinlan y Ferris, 1997). Un nuevo artículo de idéntica procedencia constató luego el alcance internacional de esos mismos problemas (Quinlan, Mayhew y Bohle, 2001).

Diez años después de la primera publicación, un artículo referido al Reino Unido, lleva el inequívoco título: «Subcontracting versus health and safety: an inverse relationship» (P. Manu, Ankrah, Proverbs, Suresh y Callaghan, 2009). Bajo el subtítulo «Subcontracting in the construction industry» dicho artículo presenta información estadística oficial según la cual, entre 1998 y 2007, proliferaron las pequeñas unidades de producción (más del 90 por ciento de las empresas de la construcción tienen en Gran Bretaña esas características), la mayoría de las cuales son subcontratistas a cargo del 80 por ciento de las tareas productivas. Respecto a la relación inversa que se menciona en el título

del artículo, según las estadísticas inglesas de accidentes mortales del año 2007, si bien las pequeñas empresas ocupan el 36 por ciento de la mano de obra, tiene lugar en ellas el 67 por ciento de los accidentes mortales.

Veinte años después, en otro artículo cuyas conclusiones discutiremos al final de este texto, se realiza una revisión extensiva de la literatura sobre empresas constructoras que realizan actividades de alto riesgo crecientemente puestas a cargo de empresas subcontratistas en sectores como la construcción, la minería y la energía. Según este artículo la subcontratación está en aumento y las tasas de accidentes son superiores en las empresas subcontratistas que en las empresas que las contratan, lo cual se debe a que los empleados de subcontratistas están menos protegidos por mecanismos institucionales de seguridad, al igual que por los sistemas de gestión. Sufren por otra parte un déficit de aplicación de la legislación a causa de la menor tasa de sindicalización de los trabajadores con empleos temporarios. Por si ello fuera poco, se suelen asignar las tareas más riesgosas a los empleados de las empresas subcontratistas (Valluru, Dekker y Rae, 2017).

En los países de desarrollo intermedio, como es el caso de la mayoría de los latinoamericanos, hay una amplia bibliografía disponible (revisada por De la Garza, 2012 y por Iranzo y Leite, 2006) sobre la precarización del trabajo provocada por los abusos de la subcontratación cuando se la utiliza como herramienta para la flexibilización laboral. Salvo excepciones, esa literatura no ha prestado especial atención al impacto de la flexibilización sobre la seguridad laboral. Los resultados de las investigaciones que sí lo hicieron (Panaia, 2019; Pucci, Levin, Trajtenberg y Bianchi, 2004), enfocadas respectivamente en la industria de la construcción argentina y uruguaya, muestran que la flexibilización funcional y salarial del trabajo ha sido introducida para enfrentar a las crisis económicas recurrentes. Se crea así un círculo vicioso de informalización estructural de los mercados de trabajo –la constitución de un «precariado» (Standing, 2011)– pues, como lo revela un informe de OIT referido a las consecuencias de la crisis financiera de 2008 (Torres, 2009, citado por Marshall, 2019), el fuerte incremento de la informalidad y el desempleo provocado por ella tuvieron una fuerte inercia, sobre todo en los países menos desarrollados. Algunos de ellos tardaron tres años en recuperar el nivel de informalidad previo a la crisis y otros mantenían el nivel alcanzado durante la crisis cinco años después.

El silencio de los precarios

No aparecen en nuestros registros, me señalaron, porque no son de la empresa. Son contratistas, los registramos como horas-hombre; son los h-h.

Magdalena Echeverría (2009:11)

Los testimonios vivenciales de una inspectora del Ministerio de Trabajo de Chile sobre los trabajadores h-h, reportados al comienzo de un libro sobre la subcontratación en ese país (Echeverría Tortello, 2009), y la implacable incertidumbre –descrita por Shelley Marshall en el inicio del primer capítulo de su libro (Marshall, 2019)– en la que vive la búlgara Elena, ex empleada de una empresa pública durante 20 años, confinada ahora en el hogar donde realiza trabajos a precio discrecional y cuando la necesidad de quien la contrata se presente, explican el silencio de los *laissés pour compte* de las reformas económicas bajo el signo de la tercerización.

Dando cuenta del alcance global del problema, ese mismo tipo de situaciones es reportado en forma prácticamente idéntica por Nicolás Jounin en la industria francesa de la construcción. He aquí un extracto de la contratapa de su libro:

Al correr de las experiencias y encuentros,⁸ el autor de este libro expone las condiciones de empleo y trabajo vinculadas al recurso creciente a la subcontratación y al trabajo temporal: división de los colectivos de trabajadores, inferiorización y culpabilización de los subcontratistas y los trabajadores temporales, prácticas ilegales de los empleadores, contradicciones que pesan sobre la seguridad en el trabajo, uso masivo de mano de obra extranjera debilitada y, a veces, indocumentada, racismo y discriminaciones...

No es nuestro propósito, como dijimos al comienzo, profundizar sobre los aspectos negativos de la subcontratación, sobre cuyos alcances, consecuencias y persistencia agravada hay un amplio consenso aún no desmentido por los hechos. Nos hemos limitado por lo tanto a este modo testimonial y vivencial de evocar, parafraseando el título de la obra clásica de Georges Friedmann, «los problemas humanos de la subcontratación» (Friedmann, 1946).

⁸ Este autor retomó una vieja tradición de los sociólogos del trabajo convirtiéndose, para preparar su tesis de doctorado, en operario de las obras de construcción.

La reacción frente a las derivas de la subcontratación

*...a medida que salimos de una recesión cuando
el número de muertes tiende a aumentar (...)
Deberíamos apuntar a elevar el perfil de estas
tragedias para que la muerte de un trabajador se
vuelva socialmente inaceptable en la
industria de la construcción
(Rita Donaghy, 2009)*

La cita del epígrafe, que no por casualidad –como sostenemos en la primera parte de este texto– evoca la intención de influir sobre la aceptabilidad del riesgo en la industria de la construcción inglesa en un momento de recuperación tras la crisis de 2008, proviene del informe preparado a pedido de la Corona por el Secretario de Trabajo y las Pensiones del Reino Unido, titulado: «One death is too many». En efecto, como bien lo señala Walker en su libro tantas veces actualizado y reeditado sobre la gestión de proyectos en la industria de la construcción:

La forma en que se organizan los proyectos de construcción en diferentes países ha evolucionado a partir de las tradiciones y convenciones establecidas en cada país durante muchos años. Las tradiciones y convenciones del Reino Unido han tenido un significado particularmente amplio, ya que se han exportado a muchas partes del mundo durante los últimos dos siglos. Una descripción muy breve de la evolución de la gestión de proyectos en el Reino Unido puede ayudar a explicar la posición alcanzada al tratar de desarrollar formas más eficaces de gestionar proyectos en la industria de la construcción. Esta misma evolución ha tenido lugar en paralelo en muchos otros países (Walker, 2015: 3, traducción nuestra).

A la manera de Shelley Marshall en su reciente investigación sobre experiencias locales innovativas en materia regulatoria para enfrentar los abusos en la subcontratación de varios países de diferentes niveles de desarrollo, nos parece pertinente tomar como referencia aquí la experiencia inglesa, teniendo en cuenta sobre todo la disponibilidad de investigación empírica sobre ella.

Los avances en la legislación inglesa

Una primera, muy clara y sintética presentación de los antecedentes, detrás de los progresos en la legislación inglesa, son presentados por Walker cuando menciona en su libro una serie de valiosos informes sobre el estado de la

construcción en Inglaterra, preparados a partir de los años sesenta del siglo pasado a pedido del gobierno,⁹ que culminan en 1998 con la publicación del EGAN Report, titulado «Rethinking Construction». Dicho informe se distingue según Walker de los anteriores en que abogó por un cambio radical en la industria para conciliar el incremento de los márgenes de ingresos, la seguridad y la capacitación de los contratistas con una mejor relación calidad-precio para los clientes. Para lograrlo, el informe propone que la gestión de las cadenas de suministro se base en partenariados a largo plazo.

La iniciativa pública plasmada en el Informe EGAN fue seguida muy pronto por la iniciativa privada, pues los empresarios crearon en 2001 el Foro Estratégico para la Construcción (SFFC) que publicó en 2002 el informe «Accelerating Change». Se registran en este último los avances logrados desde la publicación del informe oficial mediante innovaciones canalizadas a través de «proyectos de demostración» que les permitieron a las empresas vanguardistas plasmar sus logros en cambios medibles y evaluables. Proliferaron, luego, las investigaciones y las publicaciones sobre gestión de proyectos. Así, por ejemplo, Turner (2010) examina la variedad de temas y metodologías empleadas en los artículos publicados sobre la cuestión por el *International Journal of Project Management*.

Debido a la ineficacia de las regulaciones previas y a la relación inversa subcontratación-seguridad, los cambios radicales en la legislación inglesa quedaron plasmados finalmente en el CDM 2007 (Manu *et al.*, 2009: 5), resumido por los autores del artículo en forma sintética en un diagrama¹⁰ a los efectos de preparar el campo para una posterior investigación sobre su eficacia, pues, como afirman en dicho artículo, «...el desempeño deficiente

⁹ A partir de la segunda posguerra, el Simon Report (1944), el Phillips Report (1950) y el Emmerson Report en 1962, todos centrados en la necesidad de una mayor cooperación entre todas las partes del proceso de construcción (Walker, 2015:5), seguidos por el Informe Banwell (1964) y su revisión Action on the Banwell Report (1967). Aclara luego Walker que «En la década de 1980 tuvo lugar un cambio desde los informes patrocinados por el gobierno de las décadas de 1960 y 1970 hacia iniciativas del sector privado, lo que refleja un cambio en el clima político a medida que se adopta una posición más pragmática». Y concluye: «Tras la avalancha de informes durante las décadas de 1970 y 1980, el proceso cobró aliento hasta el Informe Latham (1994), que reforzó el tono pragmático de los años 80» (Walker, 2015: 6).

¹⁰ El diagrama relaciona «los factores causales de los resultados adversos de la subcontratación en materia de salud y seguridad» con las normas previstas por el CDM 2007 para mitigarlos. He aquí un resumen del mismo. Factor causal 1: falta de recursos por parte de los pequeños subcontratistas, diferencias en las culturas de seguridad, prioridad de la supervivencia económica sobre la salud y la seguridad. Normas: Evaluación de competencias (normas 4/1a y 4/2); 2) Factor 2: Menos familiaridad del personal subcontratado con los problemas de seguridad inherentes a todas las actividades del sitio. Normas: Formación e inducción (13/4a y 5); Factor 3: Ambigüedad de las responsabilidades. Norma: deberes claros de los titulares de obligaciones bajo CDM 2007. Factor 4: Comunicación y trabajo en equipo inadecuados. Normas: Coordinación y cooperación. (5 y 6); Factor 5: Inadecuado control regulatorio. Normas: aplicación del CDM 2007.

del CDM 1994, finalmente dio origen a las Regulaciones de Diseño y Gestión de la Construcción 2007 (CDM 2007) que buscan corregir las deficiencias del CDM 1994 para lograr mejores niveles de salud y seguridad en la industria».

En el próximo punto nos referiremos a los avances en la investigación a los cuales se refiere Turner en su artículo y a los propuestos por Manu y sus colegas. Constatemos previamente el doble movimiento, *top-down/bottom-up*, que se conjugó en la industria de la construcción inglesa para promover el cambio, según una nueva forma complementaria («demonstration projects» privados que procuran llevar a la práctica las medidas públicas de mitigación). Se trata de una co-regulación, que una autora ha denominado con los sinónimos gobernanza colaborativa, gobernanza reticular o nueva gobernanza (Blomgren Bingham, 2010). Un gran paso adelante a nivel macro que, como veremos, la investigación recién está dando incipientemente a nivel micro. Recordemos, por último, la visión a largo plazo que orienta el doble movimiento de los actores públicos y privados en el Reino Unido: «gestión de la cadena de aprovisionamiento mediante partenariados de largo plazo».

El silencio de los subcontratistas

Paradójicamente, en el cuerpo substancial de investigaciones al cual se refieren Walker y Turner en lo que respecta al desarrollo de vínculos partenariales en las redes de subcontratación, rara vez se ha escuchado la voz de los subcontratistas. Y cuando ha sucedido (Valluru *et al.*, 2017), ha sido para entender –es el título del artículo– «¿Cómo y por qué los subcontratistas experimentan una seguridad diferente en los lugares de trabajo de alto riesgo?».

En efecto, Valluru y sus colegas sostienen –y estamos de acuerdo con ellos en esa afirmación– que «La investigación disponible sobre los subcontratistas, que se centra en el papel del contratista principal en la selección y gestión de los subcontratistas, no explica por qué los subcontratistas continúan experimentando tasas más altas de lesiones graves, incluso cuando existen sistemas de gestión de subcontratistas». Lamentablemente, las conclusiones del trabajo realizado mediante grupos focales con subcontratistas de la industria australiana de la construcción, sin ser irrelevantes, son exiguas y de carácter negativo. Según ellas, el problema se debe, «con varios nexos», a la forma de contratación, pues «...extender las responsabilidades de los propietarios y operadores del sitio para cubrir a los subcontratistas no es suficiente para garantizar la igualdad de trato, incluso cuando las políticas y

los procedimientos de seguridad parecen estar redactados y ser aplicados de manera uniforme».

Tomar en cuenta el punto de vista de los subcontratistas (como sucede a otro nivel con la contribución de la industria al cambio de la regulación) nos parece imprescindible si se desea lograr que el desarrollo de vínculos de cooperación durables entre los miembros de las redes de subcontratación tenga efectivamente lugar gracias a un doble movimiento, *top-down* y *bottom-up*, basado a la vez en «regulación de control» de los contratantes y en «regulación autónoma» de los contratados (Reynaud, 1979) o, en otros términos, en *securité réglée et à la fois gerée* (Daniellou, Simard y Boissières, 2009).

¿Qué ha sucedido a ese respecto con las investigaciones sobre los intentos de innovar realizadas por las empresas inglesas interesadas en acelerar los cambios propuestos por el Informe EGAN? ¿Concretaron, Manu y sus colegas, su intención de examinar dichos intentos para evaluar la eficacia de la nueva legislación?

Dos años después de la publicación del primer artículo, Manu y sus colegas publicaron una ponencia, en las Actas de un Congreso, titulada «Managing the adverse health and safety influence of subcontracting: findings of a qualitative inquiry» (Patrick Manu, Ankrah, Proverbs, Suresh y Adukpó, 2011). ¿Cómo realizaron la investigación? Mediante entrevistas semiestructuradas¹¹ con el personal gerencial clave de 6 contratistas del Reino Unido para indagar sobre la siguiente pregunta de investigación: «¿cómo manejan los contratistas principales la influencia adversa de la subcontratación sobre la salud y la seguridad, en lo que respecta a sus prácticas internas de gestión de la salud y la seguridad?» (traducción nuestra de un extracto del *abstract*). Es decir, una vez más los principales interesados están ausentes en la reunión.

He aquí las principales conclusiones del trabajo:

La investigación reveló que más allá de los requisitos legales, dos medidas estratégicas adoptadas por los contratistas investigados fueron: restringir las capas/niveles de subcontratación en los proyectos; y tener una cadena regular de subcontratistas. Estas medidas tenían como objetivo abordar los problemas de comunicación, trabajo en equipo, competencia y cultura de

¹¹ Procedimiento similar a la codificación axial utilizada por Valluru y sus colegas que consiste en predefinir la agenda de los temas a discutir. Cuando se da la palabra a quien no ha tenido voz es recomendable metodológicamente, por razones obvias, comenzar la conversación con agenda abierta.

seguridad que están asociados con la fragmentación de la fuerza laboral introducida por la subcontratación.

Como veremos, a estas mismas o parecidas conclusiones hemos llegado en una investigación en la cual, además, hemos dado la palabra a los subcontratistas.

Llamativamente, sin embargo, los resultados más interesantes de investigación, acerca de progresos significativos en la relación con los subcontratistas conducentes a mejoras igualmente significativas en los resultados de seguridad, se produjeron contemporáneamente en Inglaterra con relación a cierto tipo de obras de construcción de alto perfil e impacto sobre la imagen internacional del país: las realizadas en Londres para los Juegos Olímpicos del año 2012, verdadero terreno de experimentación para los «demonstration projects» prometidos por The Strategic Forum for Construction (SFfC) creado en 2001 por la elite de los industriales ingleses de la construcción.

El legado de los Juegos Olímpicos

Por iniciativa de IOSH, la Asociación que reúne a los profesionales de la seguridad en Inglaterra, se constituyó un *Legacy Learning Team* integrado por investigadores del Cardiff Work Environment Research Centre, que puso en marcha un estudio de caso de las obras de construcción para los Juegos Olímpicos. El equipo realizó primero e hizo pública una revisión de la literatura (Walters y James, 2009) y a continuación una investigación empírica que dio lugar a una publicación con resultados preliminares (Wadsworth, Marsh, Turgo y Walters, 2011) y, más tarde, a un informe exhaustivo (Walters, Wadsworth, Sampson y James, 2012) con un segundo estudio de caso en un sector que no era del ámbito de la construcción.

La particularidad distintiva de esta investigación (utilizaremos aquí como referencia la publicación de 2011) consistió en la realización de entrevistas en todos los tercios/eslabones de la red de subcontratación y en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones actuantes en cada tercio (cuadro 1), enfocándose a tal efecto en la red administrada por uno solo de los contratistas principales actuantes en el macroproyecto para los juegos olímpicos.

Cuadro 1

Organizaciones participantes y posiciones de los entrevistados y los participantes en los grupos de discusión

Tercio de la Red	Empleados (Aprox.)	Tipo de Actividad	Entrevistas (20)
Contratista Principal		Jefatura de la Cadena de Suministros	Director de Construcción, Jefe de Salud y Seguridad, Jefe de Compras, Jefe Adjunto de Compras
UNO (Proveedor y Contratista)	3.000	Ingeniería Civil	Gerente de Contratación, Gerente de Compras, Gerente de Salud y Seguridad, Gerente de Proyectos. Supervisores (2), Trabajadores (2)
DOS (Proveedor y Contratista)	500	Paisajismo Comercial	Gerente (nexo con el Tercio Uno y el Tercio Tres), Consejero de Salud y Seguridad (del Tercio Dos, pero también del Tercio Tres), Gerente de Compras, Gerente de Proyectos, Supervisores (2, entrevistas individuales), Trabajadores (2)
	100	Paisajismo e ingeniería	
	100	Ingeniería civil marina, dragado y remediación	
TRES (Proveedores)	100	Agua, riego y tratamiento de aguas residuales	Gerente (nexo con el Tercio Dos), Consejero de Salud y Seguridad (del Tercio Dos y también del Tercio Tres), Gerente de Proyectos/ Compras,
	200	Mantenimiento de espacios comerciales, jardinería y paisajismo	
	500	Ingeniería Civil	Supervisores (2), trabajadores (2)

Nota: salvo en el Tercio 2 de la red, los supervisores y trabajadores fueron entrevistados en parejas.

Fuente: (Wadsworth et al., 2011). Elaboración propia a partir de la información disponible en el artículo.

El objetivo de la investigación fue «...evaluar el impacto de las estrategias de gestión de la cadena de suministros del comprador, la Autoridad Olímpica de Aprovisionamiento (Olympic Delivery Authority, ODA), en lo que respecta a la gestión y el desempeño en materia de salud y seguridad ocupacional (OHS) de subcontratistas». El desempeño de La ODA se distinguió por los resultados espectaculares de su gestión de la red de subcontratación en materia de seguridad:

El historial de seguridad en el Parque fue impresionante y se mantuvo significativamente más alto que el promedio de la industria durante todo el trabajo. En febrero de 2011, el parque logró su decimoséptimo hito de un millón de horas hombre trabajadas sin incidentes notificables desde 2006. La contribución de la ODA a esto ha sido reconocida por el British Safety Council (mediante, simultáneamente, los premios Sword of Honor y Five-Star) (Wadsworth *et al.*, 2011:4).

Como cabía esperar dadas las particularidades del caso, en la conclusión del texto los autores enfatizan:

...dos factores clave que impulsan el uso eficaz de las estrategias de la cadena de suministro para la gestión de la salud y la seguridad: a) el riesgo reputacional asociado con proyectos de alto perfil y; b) sistemas de gestión de seguridad y salud preexistentes y bien desarrollados a lo largo de la cadena de suministro (efectivamente, un requisito previo para quienes se presentaban a licitación para trabajar en el Parque) (Wadsworth *et al.*, 2011:4).

Agregan a continuación que se trata de circunstancias poco comunes entre las pequeñas y medianas empresas, mayoritarias en la construcción del Reino Unido, pero que los resultados obtenidos:

...indican que la cadena de suministro se puede utilizar de manera efectiva para mejorar el desempeño y la gestión de la salud y la seguridad (...) El impacto exitoso depende, por lo tanto, de la determinación continua del cliente en cuanto a explotar al máximo su influencia para garantizar la claridad y la transparencia de la gobernanza, y la participación y el empoderamiento de los trabajadores, a través de una comunicación efectiva en toda la cadena de suministro (Wadsworth *et al.*, 2011:5).

Las entrevistas a miembros de las organizaciones del tercio tres de la cadena lo confirman:

...hubo un sentimiento emergente del contratista del tercio uno, por ejemplo, sobre la existencia de *una relación bidireccional con la ODA para el desarrollo de procedimientos y sistemas de salud y seguridad*. Del mismo modo, estaba claro que los contratistas de todos los niveles habían tenido la oportunidad de *aprender unos de otros; es decir, de los contratistas por sí mismos y, a la vez, en los tercios de nivel superior e inferior*. A nivel individual, también hubo pruebas de la participación de los trabajadores en la salud y la seguridad y del *empoderamiento de los trabajadores al otorgarles la 'autoridad' para informar cuasi accidentes, detener el trabajo*

inseguro y discutir y contribuir al desarrollo de formas de trabajar. La clave para estos dos niveles de comunicación fue, nuevamente, la *transparencia de la gobernanza*, así como la *presencia física y la participación de los clientes en los sitios de los proveedores* (Wadsworth et al., 2011:6).¹²

Son, además, muy interesantes las protestas de algunos subcontratistas respecto a las exigencias a las cuales debieron hacer frente:

...para algunas personas hubo aumentos muy significativos en los niveles del papeleo que se esperaba que completaran, que a veces se realizaba en el tiempo libre de los trabajadores. Tanto a nivel organizacional como individual, también había cierta sensación de 'sobrexigencia' (*overkill*), particularmente cuando las razones detrás de los requisitos específicos no estaban claras o cuando las reglas parecían deber aplicarse sin una debida consideración de las circunstancias (Wadsworth et al., 2011:7).

Estos rasgos del legado de aprendizajes de los Juegos Olímpicos se reiteran, como veremos a continuación, en otras investigaciones sobre experiencias exitosas en materia de gestión de la seguridad en las redes de subcontratación, que no tuvieron la excepcionalidad de las obras de construcción para dichos Juegos, en las cuales también se dio voz a los miembros de las empresas subcontratistas. Estos datos provienen de una investigación realizada por nosotros en la filial argentina de una empresa petrolera multinacional.

«**Safety management at the frontier**»

El subtítulo alude al título de un artículo en el cual detallamos las informaciones que resumiremos a continuación (Walter, 2017). Retomaremos sólo uno de los dos casos presentados en dicho artículo por los sobresalientes resultados de seguridad que, según las auditorías anuales del sistema de gestión de la seguridad en la filial, eran distintivos del Área de Proyectos de la compañía (que denominamos ficticiamente GEAR), responsable de la supervisión de las empresas locales contratadas para la realización de obras de construcción (tendido de cañerías, cables, construcción de caminos entre los pozos y las plantas compresoras que envían los fluidos a los oleoductos).

Nos referiremos a continuación a dos cuestiones básicas vinculadas con la gestión de las redes de subcontratación: las formas de contratación, por un

¹² Cursiva nuestra. Volveremos sobre esto en la conclusión.

lado, y, por el otro, el uso de los permisos de trabajo y otras herramientas de gestión, como los reportes de anomalías (ya mencionadas con relación a la gestión de las obras en los Juegos Olímpicos).

La investigación consistió en una encuesta sobre la cultura de seguridad respondida por la totalidad del personal propio (28 por ciento) y contratado (72 por ciento) que se encontraba trabajando para la empresa en el momento de su realización (1.836 personas). La inclusión del personal contratado o de empresas contratadas implica ya una diferencia sustancial con la metodología utilizada habitualmente en las encuestas de ese tipo.

La alta proporción de personal subcontratado se debía a la subcontratación, no sólo de las tareas operativas sino, además, de mantenimiento (27 por ciento personal propio/73 por ciento contratado) y la gestión de la seguridad (43 por ciento/57 por ciento). En efecto, la supervisión del área de seguridad estaba a cargo de un grupo de supervisores permanentes de GEAR (30 personas), a cargo de un grupo mayor (51 personas) de supervisores asalariados de una empresa contratada (MRI, nombre también ficticio) y, entre ambos, tenían, a su vez, a su cargo la supervisión de 37 supervisores de empresas subcontratistas.

Los supervisores de MRI estaban formalmente integrados a la jerarquía de GEAR, con la categoría híbrida¹³ de «contratados de estructura».¹⁴ Dada su integración al organigrama de la filial recibían las mismas formaciones en seguridad que el personal permanente de la misma. Otro dato importante: el promedio de «antigüedad» de los permanentes, de los contratados de estructura y del personal de las empresas contratistas era prácticamente el mismo. Colocamos antigüedad entre comillas porque no se refiere –en la pregunta que realizamos– realmente a ella sino al tiempo que la persona que respondía la encuesta llevaba trabajando en proyectos para GEAR.¹⁵ He aquí la explicación ofrecida por el Gerente de la Oficina de Proyectos: cuando se cambia de empresa contratada, la nueva empresa debe recontractar al menos un 50 por ciento del personal que trabajaba en la empresa que se retira.

¹³ Esta no es la única forma híbrida (una red de subcontratación inserta en la jerarquía de GEAR) observada. También es híbrida, pero en sentido inverso (la jerarquía de la empresa petrolera inserta en una red) la figura del Company Man, de la empresa contratante, que es la máxima jerarquía en la perforación de un pozo realizada por una empresa contratada. Se trata de híbridos que combinan de modos variados (Bradach y Eccles, 1989) tres principios generales de coordinación: la autoridad en la jerarquía (organizacional), el precio y la reputación en el mercado, la confianza en las redes (interorganizacionales).

¹⁴ Utilizamos también un término equivalente, pero ficticio.

¹⁵ En la categoría más frecuente (en la cual se encontraban 835 personas, un 45 por ciento de los encuestados), que era la categoría 4-10 años de «antigüedad», se encontraba un 42 por ciento de los permanentes, un 48 por ciento de los contratados de estructura y un 46 por ciento del personal de las empresas contratadas.

En cuanto al modo de empleo de los permisos de trabajo, la Gerencia de Proyectos de GEAR utilizaba para su aprobación un estricto sistema de control basado en un triple nivel de firmas,¹⁶ especie de *supervisión de la supervisión*, reforzadora del principio jerárquico. Complementariamente, GEAR exigía a los subcontratistas que se hiciesen cargo de la seguridad en las obras mediante su propio control, ofreciendo a cambio, para la formación de sus supervisores y operarios, el apoyo y el asesoramiento permanentes de los contratados de estructura. El personal de las empresas contratistas de obras era estimulado (mediante recompensas simbólicas, como la entrega de *merchandising*, –camperas, bolsos, etc.,– de la multinacional), al empleo del sistema de reportes de anomalías de seguridad de la filial, una herramienta avanzada de gestión de la seguridad pues su buen funcionamiento, basado en la escucha de los operadores, depende de –y contribuye decisivamente a– un cambio a menudo radical en la cultura de seguridad.

En síntesis: una combinación entre dos principios opuestos. Por un lado, un reforzamiento del principio jerárquico por la doble vía de la categoría híbrida introducida en el organigrama de GEAR (cuya razón de ser es, como surgió del testimonio de los contratados de estructura, combatir la burocratización de los permanentes) y del triple nivel de firmas. Por otro lado, como surgió claramente del testimonio del Gerente de la Oficina de Proyectos (cuadro 2) y del Jefe, los supervisores y operarios de los subcontratistas (cuadro 3), un tipo de supervisión basado en el desarrollo de autonomía por parte de los subcontratistas, es decir, basado en el cultivo de la confianza por la doble vía de la exigencia contractual de contar con un sistema y una supervisión propios para la gestión de la seguridad, y de una supervisión de GEAR que no se substituía a la del subcontratista pues se dedicaba esencialmente a formarla para que pudiese hacerse cargo con autonomía de la responsabilidad.

También vale la pena mencionar que este enfoque de relaciones con los contratistas fue formalizado por la sucursal Argentina de GEAR para darle continuidad luego de la jubilación del Gerente fundador del Área de Proyectos.

¹⁶ El supervisor del contratista firma la entrega de un trabajo terminado, que a su vez debe llevar la firma de un supervisor de GEAR (permanente o contratado de estructura) y, por último, la de un Jefe de la Oficina de proyectos de GEAR. Este sistema altamente exigente también lo hemos observado en los talleres de mantenimiento de aviones, en los que la tercera firma la provee la autoridad regulatoria.

La voz y el legado de un manager local

En el siguiente cuadro presentamos una síntesis del testimonio del Director de Construcciones de GEAR (17 años de experiencia en la empresa), quien estaba a cargo de la Gerencia de Proyectos desde el momento de su creación, sobre la política de contratación y desarrollo de contratistas que había implementado localmente, y perfeccionado con el tiempo, en su sector.

Cuadro 2

La política de seguridad de la Gerencia de Proyectos de GEAR vis-à-vis de los subcontratistas

Elemento	Testimonio
Permisos de Trabajo	«Somos muy rigurosos con los permisos de trabajo»
Reportes de anomalías	«Estimulamos a los subcontratistas para que reporten anomalías; les damos como premio <i>merchandising</i> de la empresa».
Personal especializado del sub-contratista	«Exigimos que los subcontratistas tengan personal de seguridad”. «No se justifica una doble supervisión, nuestra y del subcontratista. He tenido que convencer a los directivos de seguridad de GEAR: ‘¿no podemos entregar la custodia de las ovejas al lobo?’, me decían. No es así -les respondí- son profesionales de la seguridad, no son el lobo».
Supervisión a cargo del Contratista	«Mis supervisores (los supervisores de GEAR y los contratados de estructura) hacen cada día una recorrida y, con menos frecuencia, yo también». «El personal de seguridad de los subcontratistas hace rondas en forma permanente».
Formación de la Supervisión y los Operarios de los Contratistas	«Implementamos talleres de supervisión para los subcontratistas. Después de los talleres de supervisores empezamos a trabajar con las bases, los obreros». «No me preocupa que sea personal de subcontratistas, porque estamos muy adiestrados en saberlos adiestrar, y no es que estamos confiados: sabemos llegarle a la gente». «Esperamos que los subcontratistas identifiquen los problemas por sí mismos. Siendo participativos les queda más que si les damos cátedra».

Fuente: Encuesta Cultura de Seguridad. Entrevista al Gerente de Construcciones de GEAR.

La voz de los subcontratistas

El próximo cuadro resume una serie de testimonios recogidos en entrevistas a directivos y en grupos focales con supervisores, inspectores y operarios, tanto permanentes o fijos de GEAR como Contratados de Estructura y, sobre todo, personal contratado de diferentes niveles jerárquicos que trabajaba para una de las empresas subcontratistas (la Empresa C) que realizaba obras para GEAR.

Cuadro 3

Testimonios recogidos en entrevistas y grupos focales sobre el desempeño de GEAR en seguridad comparado con otras empresas similares del sector

Personal fijo de GEAR	Gerente, 14 años en otras empresas del sector, 4 últimos años en GEAR	«Trabajé para otras empresas y creo que GEAR es la más comprometida, la que más invierte dinero en seguridad. Es muy superior al resto en este aspecto».
	Jefe de Equipo, 9 años trabajando para GEAR	«Tengo información sobre cómo se trabaja en otras empresas para compararlas con ésta y es el día y la noche. Se debe a que aquí GEAR exige y el subcontratista responde».
Contratados de Estructura (MRI)	Inspector, 10 años en GEAR	«La mayoría de nosotros conoció otras empresas. El nivel de seguridad de GEAR es muy respetable».
	Inspector, 6 años en GEAR	«Fuera de aquí se dice que somos un grupo exitoso».
Personal de empresa Subcontratista de Obras (Subcontratista C.)	Jefe de Obras, 17 años en el subcontratista C., 6 años trabajando para GEAR	«Para la persona que hace el trabajo, GEAR es extremista en seguridad. Pero ellos lo ven así y hay que acostumbrarse. Hay cosas que son exageradas. Cosas excesivas. Buscan todo lo máximo en error. Como extremo de seguridad es bueno, pero excesivo».
		«Los supervisores de nuestra empresa aceptan las condiciones de GEAR, como los reportes de anomalías y los permisos de trabajo. Los supervisores de campo aceptan las condiciones de GEAR, las evalúan y las implementan. Siempre estamos acompañados por gente de GEAR al hacer los trabajos».
		«GEAR es mucho más exigente que otras empresas. Esa exigencia se mantuvo y tiende a crecer. En los años que estoy aquí la exigencia nunca disminuyó, siempre fue en aumento».
	Supervisor, 10 años trabajando para GEAR	«Siempre van aumentando las medidas de seguridad. Cambian todo el tiempo, traen cosas nuevas».
	Supervisor, 6 años trabajando para GEAR	«GEAR es mucho más exigente. Trabajé en la empresa 'X' en 1999 y en 'Y' en 2003 (otras dos grandes empresas del sector). No sé si esas empresas cambiaron después».
	Operario, 6 años trabajando para GEAR	«La seguridad fue cambiando. Antes había un veedor de seguridad de GEAR que imponía las cosas. Se fue abandonando la etapa antigua de imponer. Actualmente son más amigos que jefes de seguridad. Saben llegar, saben conversar. Adquirir experiencia apoyándote en la de ellos para llegar a un punto en común. Cosas muy buenas como los cursos, los elementos de protección personal... Te dan las herramientas, pero está en uno saber usarlas. Todos tenemos momentos flojos y nos confiamos, subimos sin arnés, hacemos mala fuerza... tenemos que mentalizarnos».

Fuente: Encuesta Cultura de Seguridad. Entrevista a gerentes, grupos focales con empleados de MRI y del subcontratista C.

Conclusión

He tenido que convencer a los directivos de seguridad de GEAR. Me decían.: ¿no podemos entregar la custodia de las ovejas al lobo? No es así –les respondí– son profesionales de la seguridad, no son el lobo.
Gerente de Proyectos de GEAR

La seguridad fue cambiando. Antes había un veedor de seguridad de GEAR que imponía las cosas. Se fue abandonando la etapa antigua de imponer. Actualmente son más amigos que jefes de seguridad. Saben llegar, saben conversar. Adquiris experiencia apoyándote en la de ellos para llegar a un punto en común
Trabajador del Subcontratista C
(6 años trabajando para GEAR)

¿Qué hemos aprendido tras este ensayo escrito con un pesimismo razonado y un cauto optimismo? No volveremos sobre los detalles –salvo, quizás, los más importantes– expuestos a lo largo de este texto. A continuación, nos guiaremos por un esquema muy simple, inspirado en el razonamiento del análisis organizacional: primero, el contexto; luego, la organización formal; por último, la organización informal. De esta manera intentaremos responder a las preguntas planteadas en la introducción: ¿quiénes son esos subcontratistas silenciosos? ¿Por qué escucharlos podría ser un aporte relevante para la gestión de la seguridad en las redes de subcontratación?

En primer lugar, en cuanto al «contexto», digamos que el enfoque histórico institucionalista al que recurre Shelley Marshall para el estudio de los avances locales en materia de regulación a través de estudios de casos y su posterior comparación para obtener lineamientos comunes que van más allá de las diferencias –inspirados en la metodología de la teoría fundamentada– es la misma que hemos utilizado, en otro nivel, para establecer el paralelo entre el legado de los Juegos Olímpicos y el legado del Gerente de Proyectos de la filial argentina de la empresa GEAR.

Es importante conocer la experiencia británica porque, en primer lugar, se inspira en la visión propuesta por el Informe EGAN de avanzar con determinación en la construcción de alianzas en las redes de subcontratación; en segundo lugar, porque esa propuesta fue tomada por la élite de empresarios británicos de la industria de la construcción para «acelerar el cambio» a través del patrocinio de «proyectos de demostración». Todo ello generó, en materia de seguridad, el doble movimiento necesario para una lucha eficaz

contra los abusos de la tercerización: primero, pasando de una regulación prescriptiva a una regulación autónoma, y, en segundo lugar, como resultado final, a una corregulación de la seguridad en la que la iniciativa pública se articula con la privada para enfrentar un problema persistente (los accidentes mortales en la industria de la construcción) logrando resultados que, sin esa convergencia, sería muy difícil obtener. Detrás de esto también está la intención explícita, impulsada por las máximas autoridades del Reino Unido, de un cambio en la aceptabilidad de los riesgos: «ni uno menos»¹⁷ es –bienvenida la analogía– literalmente el lema, en la muy masculina industria de la construcción.

Veamos ahora la «organización formal», que en el caso de las redes de subcontratación se refiere a los contratos entre las partes. Como hemos visto en el caso GEAR, las formas plurales de coordinación –conceptualizadas por la sociología económica– permiten reforzar el principio jerárquico y brindar autonomía al núcleo de operaciones de las actividades de construcción simultáneamente. La literatura que analiza los procesos de trabajo de la industria de la construcción es aún escasa, especialmente en lo que respecta a lo que Perrow denominó complejidad interactiva, en este caso propia de las obras de construcción, en las cuales se desempeñan en paralelo y en sucesión diferentes equipos de trabajadores empleados por diferentes empresas. Complejidad interactiva combinada con el fuerte acoplamiento y la irreversibilidad que caracteriza, por ejemplo, el riesgo de caída de personas o de objetos sobre personas en altura, de electrocución o de colapsos estructurales al realizar la construcción. Si esta combinación de complejidad desencadenante de acoplamientos irreversibles pudiera explicar la gravedad potencial de los accidentes en esta industria, sería entonces posible aplicar en las actividades de construcción ciertas recomendaciones consideradas válidas para las denominadas organizaciones altamente confiables.¹⁸

Examinemos ahora el aspecto más importante: la «organización informal» en las redes de subcontratación. Es el aspecto más importante porque se refiere a los rasgos menos visibles y más silenciosos,¹⁹ y, por lo tanto, más

¹⁷ Nos referimos por supuesto a «ni una menos», el slogan feminista contra los femicidios.

¹⁸ Esas recomendaciones consisten justamente en articular la estricta jerarquía y la normalización de los procesos de trabajo con una fuerte autonomía a los trabajadores en el núcleo de operaciones (Roberts, Stout y Halpern, 1994).

¹⁹ Por la sencilla razón de que en la clandestinidad están en juego lógicas de poder puestas en evidencia por la sociología del trabajo desde los célebres escritos de Donald Roy en la década de 1940 sobre la limitación voluntaria de la cadencia de producción por parte de los trabajadores de una fábrica metalúrgica en los EE.UU.

difíciles de evidenciar. Las dos citas del epígrafe son el testimonio de una ruptura en las lógicas del silencio y muestran que la dificultad no depende del rango de los trabajadores. Si hoy podemos hablar del legado de un Gerente de Proyectos en la filial argentina de GEAR es porque los responsables de seguridad decidieron preservar ese legado, convirtiendo sus logros en algo sustentable (por la evidencia del resultado) y sostenible en el tiempo. Tales logros se obtuvieron mediante un enfoque considerado «arriesgado», juzgado incluso inocente, consistente en confiar en la profesionalidad de los subcontratistas y en hacer lo necesario –como lo demuestra el testimonio del trabajador que citamos en el epígrafe– para ayudarlos a desarrollar las competencias necesarias para actuar de esa manera: «Para generar confianza en las redes de subcontratación –traducimos así en nuestros términos el legado del Gerente de Proyectos jubilado de GEAR– hay que comenzar por confiar en los subcontratistas, ayudándoles a desarrollar las competencias que les permitirán hacerse cargo de la responsabilidad».

Estas conclusiones tienen todo en común con las recogidas en el informe preliminar sobre el legado de los Juegos Olímpicos que, de hecho –y como era de esperar, dada la excepcionalidad del caso– fue aún más lejos en cuanto a las acciones realizadas y los resultados obtenidos. Recordemos la lista que detallamos al referirnos al mencionado legado en un párrafo donde los enfatizamos en *itálica*: relaciones bidireccionales, aprender unos de otros, empoderamiento de los trabajadores otorgándoles la autoridad para reportar cuasi accidentes, transparencia en la gobernanza, presencia física y participación de los clientes en los sitios de los proveedores.

Referencias bibliográficas

- Blomgren Bingham, L.** (2010). «The next generation of administrative law: building the new infrastructure for collaborative governance». *Winsconsin Law Review*, 2, 298–310.
- Bradach, J., y R. Eccles** (1989). «Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms». *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2083220>
- Crozier, M.** (1989). *L'entreprise à l'écoute*. Paris: Inter Éditions, 1990, 218 p.
- Daniellou, J. F., M. Simard y I. Boissières** (2009). *Facteurs humains et organisationnelles de la sécurité industrielle. Un état de l'art*. Toulouse: Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle.
- De la Garza, E.** (2012). «Subcontratación y crisis capitalista» México, DF: *Revista Trabajo*, 6(9), 5–23.
- Donaghy, R.** (2009). *One Death is too Many Inquiry into the Underlying Causes of Construction Fatal Accidents*. Disponible en https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/228876/7657.

- Echeverría Tortello, M.** (2009). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Santiago de Chile: División de Estudios. Dirección de Trabajo del Gobierno de Chile.
- Friedmann, G.** (1946). *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Ed. Gallimard.
- Iranzo, C. y M. Leite** (2006). «La subcontratación laboral en América Latina», en E. de la Garza Toledo, ed., *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 268–289). Barcelona: Editorial Anthropos.
- Ishikawa, K.** (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. (First Edit). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Jounin, N.** (2009). *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*. Paris: La Découverte.
- Manu, P., N. Ankrah, D. Proverbs, S. Suresh y E. Callaghan** (2009). «Subcontracting versus health and safety: an inverse relationship». *Proceedings of CIB W099 2009 Conference*.
- Manu, P., N. Ankrah, D. Proverbs, S. Suresh y E. Adukpo** (2011). «Managing the adverse health and safety influence of subcontracting: findings of a qualitative inquiry», en S. Layrea, R. Leiringer y W. Hughes, eds., *Proceedings of the West Africa Built Environment Research (WABER) Conference. 19-21 July 2011 Accra, Ghana* (pp. 735–744). University of Reading.
- Marshall, S.** (2019). *Living Wage: Regulatory Solutions to Informal and Precarious Work in Global Supply Chains*. London: Oxford University Press.
- Mayhew, C., M. Quinlan y R. Ferris** (1997). «The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety: survey evidence from four Australian industries». *Safety Science*, 25(1), 163–178.
- Morrison, E. W. y F. J. Milliken** (2000). «Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World». *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Panaia, M.** (2019). «Los riesgos de la construcción en tiempos de desempleo», en *III Jornadas de Sociología sobre las cuestiones de la Sociología y la Sociología en cuestión*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Pinder, C. y P. Harlos** (2001). «Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice». *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Pucci, F., R. Levin, N. Trajtenberg y C. Bianchi**, (2004). *La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Quinlan, M., C. Mayhew y P. Bohle** (2001). «The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research». *International Journal of Health Services*, 31(2).
- Reason, J.** (1997). *Managing the risk of organizational accidents*. Londres: Ashgate.
- Reynaud, J.** (1979). «Conflit et régulation sociale: esquisse d'une théorie de la régulation conjointe». Paris: *Revue Française de Sociologie*.
- Roberts, K. H., S. Stout y J. J. Halpern** (1994). «Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations». *Management Science*, 4(5), 614–624.

- Rocha, R.** (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux. Disponible en: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01141917/>
- Sabel, C. F., S. Helper y J. P. MacDuffie** (1997). «The boundaries of the Firm as a Design Problem». *Meeting on Make versus Buy: The New Boundaries of the Firm*.
- Standing, G.** (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.
- Tahmasebi, F., S. Mohammadrez Sobhanipoura y M. Aghaziarati** (2013). «Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province)». *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Torres, R.** (2009). *World of work Report 2009. The Global Jobs Crisis and Beyond*. Genève.
- Valluru, C. T., S. Dekker y A. Rae** (2017). «How and why do subcontractors experience different safety on high-risk work sites?» *Cognition, Technology y Work*, 19(4), 785–794.
- Wadsworth, E., K. Marsh, N. Turgo y D. Walters** (2011). «*Learning legacy. Lessons learned from the London 2012 Games construction project. Supply chain management for health and safety*». Disponible en: <http://orca.cf.ac.uk/97021/1/425009-262-h-s-supply-chains-aw>.
- Walker, A.** (2015). *Project management in construction*. Wiley-Blackwell.
- Walter, J.** (2017). Safety Management at the Frontier: Cooperation with Contractors in Oil and Gas Companies. *Safety Science*, 91, 394–404.
- Walters, D., y P. James** (2009). *Understanding the role of supply chains in influencing health and safety at work*. Leicestershire, UK.
- Walters, D., E. Wadsworth, H. Sampson y P. James** (2012). *The limits of influence. The role of supply chains in influencing health and safety management in two sectors*. Disponible en: http://www.iosh.co.uk/~/media/Documents/Books_and_resources/Published_Research/The_limits_of_influence_The_role_of_supply_chains_in_influencing_health_and_safety_management_in_two_sectors.ashx